

1 Introdução

1.1 Contextualização do Problema

Cerca de 35 anos atrás, a gestão de projetos foi considerada um processo inovador do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, e estava muito longe de ser vista como essencial para as demais organizações. Após a década de 90, em grande parte devido às recessões econômicas nos Estados Unidos, as empresas foram submetidas a fortes pressões competitivas para criar produtos de qualidade em prazos cada vez menores, assim como intensificar a relação de longo prazo com seus clientes. O aperfeiçoamento contínuo de seus processos foi a solução para aumentar a competitividade, tornando a gestão de projetos uma ferramenta essencial no aumento de mercado para seus produtos e de nível de serviço.

Hoje, o conceito por trás do gerenciamento de projeto se espalhou para quase todas as indústrias, incluindo construção, produtos farmacêuticos, químicos, bancário, contabilidade, tecnologia da informação, telecomunicações, publicidade, direito, hospitais, órgãos governamentais etc. A gestão de projetos pode responder rapidamente a uma situação de constante mudança e está totalmente alinhada com as exigências do mundo moderno.

Através de autores como Kerzner (1979), Dinsmore (1999), Pellegrinelli (1997) e Bowman (1994), a proliferação dos conceitos de gestão de projetos continua evoluindo e, em alguns casos, não é suficiente para responder a todos os anseios do mercado. Grandes projetos com resultados ligados diretamente à estratégia da empresa são criados e os procedimentos para gestão de projetos não possuem abrangência necessária para gerenciá-los. Diante dessa realidade, foi desenvolvido o novo conceito de programa. Pellegrinelli e Bowman (1994) foram alguns dos defensores da abordagem de programa como uma forma de gestão da interdependência entre os projetos e dos seus requisitos para aprender e responder às mudanças circunstanciais associadas à estratégia. Programas são criados para gerir projetos de forma coordenada, seja para alcançar um objetivo comum, seja

para extrair benefícios que não podem ser alcançados se geridos de forma independente.

A edição 2009 do Estudo de Benchmarking do Project Management Institute (PMI), Chapters Brasileiros, que teve a participação de 300 empresas, apresentou resultados interessantes envolvendo o tema programa. Neste estudo, 40% das empresas participantes responderam que já trabalham com o conceito de programa e 44% ainda não trabalham com este conceito mas pretendem trabalhar no futuro. Assim, o conceito de programa nas empresas brasileiras está em evolução.

Muitos fatores podem determinar o sucesso ou fracasso de um programa, e medir o seu desempenho tornou-se fundamental para as empresas. Vários métodos de avaliação de desempenho são utilizados, principalmente os que medem financeiramente o programa. Contudo, programas podem trazer benefícios intangíveis, tais como a melhoria da tecnologia, ou reforço da marca da organização (Chen e Lee, 2007). Outro benefício intangível em grande evidência, possível de ser entregue por um programa, está relacionado à sustentabilidade ambiental e social.

Os critérios de definição de sucesso relacionados aos benefícios tangíveis e intangíveis estão associados diretamente aos resultados dos programas. Assim, métodos de avaliação de desempenho apropriados são aqueles que levam em conta esses dois tipos de benefícios.

Os métodos de avaliação utilizam indicadores de forma a permitir o gerenciamento dos processos integrados. Os indicadores são instrumentos-guia no planejamento estratégico (Gusberti, de Paula e Echeveste, 2006).

A utilização de indicadores de desempenho também foi citada no Estudo de Benchmarking 2009 do PMI. Atualmente, 62% das empresas participantes ainda não utilizam métodos para medir o alinhamento de programas com sua estratégia, mas 50% já declararam que implantarão métricas com indicadores de desempenho no próximo ano.

Diante deste cenário, esta dissertação se propõe a estudar os métodos de avaliação de desempenho existentes capazes de medir o resultado de programas com benefícios tangíveis e intangíveis alinhados à estratégia da empresa, para responder à pergunta central desta pesquisa:

Como avaliar o desempenho de um programa através da análise dos seus benefícios com relação à estratégia proposta pela empresa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Principal

O objetivo principal da pesquisa é avaliar o desempenho de um programa através da análise dos seus benefícios com relação à estratégia proposta pela empresa.

1.2.2 Intermediários

- 1º. Quais as motivações para a criação de um programa?
- 2º. Que fatores internos à empresa influenciam no gerenciamento de um programa?
- 3º. Quais são os benefícios tangíveis e intangíveis de um programa?
- 4º. Como verificar se os benefícios de um programa estão alinhados com a estratégia da empresa?
- 5º. Quais são os métodos mais apropriados para a avaliação de desempenho de um programa?
- 6º. Quais indicadores de desempenho podem ser utilizados para a medição dos benefícios tangíveis e intangíveis de um programa?

1.3 Relevância do Estudo

Atualmente, o aumento da competitividade leva as empresas a buscarem constantemente inovação em seus processos utilizando-se, cada vez mais, novos métodos com o objetivo de melhorar a produção. É neste cenário de competição intensiva que as empresas necessitam avaliar o desempenho de seus programas para serem mais eficientes e obterem a excelência em seus empreendimentos. Assim, esta dissertação torna-se relevante para a Engenharia de Produção à medida que contribui para avaliação de desempenho de programas.

Cabe ressaltar que muitas empresas (60% das empresas participantes do Estudo de Benchmarking 2009 do PMI) ainda não utilizam o conceito de programas na sua gestão. Outras ainda medem o sucesso de seus programas e projetos através de indicadores puramente financeiros, deixando de lado os aspectos não mensuráveis quantitativamente.

Embora existam muitas aplicações na utilização de métodos para avaliação de desempenho já conhecidos, esses exemplos são voltados para a medição de indicadores da empresa como um todo. As exemplificações de programas propriamente ditos são poucas e não possuem muitos detalhes, já que as empresas acabam criando métodos próprios para casos particulares.

Assim, este estudo se propõe a desenvolver um método de avaliação de desempenho focado na gestão de programa e poderá trazer novas oportunidades para que as empresas brasileiras utilizem mais os conceitos modernos de gestão de programas e implantem com facilidade um método que avalie o seu desempenho através da análise dos benefícios tangíveis e intangíveis alinhados à estratégia da empresa.

1.4

Delimitação do Estudo

O presente estudo busca desenvolver um método que avalie o desempenho de programas através da análise dos seus benefícios com relação à estratégia proposta pela empresa. Assim, os conceitos programa e avaliação de desempenho serão amplamente explorados.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, coube delimitá-la da seguinte forma:

- **Localidade:**

- A pesquisa será somente aplicada ao Programa TV Digital para as Áreas Rurais da Empresa Rede Globo, a qual se classifica como empresa de comunicação nacional privada, sediada na cidade do Rio de Janeiro.

- **Escopo:**

- Definição de um método para avaliação de desempenho em programas através da análise dos seus benefícios com relação à estratégia proposta pela empresa.
- Exemplificação do método no Programa TV Digital para as Áreas Rurais, para determinar os indicadores de desempenho e resultado.
- Não serão apresentados os números oriundos dos indicadores por se tratar de informações confidenciais da Rede Globo.

- **Tempo:**

- A coleta de dados para a aplicação do método no exemplo do Programa TV Digital para as Áreas Rurais foi feita no período entre primeiro de março a trinta e um de julho de dois mil e dez.

1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é composta de seis capítulos. No capítulo 1 foram apresentados a contextualização do problema, a definição da pergunta central, os objetivos principal e intermediários com as respectivas questões respondidas na conclusão deste estudo e, para finalizar, a delimitação e relevância do estudo.

No capítulo 2 foi apresentado o referencial teórico da pesquisa em duas partes. Na primeira parte foi desenvolvida uma revisão da literatura existente com o foco no tema “programa”, incluindo os subitens: relação entre projetos e programas, benefícios, *stakeholders*, governança e ciclo de vida do programa. Na segunda parte foi desenvolvida uma revisão da literatura existente com o foco no tema “avaliação de desempenho”, apresentando os métodos de avaliação mais utilizados pelas empresas: indicadores financeiros, análise custo-benefício, indicadores econômicos e BSC (Balanced Scorecard). Também foram incluídos os indicadores de sustentabilidade ambiental e social para indicar a preocupação desta pesquisa em cobrir este tema.

No capítulo 3, a pesquisa é caracterizada e a metodologia é explicada em cada fase: tipo da pesquisa, unidades de análise, seleção do sujeito, coleta e análise dos dados.

No capítulo 4, é descrito o método de avaliação de desempenho proposto a partir do referencial teórico. Este método possui 5 etapas com o único objetivo de avaliar o desempenho de programas.

No capítulo 5, o método de avaliação de desempenho proposto é exemplificado no Programa TV Digital para as Áreas Rurais da empresa Rede Globo.

E finalmente, o capítulo 6 apresenta as considerações finais com a conclusão e dificuldades de utilização do método, que poderão ser aproveitadas por gestores de programas que venham utilizar e aperfeiçoar este método.