



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Benefits Realization Management: Nível de maturidade no contexto português.

Tânia Catarina Carvalho Patrício

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Leandro Ferreira Pereira, PhD

Professor Auxiliar com agregação

ISCTE Business School

Co-Orientador:

Professor Ricardo Jorge Alves Santos

Setembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Benefits Realization Management: Nível de maturidade no contexto português.

Tânia Catarina Carvalho Patrício

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Leandro Ferreira Pereira, PhD

Professor Auxiliar com agregação

ISCTE Business School

Co-Orientador:

Professor Ricardo Jorge Alves Santos

Setembro, 2022

Agradecimento

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Leandro Ferreira Pereira, por toda a sua disponibilidade, orientação e sentido de liderança ao longo deste percurso. A sua ajuda foi inestimável!

Quero também expressar o meu agradecimento ao meu co-orientador, o Professor Ricardo Santos, que desde o início me apoiou no tema que propus investigar e me direcionou no melhor sentido.

Aos entrevistados, o meu mais profundo agradecimento pela sua colaboração nesta investigação.

Ao Hugo Babo, que foi o meu pilar durante todo o meu percurso no ISCTE Executive Education e no ISCTE Business School, agradeço todo o apoio, incentivo e força ao longo de todo o meu percurso académico. Muito obrigada por me incentivares sempre a almejar a excelência.

Aos meus avós e à minha mãe (Joaquim Carvalho, Maria Isabel Júlio e Fernanda Carvalho) por me terem proporcionado todas as oportunidades para conseguir perseguir os meus objetivos. À minha tia e aos meus primos (Susana Lino, André Lino, David Lino e Andreia Lopes) que sempre me ensinaram que nenhum obstáculo é superior à nossa vontade de superação.

À Família Maciel Babo e à Família Babo Feiteira que ao longo deste trajeto sempre me apoiaram e perdoaram as minhas ausências por motivos académicos.

Aos meus amigos Samuel Williams, Rita Silva e Diana Estrada que sempre me apoiaram e incentivaram.

Muito obrigada a todos!

Resumo

Num mercado cada vez mais competitivo, a importância da seleção e execução dos projetos adequados para cada organização é crucial para assegurar a sua performance. Benefits Realization Management surge como uma resposta para as organizações conseguirem selecionar e implementar os seus projetos e colherem os benefícios resultantes da sua execução. Nesse sentido, procurámos compreender qual é o nível de maturidade da Gestão de Benefícios no contexto organizacional português e averiguar quais são as principais barreiras e elementos impulsionadores destas práticas. Através do nosso estudo, verificámos que o foco dos gestores de projeto são os derivables do projeto em detrimento dos benefícios que se pretendem alcançar, levantando-se a hipótese de tal se dever a uma aparente falta de comunicação entre os stakeholders do projeto. Ademais, conseguimos recolher indícios que apontam no sentido de existir uma ausência de articulação entre estratégia, projetos e benefícios que se pretendem atingir no sector público português.

Palavras-Chave: Gestão de Benefícios; Benefícios; Gestão de Projetos; Maturidade da Gestão de Benefícios

Classificação JEL: M10, M19

Abstract

In an increasingly competitive market, the importance of selecting and executing the appropriate projects for each organization is crucial to ensure its performance. Benefits Realization Management emerges as an answer for organizations to be able to select and implement their projects and achieve the benefits resulting from their execution. In this regard, we sought to understand the maturity level of Benefits Management in the Portuguese organizational context and to identify the main barriers and driving elements of these practices. Through our study, we verified that the focus of project managers is the project's deliverables rather than the benefits that are intended to be achieved, raising the hypothesis of an apparent lack of communication among the project's stakeholders. Furthermore, we were able to collect evidence that points to the absence of interconnection between strategy, projects and benefits that is aimed for in the Portuguese public sector.

Keywords: Benefits Realization Management; Benefits; Project Management; Benefits Realization Management Maturity.

JEL Classification: M10, M19

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Introdução	xvii
Capítulo 1. Revisão da Literatura	1
1.1. Gestão de Projetos	1
1.2. Benefícios e Valor	2
1.3. Benefits Realization Management	4
1.4. Frameworks	4
1.5. Barreiras e Potenciadores de BRM	8
Capítulo 2. Metodologia	13
2.1. Problema de investigação	13
2.2. Objetivos de investigação	15
2.3. Método de Investigação	16
Capítulo 3. Resultados	21
3.1. Análise de Dados	21
3.2. Discussão de Resultados	33
Conclusão e Futuras Linhas de Investigação	37
Limitações	37
Referências Bibliográficas	39

Índice de Figuras

Figura 1.1 – The Crandfield Method, Ward et al. (1996)	5
Figura 1.2 – Organizational Governance and Strategic Context – BRM Strategy	7
Figura 3.1 – Combinação de palavras por segmento codificado – Benefits Identification Process	21
Figura 3.2 – Benefits – Quantification of Benefits – Análise de Conteúdo	24
Figura 3.3 – Mapa por segmento codificado – Benefits vs Outputs	25
Figura 3.4 – Combinação de palavras por segmento codificado – Assessment of the project	26

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 – Quadro-Resumo das Frameworks de BRM	6
Tabela 2.1 – Quadro-Resumo das questões levantadas na literatura	14
Tabela 2.2 – Questões de Investigação	16
Tabela 2.3 – Questões e Objetivos das entrevistas	17
Tabela 2.4 – Codificação das entrevistas	19
Tabela 3.1 – Frequência de palavras por segmento codificado – Benefits – Quantification of benefits – Projected	23
Tabela 3.2 – Frequência de palavras por segmento codificado – Benefits vs Outputs	24
Tabela 3.3 – Combinação de palavras por segmento codificado – Obstacles	27
Tabela 3.4 – Frequência de palavras por segmento codificado – Knowledge of the methodology	28
Tabela 3.5 – Análise por sector de atividade – Sector Público	28
Tabela 3.6 – Quadro-Resumo de findings e futuras linhas de investigação	35

Lista de Abreviaturas

BRM – Benefits Realization Management

BM – Benefits Management

PMI – Project Management Institute

Introdução

Num mercado cada vez mais volátil, instável e incerto, a importância da execução e seleção dos projetos adequados para cada organização é cada vez mais relevante para assegurar a sua performance. Benefits Realization Management surge como uma resposta para as organizações conseguirem selecionar e implementar os seus projetos e, por consequência, atingirem os benefícios resultantes da sua execução.

No entanto, Serra and Kunc (2015) em linha com as práticas habituais de gestão de projetos (como é o foco na triple constraint), verificam que as organizações reportam uma elevada taxa de insucesso nos projetos implementados através dos processos de Benefits Realization Management (BRM). Assim, tornou-se pertinente no meio académico compreender este insucesso quando esta metodologia é aplicada. Hesselmann and Mohan (2014), Williams et al. (2020) assim como Breese (2012) realçam que o contexto em que estas práticas têm lugar é bastante relevante para o seu sucesso ou insucesso. Todavia, o contexto envolvente às práticas de BRM é ainda pouco investigado.

Nessa mesma linha de raciocínio Svejvig and Schlichter (2020), quando participaram num “action research study” num centro médico de pequena dimensão, chegaram a algumas conclusões bastante pertinentes no que concerne ao contexto em que as práticas de BRM são implementadas, nomeadamente: os principais stakeholders do projeto estavam mais preocupados com o “run the business” do que com o “change the business”. Neste caso concreto, estava em causa uma pequena e média empresa que teve acesso a um conjunto de consultores em gestão de projetos e em BRM para os auxiliar na execução do projeto. Todavia, e se se tratar de uma organização que não tenha acesso a uma equipa que os auxilie na execução do projeto como no case-study referido? Será que conseguirão ter sucesso? Conseguirão, ainda assim, implementar as práticas de BRM?

Face a tal, é inevitável não refletirmos na realidade portuguesa, onde as organizações têm desafios constantes para sobreviverem num mercado globalizado. Nesse sentido, questionamo-nos se será possível implementar os processos de BRM numa organização em Portugal? Qual será o nível de maturidade destas práticas no contexto organizacional português? Qual será o foco dos stakeholders do projeto?

A presente dissertação de mestrado tem como principal objetivo analisar o nível de maturidade das práticas de Benefits Realization Management em Portugal, assim como as principais barreiras e elementos impulsionadores destas práticas no contexto organizacional português.

Para começar a nossa dissertação, iremos apresentar a revisão de literatura sobre Benefits Realization Management, posteriormente apresentaremos a nossa metodologia e análise de dados e, por fim, apresentamos os principais findings do nosso estudo.

Revisão de Literatura

1.1. Gestão de Projetos

Atualmente, a sociedade em que vivemos e onde as empresas operam é pautada por um ritmo acelerado onde existe cada vez mais pressão para as organizações entregarem mais valor aos seus shareholders e stakeholders de forma cada vez mais rápida e eficiente (Svejvig et al., 2019). Teixeira and Pereira (2015) acrescentam ainda que o mercado é cada vez mais marcado pela instabilidade, incerteza e pela crescente necessidade de adaptação aos novos desafios, sendo fulcral para a organização a entrega de valor de forma a se manter competitiva.

Ora, para tal, tem que se ter sempre presente três fatores-chave: visão da organização, a sua missão e um plano estratégico bem estruturado. Este último deverá ser combinado com um portfólio de projetos que lhe permita converter os seus objetivos estratégicos em valor para os shareholders e, necessariamente, para os seus stakeholders (Teixeira & Pereira, 2015).

Podemos conceptualizar projetos como a forma estruturada de aplicar os objetivos estratégicos da organização com vista à criação de benefícios e valor para esta (Serra et al., 2015; Svejvig & Schlichter, 2020), assim como um motor de mudança para a organização (Breese et al., 2015). Assim, podemos considerar que projetos são fulcrais para assegurar a sobrevivência e a performance da organização (Opoku & Tallon, 2018; Zwikael et al., 2018; Serra & Kunc, 2015).

No entanto, e de acordo com a literatura consultada, é unânime que a grande maioria dos projetos falha na entrega dos benefícios planeados. No passado, o sucesso de um projeto era avaliado através da triple constraint de tempo, custo e qualidade (Fernandes & O'Sullivan, 2021; Chih & Zwikael, 2015). Porém, mais recentemente, medir o sucesso de um projeto vai além dessa triple constraint e tem o seu foco principal nos benefícios que derivam da implementação do projeto (Fernandes & O'Sullivan, 2021).

Isto é, é reconhecido entre investigadores a limitação de usar apenas a tradicional abordagem de output project para avaliar o seu sucesso ou insucesso (Chih & Zwikael, 2015; Musawir et al., 2017), pois negligencia a importância da realização dos benefícios adjacentes à sua execução (Chih & Zwikael, 2015; Pereira et al., 2017), ou seja, a realização da estratégia da organização (Opoku & Tallon, 2019).

De acordo com Anderson (2014), podemos diferenciar os conceitos de project management success e project product success: o primeiro está ligado com a concretização da triple constraint enquanto project product success está relacionado com a concretização dos objetivos do projeto, isto é, a concretização dos benefícios planeados.

É possível que um projeto possa cumprir a triple constraint e falhar na entrega dos benefícios (Chih & Zwikael, 2015), não indo ao encontro dos objetivos estratégicos da organização previamente definidos (Hesselmann & Mohan, 2014). Vejamos o exemplo do caso do projeto do Metro de Los Angeles: o projeto teve sucesso do ponto de vista de project management, pois foi concretizado e respeitada a triple constraint. Ainda assim, não podemos considerar que tenha sido um sucesso do ponto de vista do project product success, uma vez que não teve a adesão desejada dos possíveis utentes do metropolitano (Chih & Zwikael, 2015).

Esta linha de raciocínio enfatiza a mudança de direção na forma como avaliamos os projetos. Nesse sentido, os projetos são avaliados com maior foco na sua componente estratégica para a organização, como a realização dos benefícios que levaram à sua execução (Chih & Zwikael, 2015). Segundo Musawir et al. (2017), as organizações que têm uma forte orientação para os benefícios que pretendem atingir, têm normalmente maior sucesso na seleção e implementação de projetos e, conseqüentemente, na concretização dos objetivos estratégicos.

Todavia, esta breve reflexão levanta-nos algumas questões pertinentes: o que são afinal “benefícios”? E do que se trata quando falamos de “valor”?

1.2. Benefícios e Valor

O conceito de “valor” pode ser entendido como o benefício retirado por uma organização em proporção dos recursos utilizados em alcançá-lo (Office of Government Commerce (2010) in Svejvig & Schlichter, 2020). Os autores acrescentam ainda que valor é um conceito relativo e que varia consoante o ponto de vista dos stakeholders que o analisam (Laursen & Svejvig, 2016).

Por outro lado, “benefício” é algo distinto. Por exemplo, Bradley (2006) considera benefício como o resultado de uma mudança organizacional, a qual é considerada positiva pelos seus stakeholders (Bradley (2006) in Svejvig & Schlichter, 2020; Serra & Kunc, 2015). Thorp (1998), por sua vez, define benefício como o resultado de um projeto em que este seja considerado como uma vantagem pela organização (Thorp (1998) in Serra & Kunc, 2015). De outro ponto de vista, benefício pode também ser considerado como o objetivo final de um projeto, o qual ao contribuir para a performance da organização, consequentemente entrega valor aos shareholders e stakeholders. (Zwikael & Meredith, 2019).

Podemos concluir que benefícios podem ser considerados como melhorias na organização, assim como um incremento no valor entregue por esta aos seus stakeholders. (Serra & Kunc, 2015) Ademais, benefícios poderão ser a ponte que tenta diminuir o hiato entre o seu valor corrente e o valor almejado (Musawir et al., 2017). Benefício poderá ser considerado, portanto, um esforço contínuo que as organizações levam a cabo para criar valor (Ashurts & Hodges, 2010).

Benefício tanto pode ser algo tangível como intangível (Opoku & Tallon, 2019; Serra & Kunc, 2015). Ou seja, pode ser quantificável, como é o aumento do lucro ou a redução de custos na organização, assim como pode ser dificilmente quantificável, como a satisfação do cliente ou a melhoria da imagem da organização (Serra & Kunc, 2015).

No entanto, não podemos considerar que um mesmo benefício tem o mesmo valor para todas as organizações: one size doesn't fit all (Teixeira & Pereira, 2015; Breese, 2012). Para uma organização privada, um benefício desejável poderá ser do ponto de vista do shareholder, por exemplo, uma diminuição nos custos. Em contrapartida, no sector público foca-se mais os benefícios sociais (Opoku & Tallon, 2019), como, por exemplo, a diminuição da violência em determinada área (Pereira et al., 2017). Ora, poderá então concluir-se que é extremamente importante que as organizações selecionem os projetos corretos para o benefício que pretendem atingir: o tailoring tem de estar presente na seleção dos projetos e na execução dos mesmos (Teixeira & Pereira, 2015).

Se o tailoring tem de estar presente na seleção dos projetos, questionamo-nos: como devem ser selecionados os projetos adequados e como os alinhamos com a estratégia organizacional?

Benefits Realization Management poderá ser o veículo possível para atingir este resultado.

1.3. Benefits Realization Management

Na literatura consultada é possível encontrar diferentes conceptualizações, como Benefits Realization Management ou Benefits Management (BM). Verificamos, no entanto, que ambos os conceitos são bastantes semelhantes.

De acordo com Bradley (2006), BRM é o processo de gerir e organizar projetos de forma a garantir que estes concretizem eficazmente os benefícios planeados (Bradley (2006) in Breese et al., 2015). Por outro lado, Payne (2007) definiu BM como o processo que define os potenciais benefícios resultantes da implementação de um projeto, assim como o seu impacto financeiro, assegurando simultaneamente que aqueles são alcançados (Payne (2007) in Breese et al., 2015). Podemos considerar assim que BRM traduz-se num conjunto de processos que asseguram que os projetos, programas ou portfólios integram os objetivos estratégicos da organização (Musawir et al., 2017; Svejvig et al., 2019; Svejvig & Schlichter, 2020), de forma a entregarem o benefício desejado, quer seja no início, no decorrer e/ou no fim do projeto (Serra & Kunc, 2015; Pereira et al., 2017, Svejvig et al., 2019).

Podemos considerar, portanto, que BRM providencia os métodos que permitem às organizações obter os benefícios planeados dos projetos em que investem (Svejvig & Schlichter, 2020). BRM acaba por apresentar, então, em contraste com as dimensões tradicionais de project management (como o custo, o tempo e o scope), a necessidade de identificar, planear, realizar e rever os benefícios. (Hesselmann & Mohan, 2014; Svejvig & Schlichter, 2020).

E como implementamos este processo?

1.4. Frameworks

Na literatura consultada encontrámos a referência a seis frameworks (Breese, 2015). A primeira framework desenvolvida foi a de Ward et al. (1996) e está direcionada para os projetos de IT: the Crandfield Method. Este método é composto por 5 fases (ver figura 1.1).

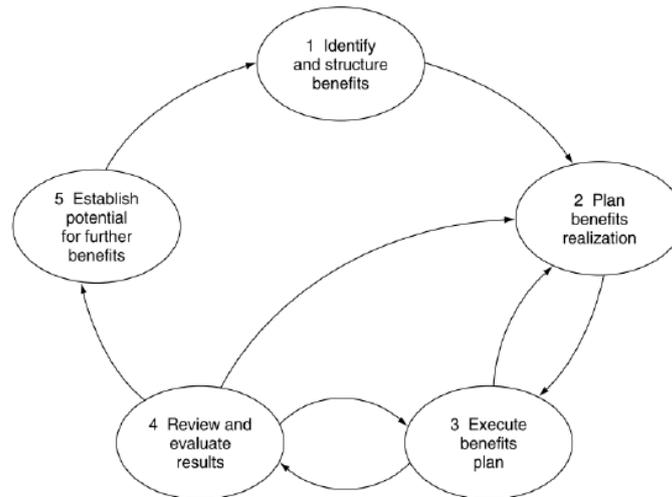


Figura 1.1: The Crandfield Method, Ward et al. (1996)

Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Cranfield-Benefits-Management-Model-Ward-and-Daniel-2006_fig1_283085480.

Com base nos artigos de Hesselman and Mohan (2014), assim como Pereira et al. (2021) podemos indicar que as 5 fases do modelo de Crandfield consistem em:

- Identificar e estruturar os benefícios: Determinar os benefícios e conectá-los com a estratégia organizacional, de forma a compreender a relação existente entre os benefícios, a estratégia organizacional e os objetivos estratégicos;
- Planear os benefícios: Alocação de responsabilidades para cada um dos benefícios definidos na fase anterior;
- Executar o plano de benefícios: Execução do projeto;
- Avaliar e rever os resultados: Analisar o antes e o depois da implementação do plano de benefícios e, caso seja necessário, retornar a fases anteriores para melhor clarificar;
- Potenciais benefícios: Benefícios que não foram planejados podem surgir do projeto implementado e estes devem ser considerados para futuros projetos.

Breese et al. (2015) apresenta-nos um quadro resumo das diversas frameworks desenvolvidas até aos dias de hoje:

Tabela 1.1 – Quadro-Resumo das Frameworks de BRM

Source	Method Name	Definition of Benefits Management Process	Business Focus
Remenyi <i>et al.</i> (1997)	Active benefits realization (ABR)	"Focuses on achieving the maximum value from information systems investments" (pp.7)	Information Systems
Thorp (1998)	Benefits realization approach	"A business oriented framework, supported by a set of processes, techniques and instruments which enables organizations to select and manage a portfolio of programs such that benefits are clearly defined, optimized and harvested." (pp.224)	IT enabled change
Bradley (2006)	Benefits realization management	"The process of organizing and managing, so that potential benefits, arising from investment in change, are actually achieved. (pp.23)	All types of change projects and programs
Ward and Daniel (2006)	Benefits Management	"The process of organizing and managing such that the potential benefits arising from the use of IT/IS are actually achieved. (pp.36)	Focus on IT/IS investments
Payne (2007)	Benefits Management	"A process that defines the potential business benefits and financial impact of a project and ensures that these are achieved in practice" (pp.3)	All types of change projects and programs
Melton <i>et al.</i> (2008)	Project Benefits Management	"A business process which links the reason for doing projects with the business impact from their delivery" (pp.3)	Focus on engineering projects within the process industries

Fonte: Breese *et al.* (2015:1441) adaptado.

Recentemente, o Project Management Institute editou um Practice Guide para as práticas de Benefits Realization Management, no qual apresenta o seguinte modelo para a execução desta metodologia:

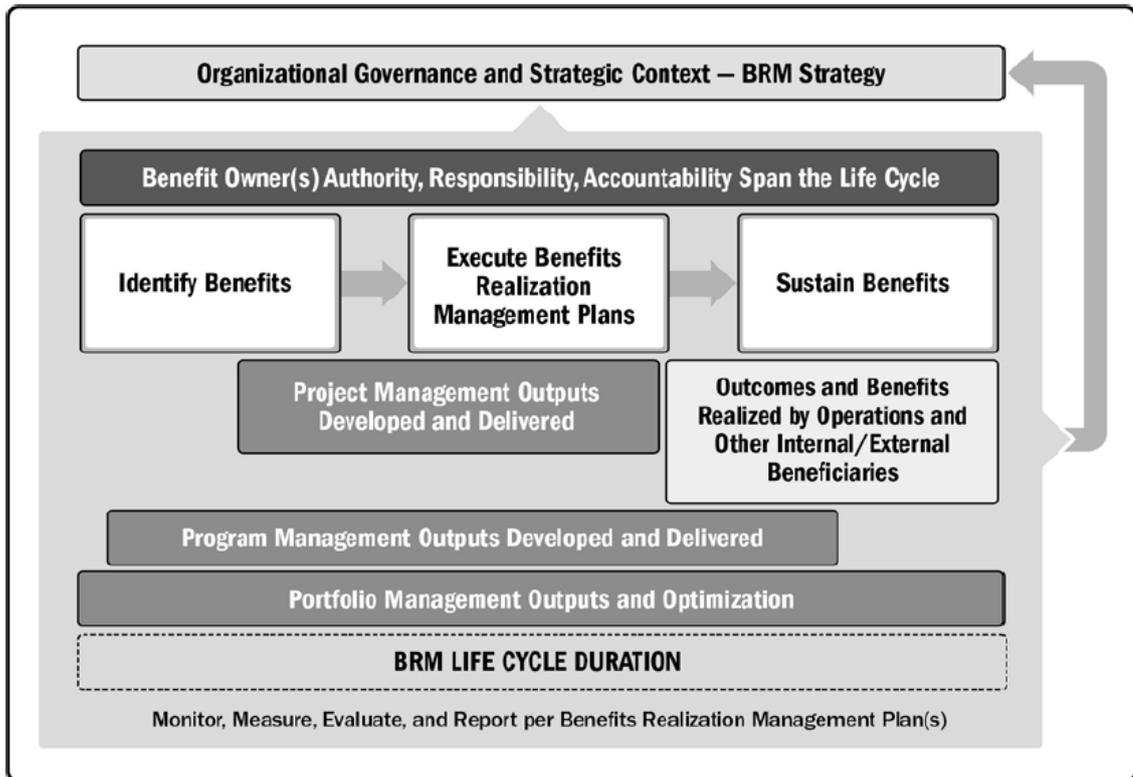


Figura 1.2 – Organizational Governance and Strategic Context – BRM Strategy
 Fonte: Benefits Realization Management: A Practice Guide (Project Management Institute, 2019:26)

Segundo esta framework, percorremos três etapas na execução desta metodologia (PMI, 2019):

- Identify Benefits – Identificação dos benefícios e dos meios adequados para os alcançar (seja por via de projetos, portfolios ou programas). Cada benefício deve ser analisado e estruturado nesta fase, assim como a necessidade de corresponder para cada benefício um elemento responsável pela execução deste;
- Execute Benefits – Esta etapa abrange o processo efetivo de project management: desenvolvimento do output, de forma a entregar o benefício pretendido;
- Sustain Benefits – Consiste na monitorização, mensuração, avaliação e report do que foi alcançado com o projeto, portfolio ou programa face ao que tinha sido inicialmente estipulado.

É importante realçar que o PMI sublinha que a eficácia desta framework incide muito numa comunicação transparente entre todos os stakeholders do projeto, assim como do compromisso da organização com inovação e melhoria constante (PMI, 2019).

Todas as frameworks desenvolvidas pretendem ultimamente planear, entregar, rever e retirar o máximo proveito possível dos benefícios planeados (Ashurst et al., 2008).

Contudo, tal como foi inicialmente mencionado, similarmente ao que ocorre na grande maioria dos projetos, Serra and Kunc (2015) verificam que as organizações reportam uma elevada taxa de insucesso nos projetos implementados através da BRM, assim como reportam um nível baixo de articulação entre os projetos implementados e a sua estratégia organizacional. Ademais, Hesselmann and Mohan (2014), ao analisarem as diferentes frameworks e métodos de BRM, sublinharam que encontraram poucas empresas que recorrem estas frameworks “by the book”. É devido a esta taxa de insucesso na implementação da BRM que algumas investigações foram levadas a cabo para compreender quais são os obstáculos e quais os elementos que favorecem a realização deste processo com sucesso.

1.5. Barreiras e Potenciadores de BRM

Embora os benefícios sejam amplamente discutidos ao longo da fase inicial, depois de aprovado o projeto, o foco nos benefícios desvanece-se (Williams et al., 2020). Confirmando esta linha de raciocínio, Ward and Peppard (2002) afirmam que a avaliação antes da aprovação do projeto e pós-implementação do projeto são insuficientes para garantir que os benefícios planeados são entregues (Ward & Peppard (2002) in Coombs, 2015).

De acordo com Coombs (2015), uma análise mais profunda da organização, no que diz respeito às barreiras que podem surgir ao longo do projeto, é bastante relevante. Alguns exemplos de barreiras à realização de benefícios poderão ser a resistência à mudança organizacional por parte dos Recursos Humanos, alterações nas relações de poder na gestão da organização ou uma mudança na relevância atribuída aos stakeholders no projeto. É nesse sentido que o autor enfatiza que o aspeto social e humano deveria ser incluído nas frameworks, uma vez que tem impacto no decorrer do projeto.

Williams et al. (2020) apresenta-nos um estudo bastante relevante nesta matéria: o seu estudo comparativo incide em 4 países (Austrália, Canadá, Reino Unido e EUA) em projetos governamentais de longa-duração onde pretendeu analisar “how well BM frameworks work in practice”. Dos elementos apresentados que potenciam a sua aplicação, consideramos os seguintes como os mais relevantes para o nosso estudo numa dimensão humana e social:

- A cultura organizacional;
- O compromisso assumido pela liderança;
- O compromisso dos stakeholders;
- Definição clara de responsabilidades ao longo do projeto;
- Comunicação entre os diferentes stakeholders e equipas envolvidas no projeto.

No mesmo sentido, como barreiras apontadas pelo autor, salientamos as seguintes:

- Falta de uma cultura orientada para a realização de benefícios;
- Recursos Humanos insuficientes para a execução do projeto;
- Falta de compromisso ou interesse dos líderes da organização no projeto.

O estudo de Williams et al. (2020) é bastante relevante, uma vez que conseguimos observar a análise da implementação de BRM de uma perspetiva que incide mais no contexto organizacional onde as práticas de BRM têm lugar. Ou seja, não apenas os procedimentos técnicos, como a definição clara dos benefícios ou a forma de os analisar e quantificar, mas, também, constatar que as características da própria organização e o seu capital humano são também bastante relevantes para a implementação com sucesso das práticas de BRM.

Hesselmann and Mohan (2014) sublinham que a maioria dos estudos sobre as frameworks de BRM têm como seu principal foco os aspetos técnicos do processo em detrimento do contexto em que este ocorre. Isto é, a análise do contexto em que as práticas de BRM são implementadas são consideradas mais como um complemento, ignorando assim aspetos possivelmente relevantes, como é o caso da cultura organizacional, entre outros que foram apresentados anteriormente. De acordo com Breese (2012), a falta de atenção dada ao contexto em que as práticas de Benefits Realization Management ocorrem, compromete a aplicação destas, uma vez que é inevitável que o contexto em que elas operam afete a eficácia e eficiência desta framework.

Em 2020, Svejvig and Schlichter, através da sua participação no “action research study”, apresentaram uma nova forma de implementação deste processo. Este estudo ocorreu nas Ilhas Faroé, num centro médico de pequena dimensão que continha três hospitais e vinte e sete especialidades. O projeto tinha como objetivo a implementação de um Healthcare Information System e traduziu a necessidade da implementação de BRM como uma área multidisciplinar.

Os autores defendem que a implementação dos processos de BRM deve conter áreas como performance management, transformation IT management, risk management, organizacional change management, entre outras. Os autores criticam também as abordagens que têm sido feitas às frameworks de BRM, na medida em que estas falham na integração do contexto em que se realizam: a realidade complexa e imprevisível que está presente nas organizações não é aqui muitas vezes refletida. Tal ocorrência, como já foi anteriormente referido por diversos autores, pode dificultar a sua aplicação por parte das empresas (Svejvig & Schlichter, 2020).

Acrescentando às barreiras divulgadas por Williams et al. (2020), Svejvig and Schlichter (2020) encontraram mais alguns obstáculos com que se depararam:

- O sucesso do projeto foi atingido mais devido às práticas de gestão de projetos (as quais foram implementadas pelos autores) do que às práticas de Benefits Realization Management;
- Falta de conhecimento e de práticas de gestão de projetos por parte do centro médico foi um elemento que comprometeu a implementação do projeto;
- Tendo em conta que se tratava de uma pequena e média organização, a sua preocupação diária era mais focada no “run the business” do que propriamente no “change the business”. Isto é, o projeto ficava muitas vezes em segundo plano para os stakeholders principais do projeto. Tal levava a que muitas tarefas do projeto fossem executadas de forma improvisada, mais como reação e não tanto porque foram previamente planeadas.

Ora, as conclusões a que Svejvig and Schlichter (2020) chegaram, suscitaram-nos algumas questões. Vejamos:

Através da literatura consultada, e principalmente após o estudo de Svejvig and Schlichter (2020), conseguimos indicar com alguma segurança que a análise e implementação das frameworks de BRM está numa fase de transição. Isto é, a análise e implementação destes processos começa a ter em consideração o contexto organizacional em que é desenvolvido. Cada vez mais autores defendem que o contexto não deve ser apenas um complemento à análise das frameworks, mas deve, sim, ser considerado relevante para o estudo destas, na medida que vai afetar todo o processo de implementação de BRM (Hesselmann & Mohan, 2014; Breese, 2012; Svejvig & Schlichter, 2020). Questões como a cultura da organização ou o tipo de liderança começam a ser levantadas e a ser consideradas importantes pela literatura.

Realçamos que Svejvig and Schlichter (2020) verificaram que os principais stakeholders do projeto em causa estavam mais preocupados com o “run the bussiness” do que com o “change the business”. Ora, se uma organização não possuir o apoio de uma equipa investigadores e de gestão de projetos que os auxilie como Svejvig and Schlichter na adoção destas práticas, será que conseguirão ainda assim implementá-las?

CAPÍTULO 2

Metodologia

2.1. Problema de Investigação

BRM surgiu há cerca de 30 anos e, apesar de ser uma área muito investigada, ainda existem gaps que merecem ser analisadas, de forma a conseguirmos ter uma compreensão plena deste processo.

É reconhecido entre os investigadores a limitação de usar apenas a tradicional abordagem de output project para avaliar o seu sucesso ou insucesso (Chih & Zwikael, 2015; Musawir et al., 2017), pois negligencia a importância da realização dos benefícios adjacentes à sua execução (Chih & Zwikael, 2015; Pereira et al., 2017). Apesar disso, a literatura indica que o foco dos gestores de projetos ainda se prende com a concretização dos derivables do projeto em detrimento dos benefícios que se pretendem alcançar (Pereira et al., 2021).

Em linha com este raciocínio, Svejvig and Schlichter (2021), a partir da investigação que conduziram numa pequena e média empresa, apresentam a aplicação das práticas de BRM como um método multidisciplinar, realçando que o recurso à interdisciplinaridade é crucial para o seu sucesso. No mesmo estudo, apresentam ainda os constrangimentos com que se depararam na aplicação das práticas de BRM. Dos constrangimentos identificados, evidenciamos, novamente, a preocupação dos principais stakeholders com o “run the business” em detrimento do “change the business”.

Ademais, é reconhecido pelos investigadores a importância do contexto organizacional onde as práticas de BRM têm lugar. No entanto, a análise da ambiguidade e da incerteza da realidade ainda é pouco investigada no contexto de BRM.

O contexto organizacional e o foco dos stakeholders do projeto são apenas dois dos pontos que considerámos mais relevantes ao longo da nossa revisão de literatura. Apresentamos em seguida um quadro-resumo (Tabela 2.1) com as principais questões presentes na revisão de literatura:

Tabela 2.1 – Quadro-Resumo das questões levantadas na literatura

Autor	Título	Publicação (Ano)	Ideias-Chave
Pereira <i>et al.</i>	Benefits realisation management: systematic literature review	International Journal Agile Systems and Management, Vol.14, No. 2 (2021)	O contexto organizacional e a sua influência nas práticas de BRM ainda é pouco investigado; é salientado que uma análise das frameworks na prática seria uma mais-valia, uma vez que permitiria verificar qual framework é mais adequada consoante o tipo de organização; o foco dos gestores de projeto ainda se prende com os derivables do projeto em detrimento dos benefícios que pretendem alcançar.
Williams <i>et al.</i>	A cross-national comparison of public benefits management practices – the effectiveness of benefits management frameworks in application	Production Planning and Control, Vol. 31, No.8 (2020)	Principais barreiras e elementos facilitadores das práticas de BRM relacionadas com o contexto em que estas se desenvolvem; deterioração do foco nos benefícios ao longo do projeto; tailoring não é uma prática constante na maior parte dos projetos.
Svejvig, Per & Schlichter	Long Road to Benefits Management: Toward an integrative Management Model.	Project Management Journal, Vol. 51 (2020)	Aplicação das práticas de BRM como uma disciplina multidisciplinar; barreiras à implementação das práticas de BRM relacionadas com o contexto da organização, como, por exemplo, a falta de conhecimento em práticas de gestão de projetos e a falta de foco no projeto por parte dos stakeholders.

Breese et al.	Benefits management: Lost or found in translation	International Journal of Project Management, Vol. 33 (2015)	Análise histórica de BRM; ênfase no contexto e na cultura organizacional no qual as práticas de BRM são aplicadas.
Breese, Richard	Benefits realization management: Panacea or false dawn?	International Journal of Project Management, Vol. 30 (2012)	Necessidade de tailoring na aplicação dos projetos e das práticas de BRM; necessidade de análise das práticas de BRM em situações concretas; BRM e portfolio management permitem a ligação entre a estratégia da organização e a mudança organizacional.
Serra & Kunc	Benefits Realization Management and its influence on project success and on the execution of business strategies	International Journal of Project Management, Vol. 33 (2015)	Benefits Realization Management contribui para a execução com sucesso da estratégia da organização, principalmente no que concerne à criação de valor; a visão de BRM como área multidisciplinar, ou seja, é necessário recorrer à complementaridade destas práticas com as práticas de project management; alinhamento entre todos os stakeholders do projeto.

Fonte: Elaboração Própria.

2.2. Objetivos de Investigação

Ora, face àquilo que foi exposto, o nosso estudo irá incidir essencialmente sobre o nível de maturidade das práticas de BRM em Portugal. Posteriormente, pretendemos verificar quais são as principais barreiras e elementos facilitadores na aplicação destas práticas no contexto organizacional português.

Apresentamos em seguida um quadro-resumo com as nossas perguntas de investigação e os respetivos objetivos.

Tabela 2.2 – Questões de Investigação

Ideias-chave (Autor, Ano)	Perguntas de Investigação	Objetivos de Investigação
Pereira et al. (2021) Breese et al. (2015) Serra & Kunc (2015) Breese (2012)	- Qual é o nível de maturidade das práticas de BRM em Portugal?	Apurar qual é o nível de maturidade das práticas de BRM em Portugal, ou seja, se estas práticas são reconhecidas e aplicadas pelos gestores de projeto em Portugal.
Williams et al. (2020) Svejvig & Schlichter (2021)	- Quais são os principais elementos facilitadores e as principais barreiras à implementação das práticas de BRM? - Qual é o foco dos gestores de projeto ao longo da execução de um projeto? - O foco nos benefícios mantém-se ou existe uma deterioração deste face aos outputs do projeto?	Principais obstáculos e elementos facilitadores das práticas de BRM. Averiguar qual é o foco do gestor de projeto ao longo da execução do projeto. Isto é, pretendemos averiguar se existe uma preocupação constante com os benefícios que se pretendem atingir ou se é dada prioridade aos outputs do projeto.

Fonte: Elaboração Própria.

2.3. Método de Investigação

Na nossa dissertação, iremos apresentar um estudo exploratório, uma vez que pretendemos numa primeira fase conhecer o nível de maturidade da Gestão de Benefícios em Portugal e, posteriormente, compreender as principais barreiras e os principais impulsionadores destas práticas no contexto organizacional

Nesse sentido, optámos pela realização de entrevistas semi-estruturadas, pois estas permitem “a análise de um problema específico: os dados do problema, os pontos de vista presentes, o que está em jogo, os sistemas de relações, o funcionamento da organização, etc” (Quivy & Camenhoudt, 2008:93).

A construção do nosso guião resultou da consulta do Practice Guide de Benefits Realization Management, desenvolvido pelo Project Management Institute. O guião da entrevista é constituído por 7 grupos, nos quais temos uma ou duas perguntas por cada grupo. Na Tabela 2.3., apresentada imediatamente abaixo, estão presentes as questões colocadas e os objetivos que possuíamos quando começámos as entrevistas.

Tabela 2.3 – Questões e Objetivos das entrevistas

Questões	Objetivos
1. É Gestor de Projeto?	Pergunta de Controlo: Apenas foram entrevistados Gestores de Projeto.
2. Caracterização do entrevistado: a. Experiência b. Sector c. Função	Caracterização do entrevistado
3. Identificação dos benefícios a. Qual é o processo utilizado na sua empresa para a identificação dos benefícios que pretende atingir? Isto é, quais são as etapas que percorrem desde a identificação dos benefícios até à execução do projeto? b. Sabe, quantitativamente, qual é o valor estimado dos benefícios para o seu último projeto?	Perceber qual é o processo adotado pelas organizações na identificação dos benefícios e na seleção dos projetos, assim como averiguar se existe uma preocupação em alinhar a estratégia da organização com os benefícios previamente selecionados. Ademais, pretendemos compreender se os benefícios são mensuráveis.
4. Execução e Monitorização do Projeto a. Quais são as etapas de execução do projeto? b. Ao longo da execução do projeto, o foco nos benefícios mantém-se ou existe uma maior preocupação com os outputs do projeto em detrimento dos benefícios que dele podem advir?	Entender se o foco nos benefícios se mantém ao longo do projeto ou se o foco no output prevalece em detrimento dos benefícios a atingir.

<p>5. Avaliação e Sustentabilidade</p> <p>a. É realizada um “balanço” do projeto e dos benefícios alcançados? Isto é, após a conclusão do projeto é realizada uma avaliação deste e se foram atingidos os benefícios determinados? Há algum processo definido?</p> <p>b. Sabe-me dizer, do ponto de vista quantitativo, qual foi o valor dos benefícios atingidos no seu último projeto?</p>	<p>Apurar se é realizada uma avaliação do projeto e dos benefícios alcançados após a entrega do projeto, assim como compreender se os benefícios estipulados inicialmente são mensurados e avaliados no final do projeto.</p>
<p>6. Barreiras e Elementos Facilitadores</p> <p>a. Quais as principais barreiras na adoção de uma metodologia de gestão de benefícios?</p> <p>b. Quais os principais facilitadores/impulsionadores na adoção de uma metodologia de gestão de benefícios?</p>	<p>Identificar quais as principais barreiras e quais os elementos facilitadores para a execução das práticas de Gestão de Benefícios.</p>
<p>7. Utilização das práticas de Gestão de Benefício</p> <p>a. Conhece o ciclo de vida dos benefícios dos projetos? Por que razão utiliza/não utiliza estas práticas?</p>	<p>Verificar se esta framework é utilizada e quais razões justificam ou não a sua utilização.</p>

Fonte: Elaboração Própria.

Para a realização das entrevistas foi enviado um e-mail convite, no qual foi mencionado o objetivo da nossa dissertação, as condições nas quais se iriam realizar a entrevista e o nosso objetivo geral em cada grupo de perguntas.

Dado o objetivo do nosso estudo, o nosso público-alvo foram Gestores de Projeto. Nesse sentido, esta foi a nossa questão de controlo para verificar se a entrevista seria válida para uma posterior análise. Todas as entrevistas foram realizadas remotamente, via ZOOM, com uma duração de 15 a 30 minutos.

De forma a não enviesar as respostas dos entrevistados, não foram cedidos quaisquer materiais explicativos sobre gestão de benefícios ou projetos. No mesmo sentido, as questões não foram disponibilizadas previamente aos entrevistados.

De maneira a seleccionar os entrevistados, acedemos à nossa rede de networking e optámos, em simultâneo, pelo método snowball sampling method (Williams et al., 2020): a cada entrevistado era pedido um contacto de interesse para posterior envio do convite para a entrevista.

No total, foram realizadas 15 entrevistas a gestores de projeto com diferentes graus de experiência e em diferentes sectores de atividade em Portugal.

Para a análise de conteúdo, foi utilizado o software MAXQDA, uma vez que este nos permite a realização da análise de conteúdo das entrevistas e posterior output gráfico. Ora, tendo em consideração o objetivo do nosso estudo, os codes utilizados para a análise de conteúdo e os seus objetivos são apresentados na Tabela 2.4.

Tabela 2.4 – Codificação das entrevistas

Code	Segmento que abrange	Objetivo
Caracterização do entrevistado	Experiência, função e sector no qual o entrevistado exerce funções.	Caracterização dos entrevistados.
Benefícios - Processo de Identificação - Quantificação de benefícios (projetado e alcançado)	Processo utilizado pelos entrevistados ou pelas empresas em que exercem funções para a identificação dos benefícios que pretendem alcançar; Fase inicial do projeto; A mensuração realizada dos benefícios; Avaliação da concretização ou não concretização dos benefícios após o término do projeto.	Perceber qual é o processo adotado pelas organizações na identificação dos benefícios e na seleção dos projetos. Ademais, pretendemos compreender se os benefícios são mensuráveis e avaliados após a realização do projeto.
Fases do Projeto	As etapas de execução dos projetos.	Verificar quais são as etapas percorridas pelos entrevistados ao longo do projeto. E, quais são as metodologias mais utilizadas.
Benefícios vs Outputs	Qual o principal foco do entrevistado no decorrer do projeto: benefício ou output.	Entender se o foco nos benefícios se mantém ao longo do projeto ou se o foco no output prevalece em detrimento dos benefícios a atingir. Verificar se o entrevistado distingue facilmente benefício de output.

Avaliação do Projeto	Avaliação do projeto e dos benefícios alcançados quando este termina.	Apurar se é realizada uma avaliação do projeto e dos benefícios alcançados após a entrega do projeto.
Obstáculos	Obstáculos identificados pelos entrevistados para a realização desta metodologia.	Identificar quais são as principais barreiras para a execução das práticas de Gestão de Benefícios.
Facilitadores	Elementos facilitadores/impulsionadores identificados pelos entrevistados para a realização destas práticas.	Identificar quais são os principais impulsionadores para a execução das práticas de Gestão de Benefícios.
Conhecimento da Metodologia	Conhecimento ou não destas práticas. Utilização ou não destas práticas.	Verificar se esta framework é utilizada e conhecida pelos entrevistados e por quais razões é (ou não) utilizada.

Fonte: Elaboração Própria.

CAPÍTULO 3

Resultados

3.1. Análise de Dados

Se considerarmos a framework desenvolvida pelo PMI, a primeira etapa para o desenvolvimento de uma metodologia de gestão de benefícios é a identificação dos benefícios que se pretendem atingir. Ou seja, nesta fase inicial, o Top Management deverá estruturar os seus objetivos estratégicos e respetivos benefícios para assim definirem o melhor meio para os alcançar (Project Management Institute, 2019).

Uma das ferramentas que pode ser utilizada para a execução desta fase é o Business Case. Segundo Mcvey (2014), “a business case is part of the due diligence the business case represents, measuring benefits, costs, and risks associated with the investment. The business case assesses and evaluates the available options to solve the business issue. The business case provides an opportunity for the business to determine if a project is needed and if the solution options are beneficial to the organization” (Mcvey (2014) in Pereira et al., 2017:6).

Quando questionados sobre a forma como as suas organizações identificam os benefícios que pretendem atingir, obtivemos a seguinte combinação de palavras como as mais frequentes:

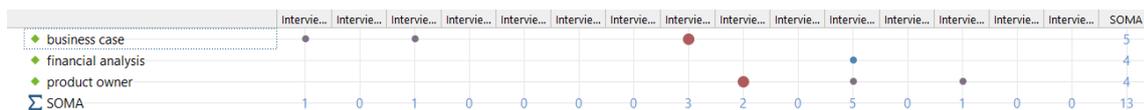


Figura 3.1 – Combinação de palavras por segmento codificado – Benefits Identification Process

Fonte: MAXQDA, elaboração própria

Como podemos constatar com base nos dados recolhidos, verificamos que apenas três dos entrevistados mencionam o business case como uma ferramenta para a identificação inicial dos benefícios que pretendem atingir.

Igualmente relevante é a presença do product owner. Se analisarmos em detalhe as respostas dos entrevistados que contêm product owner, conseguimos verificar que quatro dos entrevistados mencionaram que o processo de identificação dos benefícios é realizado por este:

- “Who outlines the benefits of the implementation of the project itself is the product owner, usually the client, ok? We follow the prioritization that was given by the product owner, right?” (Interview 9);
- “The product owner, together with the business owner, define basically; (...) what are, what is, a story, and within what is and a story” (Interview 11);
- “So, what happens is: the product owner initially identifies which features they want to implement and what are the requirements they have” (Interview 13);
- “Basically the projects follow a line, a life cycle, initially there is a scoping phase - where we do a survey of the client's or the business' needs, it depends on the area. And this is done by a business analyst that collects all the necessary information for development or all the necessary requirements that the business wants to develop in the project. Then we go to an analysis phase, where I come in as project manager, where I already have the project scope, the requirements, and we just define the technical solution of the project and the timings so I can make a plan” (Interview 7).

Apenas um dos entrevistados menciona que avalia e analisa os objetivos do projeto em conjunto com o cliente/product owner:

- “Usually at the beginning of the project, often still in the proposal phase, we go together with the client to identify what the project objectives are. Therefore, and inherent to the project objectives, as a rule, are the benefits, it is what the project is going to accomplish, it has a purpose, it is intended to achieve an end.” (Interview 15).

Face ao exposto, é pertinente clarificarmos o papel do product owner e de project manager. Segundo Zwikael et al. (2019), product owner será o responsável pelo cumprimento do business case e pela realização dos benefícios planejados, enquanto que project manager será o responsável pelas dimensões tradicionais de project management (scope, tempo e custo).

No entanto, os mesmos autores, em linha com Serra and Kunc (2015), indicam que os gestores de projeto raramente estão a par dos benefícios que se pretendem atingir e, nesse sentido, não tomam decisões para atingir os benefícios expectáveis do projeto. Ademais, acrescentam ainda que o conhecimento dos benefícios que se pretendem atingir por parte dos gestores de projetos pode ser benéfico durante a execução do projeto, visto que poderá levar a melhores tomadas de decisão alinhadas com os objetivos estratégicos do projeto (Zwikael et al., 2019).

Durante a execução do projeto, os benefícios planeados devem ser comunicados aos stakeholders do mesmo. Do mesmo modo, as equipas que gerem os projetos devem compreender a forma como os outputs poderão influenciar os benefícios definidos. Ou seja, todos os stakeholders do projeto devem estar alinhados no que diz respeito ao projeto e aos benefícios que se pretendem atingir (PMI, 2019; Zwikael (2019); Serra & Kunc (2015)).

Face ao exposto, torna-se pertinente compreendermos se os gestores de projeto têm conhecimento dos benefícios e se ao longo da execução do projeto o seu foco está nos benefícios que se pretendem atingir ou nos outputs do projeto.

Para tal, uma das questões realizadas aos entrevistados incidia sobre o seu conhecimento do valor quantitativo dos benefícios que pretendiam alcançar. Na análise a esta questão obtivemos o seguinte output:

Tabela 3.1 – Frequência de palavras por segmento codificado – Benefits – Quantification of benefits – Projected

Palavra	Frequência	%	Ranking
Not	12	3,39	1
Value	8	2,26	2

Fonte: MAXQDA, elaboração própria.

De acordo com o gráfico gerado, concluímos que os entrevistados não conseguem dar um valor quantificável para os benefícios que são projetados no início do projeto. Ademais, se analisarmos as respostas mais detalhadamente conseguimos verificar que 36% dos entrevistados confundem o conceito de “benefício” com “output” ou “outcome”.

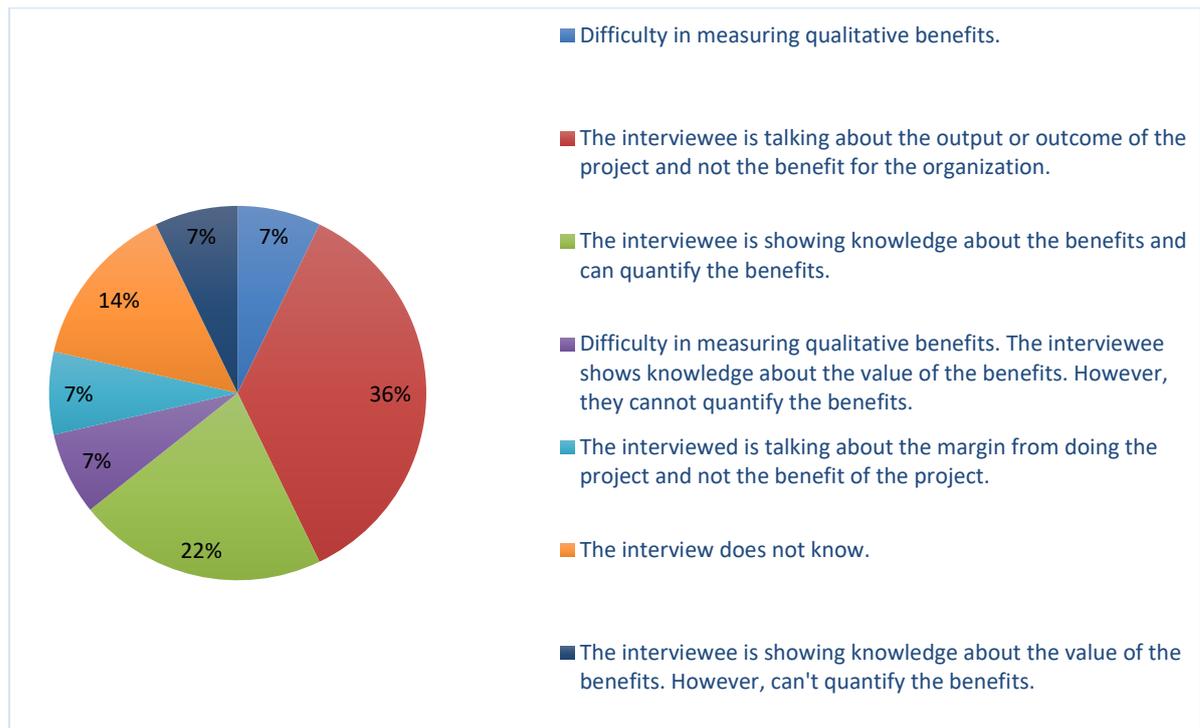


Figura 3.2 – Benefits – Quantification of Benefits – Análise de Conteúdo (elaboração própria).

Ora, antes de fazermos uma análise mais aprofundada destes dados considerámos relevante averiguar qual é o foco do gestor de projetos durante a execução do projeto.

Tabela 3.2 – Frequência de palavras por segmento codificado – Benefits vs Outputs

Palavra	Frequência	%	Ranking
Benefits	39	7,20	1
Project	39	7,20	1
Output	17	3,14	3

Fonte: MAXQDA, elaboração própria.

Tendo em consideração a aparente confusão entre os conceitos de “benefícios” e “output” é essencial fazermos uma análise às respostas dos entrevistados. Ao fazermos esta análise conseguimos realçar os seguintes segmentos das respostas dos entrevistados:

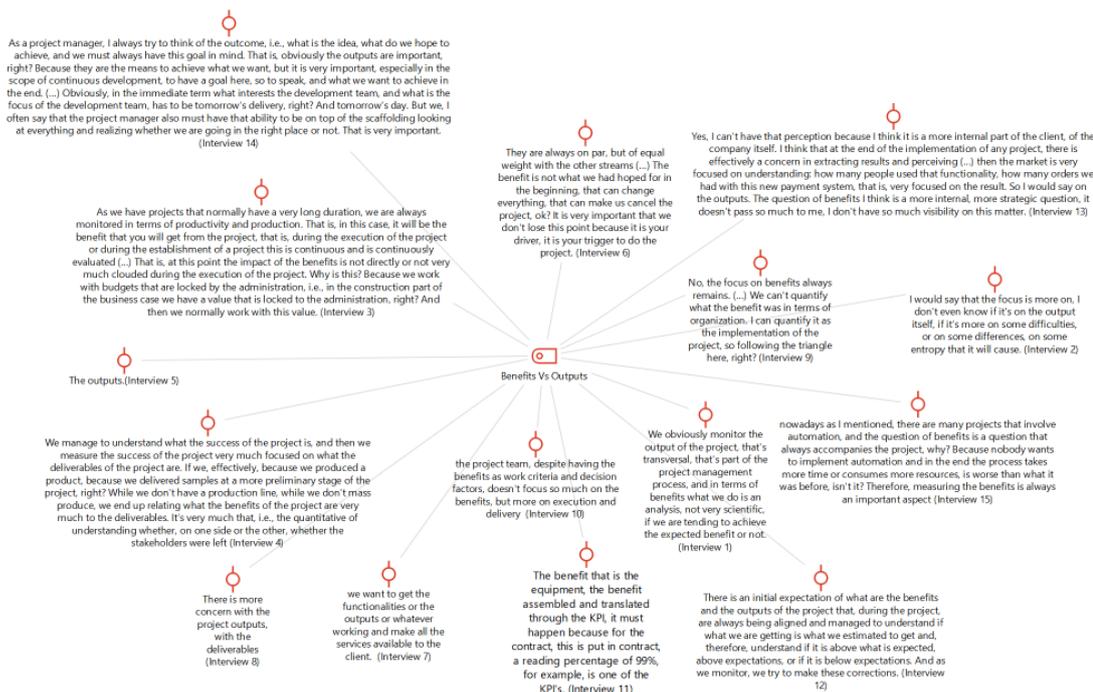


Figura 3.3 – Mapa por segmento codificado – Benefits vs Outputs

Fonte: MAXQDA, elaboração própria.

Em linha com Pereira et al. (2017), os profissionais de gestão de projetos ainda estão muito focados nos deriváveis do projeto, o que leva a que os benefícios que se pretendem atingir sejam descurados ao longo da execução do projeto.

No entanto, é inevitável não colocarmos algumas hipóteses explicativas deste facto:

- O não envolvimento do gestor de projeto na fase inicial do projeto onde são definidos os benefícios e os meios para os atingir;
- A não comunicação ao gestor de projeto de quais são os benefícios do projeto que está a executar.

É também relevante mencionar que alguns dos entrevistados mencionaram uma aparente dificuldade em medir benefícios qualitativos. Ora, Chich and Zwikael (2015) mencionam que os benefícios devem ser específicos, mensuráveis, realísticos, relevantes, têm de ter uma meta temporal e serem compreensíveis e ainda têm de ter um elemento responsável pela sua realização.

Podemos ilustrar a aparente dificuldade em quantificar benefícios com os seguintes segmentos:

- “Not quantitatively, because they are very much linked to qualitatively, therefore. That is, you must meet at the quality level a set of requirements and that's where we do that analysis. Basically, it's whether or not we fully meet the requirements that have been imposed on us, or, yes the requirements that have been imposed on us” (Interview 1);
- “The difficulty in estimating benefits, so the heads are not formatted to quantify benefits, many times they don't know how to do it, so they don't have a methodology, they don't have a process, they don't know where they can go looking for it, and therefore they also don't do it because they don't know how to do it, because they stay in a qualitative impact and don't move on to the tangible and quantitative impacts, so sometimes it is very difficult.” (Interview 8);
- “They themselves are aligning and recognizing the benefits that are being obtained, i.e., at the beginning they may have a very late and very positive vision of what is going to be obtained and, over time, they may come to the conclusion that the initial objectives defined may not be being achieved in the way they wanted or at the rate they wanted (Interview 10).

De acordo com a literatura consultada, benefícios bem estruturados permitirão uma melhor execução do projeto, assim como uma tomada de decisão informada (Zwikael et al., 2019). Por outro lado, permitirão também avaliar o sucesso do projeto e averiguar se os benefícios pretendidos foram efetivamente alcançados.

Torna-se pertinente, então, compreender como é feita a avaliação do project management success e project product success. Quando questionados sobre o valor dos benefícios atingidos, apenas um entrevistado conseguiu indicar o valor quantitativo. No que diz respeito à avaliação do projeto, obtivemos a seguinte combinação de palavras:



Figura 3.4 – Combinação de palavras por segmento codificado – Assessment of the project

Fonte: MAXQDA, elaboração própria.

Ora, apenas três dos entrevistados mencionam lessons learned. No entanto, é importante realçar que apesar de não mencionarem lessons learned, a maioria dos entrevistados alega realizar uma avaliação no final do projeto.

Quando abordámos quais são os principais obstáculos com que se deparam ao longo da execução do projeto para a realização dos benefícios planeados, obtivemos as seguintes respostas mais frequentes:

Tabela 3.3 – Combinação de palavras por segmento codificado – Obstacles

Combinação de Palavras	Frequência	%	Ranking
Top Management	14	5,83	1
Know How	6	2,50	2

Fonte: MAXQDA, elaboração própria.

Evidenciando aquilo que é referido por Williams et al. (2020), o compromisso assumido pela liderança é uma das principais barreiras com as quais os gestores de projeto se deparam.

Quando abordam a questão do know how, os entrevistados referem-se, novamente, à dificuldade de quantificar benefícios e, conseqüentemente, avaliar esses mesmo benefícios, assim como a falta de clareza nos projetos:

- “Difficulty in estimating benefits, so the heads are not formatted to quantify benefits, many times they don't know how to do it, so they don't have a methodology, they don't have a process, they don't know where they can go looking for it, and therefore they also don't do it because they don't know how to do it, because they stay in a qualitative impact and don't move on to the tangible and quantitative impacts, so sometimes it is very difficult. Sometimes I see many projects don't have a business case because of this.” (Interview 8);
- “When you start from a project that: I would like to do this, but I don't know how to do it. That's, that's a problem.” (Interview 9).

Por outro lado, quando questionados quanto aos elementos facilitadores desta metodologia, obtivemos as seguintes respostas mais comuns:

- Uma equipa qualificada: “Without a doubt is the training of people, that trained people is an asset” (Interview 1);
- Identificação clara do projeto e dos benefícios que se pretendem atingir: “Clear identification of what the problem is, and the benefits that it can have” (Interview 2);

- O apoio do Top Management ao longo da execução do projeto: “I think it's completely the sponsors, in this case, the managers: both my own and the managers of the other elements that participate in my projects. (...) I don't say involvement from start to finish, but their involvement at key times in the project or at defining times. Yes.” (Interview 3).

É importante realçar que apenas um entrevistado mencionou a importância de envolver os stakeholders ao longo da execução do projeto:

- “The continuous involvement of the stakeholders, whether they are the sponsor, the clients, or the end users.” (Interview 10).

A nossa última questão pretendia averiguar qual o conhecimento dos gestores de projeto relativamente à metodologia de gestão de benefícios. Porém, quando verificámos a frequência de palavras obtivemos o seguinte output:

Tabela 3.4 – Frequência de palavras por segmento codificado – Knowledge of the methodology

Palavra	Frequência	%	Ranking
Don	11	6,25	1
Use	11	6,25	1
Management	8	4,55	3

Fonte: MAXQDA, elaboração própria.

Aparentemente, verificámos que a metodologia de gestão de benefícios não é um conceito presente para os entrevistados.

Apesar de não ser o objetivo primário desta dissertação de mestrado, tornou-se relevante fazermos uma pequena abordagem do processo de gestão de benefícios no setor público, uma vez que considerámos as respostas deste grupo de entrevistados bastante relevante:

Tabela 3.5 – Análise por sector de atividade – Sector Público

Code	Resposta
<p style="text-align: center;">Benefícios - Processo de Identificação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - When you think about the benefits in these areas, I wouldn't say we actually comply with the terminology or the good practices in a total way of what is the development of the business case, but we do it in order to understand that: taking into account the directives we receive about the intentions of what is intended to be done or the new legislation we have to comply with, to understand if the projects we are executing are really going to bring benefits, in this case, in performance improvement or in compliance with the legal component, and to understand if, with what we are going to do, we comply with this position that was placed upon us or with this mandate that was placed upon us. (Interview 1) - Internally there isn't really a project management policy as such for the department itself (...) I identify, okay, identify the benefits, but then I first start to study what is intended, okay? How the thing is set up, what already existed, this is the base for me. And, based on that, I establish right from the start, what that is, what that means for the organization. In the sense that it will be delivered to satisfy past needs, at least.” (Interview 2) - There is a first survey of requirements. Then definition (...), then there is the definition of the scope of the project itself, then there is a definition of scope, and then there is the analysis (Interview 12)
<p style="text-align: center;">Benefícios - Quantificação de benefícios (projetado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Not quantitatively, because they are very much linked to qualitatively (Interview 1) - For example, no. Even because they are projects that in terms of extracting value one could make interesting calculations, but it is not direct, ok? No, it doesn't have a direct associated value (Interview 2) - Quantitatively no. I can't. (Interview 12)

	<ul style="list-style-type: none"> - I was involved in a project, not the last one (..) at the central administration of the health system, which had to do with the creation of a set of dashboard maps for doctors and nurses to use in their day-to-day work at hospitals. That is, this has a value that cannot be measured in financial terms because, in other words, it corresponds to a reduction of time in their administrative tasks, so to speak, (...) but I can't tell you no, I can't give you a metric of how much that is, how much that achieves in financial terms because it's a very specific metric (Interview 14)
<p style="text-align: center;">Benefícios - Quantificação de benefícios (alcançado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - It is difficult to measure the benefits throughout the project because we can only really understand if the project reaches that expected benefit, in its totality, when it starts to be used. (Interview 1) - No. I can't. (Interview 2) - Quantitatively I can't tell you. (Interview 12)
<p style="text-align: center;">Benefícios Vs Outputs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - We obviously monitor the output of the project, that's transversal, that's part of the project management process, and in terms of benefits what we do is an analysis, not very scientific, if we are tending to achieve the expected benefit or not. That is, the requirement that was put to us, we do a little bit on that side. Of course, you can't say numerically or in its fullness if you are going to reach the benefit in 6, 7, 1 year, 2 years, 3 years (...) we try to understand the tendency to comply or to reach the benefit, but since it's not something very quantitative, it's more qualitative, it allows us to create this notion a little bit, but there is this follow-up. Of course, it is always a little subjective on our part. (Interview 1) - I would say that it is more, I don't even know if it is an output, if it is a consequence of the implementation that ends up being, it can be considered maybe an output. (Interview 2) - There is an initial expectation of what are the benefits and the outputs of the project that, during the project, are always being aligned and managed to understand if what we are getting is what we estimated to get and, therefore, understand if it is above what is expected, above expectations, or if it is below expectations. And as we monitor, we try to make these corrections. (Interview 12)

<p style="text-align: center;">Avaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No, not yet. There is a notion: whether the product that was delivered, in this case, in our case, whether the product that was delivered is going to fulfill, for example, is going to fulfill the missions for which it was intended to be designed and, missions are requirements, ready. There is this aspect of ok: it is fulfilling these missions, but it is not done, or at least that I am aware of, it is not bridged if this was inherent to the project, that is, the bridge is not then made: this is so because the project was a success, I don't know, it is not yet achieved, we are not yet mature enough to make this bridge, but it is important attention (Interview 1) - Well, it's more from my own experience that I do this exercise, and in terms of demand, this is not asked for. (Interview 2) - At the end of each initiative, each project, there is a, ideally, a formalized retrospective in which we analyze not only the content, but we analyze above all the format, the form, the process. We analyze what we get, but we analyze above all the process itself: and to understand what can be improved, what can be kept, what can be retained, and what needs to be eliminated. So that we are constantly improving, improving the process. (Interview 12) - It is not done for a very simple reason because in public administration things move very fast, very fast in the sense that ideas flow very quickly and usually top management, unfortunately, doesn't have time, so to speak, to do these project debriefings. (Interview 14)
<p style="text-align: center;">Obstáculos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In short, the company, the organization, having the notion that it needs project management, having the support of top management to make the transformation and, having a perception of what the maturity level of the organization is in terms of project management, which may be none, may be some, you have to understand so that you can then define what actions you are going to take to introduce project management and to create a realistic and efficient change management plan. (Interview 1) - People and mentalities. (Interview 2)

	<ul style="list-style-type: none"> - It's mostly those at the top level, Top Management, being very aware of the specification and the realization of the benefits to. What I think is often the big objection is that you do it without having a goal in mind (...) And you start doing it and then the definition often comes according to a path, according to a content. But I think that's the big, objection, in we have to plan: is what do we want to achieve and define concretely what we want to achieve, that sometimes I think is the big, the great, difficulty. (Interview 12)
Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> - The facilitating elements, without a doubt is the training of people, that trained people is an asset (...) having what they call change champions, i.e., having people who support the issue of benefits, defend the issue of benefits and help other elements; and, being able to pass on quick wins to the organization, whether it's the top management or the rest of the organization (Interview 1) - Clear identification of what the problem is, and the benefits that it can have, and that its solution can have. (Interview 2) - I think that it is the will of wanting to add value to the final client. The fulfillment of the user's needs and to go in search of those advantages, those needs that, many times, end up being a great driver of benefits management. (Interview 12)
Conhecimento da Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> - Yes, I do. I don't use it fully because of the issues that we are talking about, and because I really think that any of these methodologies should be adapted to your reality, right? You don't have to follow by the book or there's no need. More and more, it's less the ABC methodology and more what we need and what really works (Interview 1) - No (Interview 2) - I don't know formally. Formally a life cycle, that I don't know (Interview 12)

Fonte: Elaboração Própria.

Se analisarmos as respostas presentes na tabela acima, conseguimos verificar o seguinte:

- Não é claro que o Business Case seja uma prática comum para a identificação dos benefícios e dos projetos a realizar;
- Existe uma aparente dificuldade em quantificar benefícios qualitativos;

- Nenhum dos entrevistados conseguiu indicar um valor quantitativo para os benefícios que são projetados no início do projeto e alcançados no fim do projeto;
- Aparentemente, o foco do gestor de projeto é o output do projeto;
- A maioria dos entrevistados indicam que existe uma avaliação do projeto, mas não mencionam a avaliação dos benefícios atingidos;
- O obstáculo mais mencionado pelos entrevistados foi a falta de apoio do Top Management;
- De acordo com os entrevistados, os elementos impulsionadores para a realização desta metodologia consistem no acesso a pessoas formadas, a identificação clara do problema que pretendem resolver e a orientação para o cliente (isto é, acrescentar valor ao cliente com os projetos desenvolvidos);
- Por fim, apenas um dos entrevistados conhece a metodologia de gestão de benefícios.

3.2. Discussão de Resultados

A base para a nossa dissertação de mestrado prendeu-se com o nível de maturidade de BRM em Portugal, assim como com as principais barreiras e elementos facilitadores para a aplicação desta metodologia em Portugal.

Pereira et al. (2017) adverte-nos que apesar da realização dos benefícios ser uma componente bastante importante na gestão de projetos, esta ainda é ignorada pelos profissionais desta área, uma vez que estes ainda se encontram muito focados nos derivables do projeto. Ora, atendendo ao que verificámos no nosso estudo, também confirmámos que os entrevistados aparentam estar ainda muito focados no output do projeto.

São vários os indícios que nos sugerem que os gestores de projeto não têm conhecimento dos benefícios que se pretendem atingir com o projeto: a ausência de conhecimento dos benefícios quantitativos planeados e alcançados; a aparente confusão entre os conceitos de benefício e output/outcome; a avaliação do projeto que é realizada com base nos outputs/outcomes alcançados; declarações dos entrevistados como “Then we go to an analysis phase, where I come in as project manager, where I already have the project scope, the requirements, and we just define the technical solution of the project and the timings so I can make a plan” (Interview 7).

Nesse sentido, é pertinente levantar a hipótese: Se tal situação ocorre devido ao facto dos gestores de projetos não estarem envolvidos na fase inicial do projeto? Se tal se confirmar, isso poderá sugerir que não têm acesso à “big picture” daquilo que é pretendido com o projeto. Como Zwikael et al. (2019) e Serra and Kunc (2015) mencionam, os gestores de projeto raramente estão a par dos benefícios que se pretendem atingir e, conseqüentemente, não tomam decisões para atingir os benefícios expectáveis do projeto.

Segundo a framework desenvolvida pelo PMI, a comunicação clara e transparente entre todos os stakeholders do projeto é essencial para a eficácia desta. Todavia, e atendendo ao que foi anteriormente exposto, não conseguimos verificar que esta comunicação seja realizada segundo aquilo que é previsto pelo PMI.

Segundo Williams et al. (2020), uma das principais barreiras com que os gestores de projeto se deparam na execução de uma metodologia de gestão de benefícios é a falta de compromisso dos líderes da organização no projeto. Tendo em conta o que foi referido pelos entrevistados, podemos verificar que esta é também uma das principais barreiras com que os entrevistados se deparam na fase de execução.

No que diz respeito aos elementos impulsionadores, e em linha com Williams et al. (2020), o apoio da liderança é indicado como um elemento facilitador. Ou seja, podemos considerar então que a cultura organizacional e o tipo de liderança têm impacto na gestão de projetos. No entanto, não podemos alegar sem um considerável risco que estas sejam necessariamente as principais barreiras e elementos facilitadores das práticas de BRM em Portugal, pois verificamos que estas práticas não são, de todo, utilizadas ou até mesmo conhecidas pelos gestores de projeto.

Uma das questões que foi levantada no decorrer do processo de entrevistas foi a gestão de projetos no sector público em Portugal. Apesar de não ser o foco principal da nossa dissertação, considerámos que poderia trazer mais-valias ao nosso estudo e, possivelmente, abrir portas para futuras investigações nesta área de estudos. Atendendo ao que foi mencionado pelos entrevistados, constatámos que merece, de facto, a nossa melhor atenção.

Teixeira and Pereira (2015) sublinham a importância de três fatores-chave: visão da organização, a sua missão e um plano estratégico bem estruturado. Este último deverá ser ainda combinado com um portfólio de projetos que lhe permita converter os seus objetivos estratégicos em valor para os shareholders e, necessariamente, para os seus stakeholders.

Ora, citações como “it is not bridged if this was inherent to the project, that is, the bridge is not then made: this is so because the project was a success, I don't know, it is not yet achieved, we are not yet mature enough to make this bridge (...) but we don't yet have the maturity to link the benefits generated by the project with the results of the strategy. We do link it to the outcome.” (Interview 1) levam-nos a questionar se no sector público é realizada a articulação entre estratégia, projetos e benefícios que se pretendem atingir com os projetos selecionados.

Ademais, a afirmação “it is not done for a very simple reason because in public administration things move very fast, very fast in the sense that ideas flow very quickly and usually top management, unfortunately, doesn't have time, so to speak, to do these project debriefings”, leva-nos a indagar se a avaliação dos projetos é uma prática comum no sector público.

Segundo Gasik (2016), os projetos no sector público são mais complexos do que noutros sectores de atividade. Dois dos principais fatores que aponta como mais complicados para gerir são a gestão dos stakeholders e a gestão da comunicação com estes. No entanto, o mesmo autor defende que algumas práticas de gestão de projetos são aplicadas neste sector, como é o caso da triple constraint.

Irfan et al. (2021) salienta que uma das razões para o insucesso dos projetos no sector público recai sobre o planeamento pobre que é realizado. Nesse sentido, atendendo ao que foi referido anteriormente, reiteramos que será relevante um estudo que incida primeiramente sobre o grau de maturidade da gestão de projetos no sector público e, posteriormente, aprofunde a análise da gestão de benefícios neste mesmo sector.

Apresentamos de seguida um quadro-resumo com os principais findings e questões levantadas ao longo da nossa dissertação:

Tabela 3.6 – Quadro-Resumo de findings e futuras linhas de investigação

(Autor, Ano)	Tema	Findings	Futuras linhas de Investigação
Pereira <i>et al.</i> (2021) Breese <i>et al.</i> (2015)	Benefits Realization Management	O nível de maturidade da gestão de benefícios em Portugal ainda é bastante embrionário. De acordo com o que apuramos, os gestores de projeto não têm conhecimento dos benefícios que se pretendem atingir e o seu foco	- A falta de comunicação entre os stakeholders do projeto será a razão pela qual existe uma maior preocupação com os derivables do projeto em detrimento dos benefícios que se pretendem alcançar?

<p>Serra & Kunc (2015) Breese (2012)</p>		<p>prende-se nos derivables do projeto.</p>	<p>- O envolvimento do gestor na fase inicial do projeto será um fator determinante para mudar o seu foco ao longo do projeto?</p>
<p>Williams <i>et al.</i> (2020) Svejvig e Schlichter (2021)</p>	<p>Barreiras e Elementos Facilitadores à adoção de uma metodologia de gestão de benefícios.</p>	<p>O tipo de liderança e a cultura organizacional são os elementos mais apontados pelos entrevistados. No entanto, ainda nos resta apurar se estes elementos são apontados quanto às práticas de BRM ou às práticas de Project Management.</p>	<p>- Qual é o impacto do tipo de liderança e da cultura organizacional na execução de projetos e, conseqüentemente, na execução dos benefícios?</p>
<p>Irfan <i>et al.</i> (2021) Gasik (2016)</p>	<p>Gestão de Projetos no Sector Público</p>	<p>No sector público português existe uma aparente falta de articulação entre estratégia, projetos e benefícios. Ademais, indagamos se a avaliação de projetos é realizada e como é levada a cabo neste sector.</p>	<p>- Qual é o nível de maturidade da gestão de projetos no sector público português? - Qual é a diferença entre a gestão de projetos no sector privado e no sector público em Portugal? - Como é realizada a articulação entre estratégia, projetos e benefícios no sector público português? - Como é realizada a avaliação de projetos no sector público português?</p>

Fonte: Elaboração Própria.

Conclusão e Futuras linhas de investigação

No nosso estudo, constatámos que o nível de maturidade nas práticas de BRM ainda é bastante incipiente em Portugal. Simultaneamente, verificámos que o apoio do Top Management durante o ciclo de vida do projeto aparenta ser de extrema importância para o sucesso deste.

Consideramos também que será pertinente uma análise mais profunda da comunicação que existe entre o Gestor de Projeto e o Product Owner, pois os resultados das nossas entrevistas levam-nos a colocar a hipótese de que a falta de atenção aos benefícios por parte do gestor de projeto poderá estar relacionada com a falta de conhecimento que este tem dos benefícios que se pretendem atingir nos projetos em que está envolvido.

Sublinhamos e recomendamos veementemente a condução de um futuro estudo mais aprofundado da gestão de projetos relativamente ao sector público. De acordo com Irfan et al. (2021), “the issue of delayed, over-budget, poor quality and insufficiently beneficial projects is becoming epidemic worldwide due to improper planning, poor mechanism of monitoring and control and a lack of human resources competencies” (Irfan et al., 2021:2). Ora, atendendo ao fenómeno indicado por Irfan et al. (2021), assim como às respostas dos entrevistados que exercem funções no sector público, insistimos que a realização de uma investigação que incida neste sector poderá ser uma mais-valia na esfera de investigação da gestão de projetos.

Limitações

Após reflexão, consideramos que poderíamos ter retirado mais informação valiosa se o número de entrevistas realizadas tivesse sido um pouco mais elevado, apesar do esforço que levámos a cabo para conseguir o máximo de entrevistas possível. Nesse sentido, tal representou um obstáculo na nossa investigação, uma vez que não obtivemos uma amostra tão representativa dos gestores de projetos por sectores em Portugal como desejaríamos.

Referências Bibliográficas

- Andersen, Erling (2014). Value creation using the Mission Breakdown Structure. *International Journal of Project Management*, Vol.32, 885-897. DOI: 10.1016/j.ijproman.2013.11.003
- Ashurst, Colin, Doherty, Neil F & Peppard, Joe (2008) Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model, *European Journal of Information Systems*, 17:4, 352-370, DOI: 10.1057/ejis.2008.33
- Ashurst C., and Hodges, J. (2010). Exploring business transformation: the challenges of developing a benefits realization capability. *Journal of Change Management*, Vol.10, 217-237. DOI: 10.1080/14697011003795685
- Badewi, Amgad (2016). 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*, Vol. 34, 761-778. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.05.005
- Breese, Richard (2012). Benefits realization management: Panacea or false dawn? *International Journal of Project Management*, Vol. 30, 341-351. DOI: 10.1016/j.ijproman.2011.08.007
- Breese et al. (2015). Benefits Management: Lost or found in translation. *International Journal of Project Management*, Vol. 33, 1438-1451. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.06.004
- Caliste, A. L. E. (2012). The project management project—challenges in the public sector. Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Chih, Ying-Yi and Zwikael, Ofer (2015). Project Benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, Vol. 33, 352-362. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.06.002
- Coombs, Crispin 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*, Vol. 33, 363-379. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.06.012
- Fernandes, Gabriela and O'Sullivan, David (2021). Benefits Management in university-industry collaboration programs. *International Journal of Project Management*, Vol. 39, 71-84. DOI: 10.1016/j.ijproman.2020.10.002
- Gasik, Stanislaw (2016). Are public projects different than projects in other sector? Preliminary results of empirical research. *Procedia Computer Science*, Vol. 100, 399-406. DOI: 10.1016/j.procs.2016.09.175
- Hesselmann, Florian and Mohan, Kunal (2014). Where are we headed with benefits management research? Current shortcomings and avenues for future research. *Twenty Second European Conference on Information Systems*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/261876429_Where_are_we_headed_with_Benefits_Management_research_Current_shortcomings_and_avenues_for_future_research
- Irfan, Muhammad et al (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability* 2021, Vol 13, 1421. DOI: 10.3390/su13031421

- Laursen, Markus and Svejvig, Per (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, Vol. 34, 736-747. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.06.007
- Meskendahl, Sascha (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success – A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, 807-817. DOI: 10.1016/j.ijproman.2010.06.007
- Musawir et al. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework of supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, Vol. 35, 1658-1672. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.07.007
- Opoku, Alex and Tallon, Alexander (2019). The role of project sponsors in defining and realizing project benefits. Gorse, C and Nielson, C J (Eds) *Proceedings of the 35th Annual ARCOM Conference, 2-4 September 2019, Leeds, UK, Association of Researchers in Construction Management*, 710-719. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/335992568_The_role_of_project_sponsors_in_defining_and_realizing_project_benefits
- Pereira, Leandro, Teixeira, Cláudia and Salgado, André (2017). Pereira Diamond: Project's Economic and Social Impacts. DOI: 10.1109/ICE.2017.8279862
- Pereira, et al. (2021). Benefits Realisation management: systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*, Vol.14, No.1, 333-351. DOI: 10.1504/IJASM.2021.118070
- Pereira, et al. (2021) S-Pereira Diamond: Benefits Realization Management. *Journal Modern PM.com*, Vol. 09, No.2. DOI: 10.19255/JMPM02702
- Pyne, L. S. & Rigby, B. (2002). Implementing a project management culture in a government organization. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2019). *Benefits Realization Management: A Practice Guide*. Project Management Institute, Inc. ISBN: 9781628254808
- Quivy, Raymond and Campenhoudt, LucVan (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva – Publicações, S.A.
- Serra, Carlos and Kunc, Martin (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, Vol. 33, 53-66. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.03.011
- Svejvig, Per, Geraldi, Joana and Grex, Sara (2019). Accelerating time to impact: Deconstructing practices to achieve project value. *International Journal of Project Management*, Vol. 37, 784-801. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.12.003
- Svejvig, Per and Schlichter, Bjarne (2020). The Long Road to Benefits Management: Toward an integrative Management Model. *Project Management Journal*, Vol. 51, 312-327. DOI: 10.1177/8756972819896485
- Teixeira, Cláudia and Pereira, Leandro (2015). Pereira Diamond: Benefits Management Framework. *The International Journal of Business & Management*, Vol.3, 47-56. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/324596927_Pereira_Diamond_Benefits_Management_Framework

- Williams, Terry et al. (2020). A cross-national comparison of public benefits management practices – the effectiveness of benefits management frameworks in application. *Production Planning and Control*, Vol. 31, No.8, 644-659. DOI: 10.1080/09537287.2019.1668980
- Zwikael, Ofer, Chih, Ying-Yi and Jack, Meredith (2018). Project benefit management: Setting effective target benefits. *International Journal of Project Management*, Vol. 36, 650-658. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.01.002
- Zwikael, Ofer and Jack, Meredith (2019). Effective organizational support practices for setting target benefits in the project front end. *International Journal of Project Management*, Vol. 37, 930-939. DOI: 10.1016/j.ijproman.2019.08.001
- Zwikael, Ofer, Meredith, Jack and Smyrk, John (2019). The responsibilities of the project owner in benefits realization. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 39, No. 4, 503-524. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-02-2018-0086/full/html>