4

Proposta de método de avaliação de desempenho em programas

O método de avaliação foi proposto especialmente para esta pesquisa, mas poderá ser utilizado em outros casos relacionados à avaliação de desempenho em programas através da análise de seus benefícios.

O método proposto utiliza conceitos de gestão de programas, BSC - Balanced Scorecard e sustentabilidade, descritos no referencial teórico. O BSC, desenvolvido nos anos 90 por Kaplan e Norton, não restringe a avaliação de uma organização às medidas com indicadores financeiros tradicionais, mas completa a avaliação com dados sobre missão e objetivos, e indicadores relativos às perspectivas de satisfação do cliente, processos internos, bem como a capacidade de inovar e se preparar para o futuro. Para modernizar e complementar o método proposto, esta dissertação incluiu indicadores de sustentabilidade ambiental e social como parte do BSC, respondendo, assim, à questão principal desta dissertação: *como avaliar o desempenho de um programa através da análise dos seus benefícios com relação à estratégia proposta pela empresa?*

O método de avaliação foi desenvolvido em cinco etapas:

- Etapa 1: Descrição do programa
- Etapa 2: Classificação dos benefícios do programa sob as perspectivas do BSC (financeira, cliente, processos internos e aprendizado) e sob a perspectiva de sustentabilidade ambiental e social
- Etapa 3: Construção da relação de causa e efeito
- Etapa 4: Definição dos indicadores de desempenho e resultado
- Etapa 5: Exemplificação do método

Para coletar e analisar os dados necessários para o método de avaliação, estruturado em cinco etapas, foram feitas entrevistas com os principais *stakeholders*, tendo por base doze perguntas propostas a seguir.

1. Qual é o nome e a data de criação do programa?

2. Quanto tempo deve transcorrer para ser realizada a primeira avaliação do programa?
3. Quais são os principais *stakeholders*?
4. Qual é o principal benefício do programa?
5. Quais são os projetos que compõem o programa?
6. Sob a perspectiva financeira, quais são os benefícios por projeto e seus indicadores?
7. Sob a perspectiva do cliente, quais são os benefícios por projeto e seus indicadores?
8. Sob a perspectiva dos processos internos, quais são os benefícios por projeto e seus indicadores?
9. Sob a perspectiva de aprendizado e crescimento, quais são os benefícios por projeto e seus indicadores?
10. Sob a perspectiva de sustentabilidade social e ambiental, quais são os benefícios por projeto e seus indicadores?
11. Para a construção da Relação de Causa e Efeito, como estão relacionados os benefícios indicados nas perspectivas citadas acima?
12. Os benefícios alcançados no programa estão de acordo com a estratégia proposta pela empresa?

Cada etapa do processo de avaliação será explicada a seguir:

Etapa 1: Descrição do programa

Baseando-se no conceito de programa, que envolve a gestão simultânea e coordenada de vários projetos relacionados para obter benefícios alinhados à estratégia da empresa, e que um projeto é entendido como um esforço temporário com o objetivo de criar um produto, serviço ou um resultado exclusivo, conclui-se que os resultados alcançados por cada projeto é parte de um benefício estabelecido pelo programa. Portanto, a primeira etapa deste método de avaliação descreve o programa e seus projetos.

Durante seu ciclo de vida, um programa deve focar na entrega de benefícios que ajudam a sustentar e alcançar os objetivos da organização, enquanto que os

projetos que o compõem produzirão benefícios parciais que contribuirão diretamente para o benefício principal do programa. Muitas vezes, uma quantidade significativa de trabalho do programa ocorre durante o esforço de integração dos benefícios dos vários projetos entregues gradativamente ao longo do ciclo de vida do programa. Nesta etapa, os benefícios individuais de cada projeto e o benefício principal do programa, sejam eles tangíveis ou intangíveis, são identificados e listados.

Programas são, em geral, formas de alcançar metas e objetivos organizacionais, no contexto de plano estratégico. Estabelecer os benefícios corretamente promoverá ao programa flexibilidade suficiente para se adaptar a novas circunstâncias e prioridades, e seguir alinhado com as estratégias da organização. Assim, nesta etapa, além de identificar o benefício principal do programa, será verificado o seu alinhamento com a estratégia da empresa.

Também são identificados os *stakeholders* principais. É de interesse do programa corresponder às necessidades dos *stakeholders* apoiadores, eliminando a influência negativa dos *stakeholders* sabotadores, se possível, transformando-os em apoiadores. Muitas vezes, *stakeholders* têm interesses conflitantes dentro de um programa, alguns vão concordar e outros discordar quanto ao benefício final.

Os principais *stakeholders* de um programa são: gerente do programa, cliente, organização executora, membros da equipe do programa, equipe de gerenciamento do programa, patrocinador (que fornece recursos financeiros) e escritório de gestão.

Outra função desta etapa é verificar a composição do Comitê de Governança. O objetivo da governança no programa é preservar o investimento e monitorar as entregas de benefícios. Assim, gerenciar benefícios de forma ativa é sinal que a governança também está sendo gerenciada, pois os objetivos estratégicos da organização estão alinhados com o programa. Um comitê de governança é um meio formal de garantir o alinhamento com modelos organizacionais. Este comitê tem o objetivo de discutir questões amplas do programa, provendo orientação e tomando decisões relativas às mudanças que afetarão os resultados do programa. Pode, ainda, avaliar o desempenho do programa, permitindo ou não que este siga para a próxima fase, determinar o

início ou cancelamento de projetos, garantir recursos e orientar o gerente do programa nas questões que estão acima de sua autoridade.

A utilização do método de avaliação proposto embasará o gestor do programa na entrega dos resultados para o Comitê de Governança e determinação do sucesso do programa.

Etapa 2: Classificação dos benefícios do programa sob as perspectivas do BSC (financeira, cliente, processos internos e aprendizado) e sob a perspectiva de sustentabilidade ambiental e social

Após a pesquisa exploratória e descritiva sobre os métodos de avaliação de desempenho mais utilizados em programas, concluiu-se que o BSC – Balanced Scorecard é o mais apropriado para este estudo, pois não se restringe a avaliação às medidas financeiras tradicionais, mas completa com informações sobre missão e objetivos, e medidas relativas às perspectivas de satisfação do cliente, processos internos, bem como a capacidade de inovar e se preparar para o futuro.

Nesta etapa os benefícios de cada projeto que compõe o programa, listados na etapa anterior, são classificados dentro das perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado do BSC.

Na perspectiva financeira as medidas de desempenho indicam se a estratégia da empresa, implementação e execução do programa estão contribuindo para o crescimento da receita e produtividade. Na perspectiva do cliente são identificados os clientes e os segmentos de mercado para desenvolver indicadores de satisfação e resultados relacionados aos clientes. Na perspectiva de processos internos são identificados processos críticos que terão maior impacto na satisfação do cliente e nos objetivos financeiros de uma organização. E na perspectiva de aprendizado e crescimento é identificada a infra-estrutura que o programa deve construir para gerar um crescimento de longo prazo. Os resultados obtidos nas perspectivas do cliente, de processos internos e de aprendizado devem assegurar resultados financeiros.

Para complementar as perspectivas do BSC, os benefícios de cada projeto que compõe o programa também são classificados sob a perspectiva de sustentabilidade ambiental e social.

A sustentabilidade ambiental ou ecológica está associada ao uso efetivo dos recursos existentes nos diversos ecossistemas, resultando em uma mínima deterioração ambiental. E a sustentabilidade social está associada a uma distribuição de renda melhor, com redução das diferenças sociais.

A classificação dos benefícios sob as perspectivas descritas acima são a base para a construção da relação de causa e efeito.

Etapa 3: Construção da relação de causa e efeito

No BSC, a estratégia é mapeada através de um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. A relação de causa e efeito desenvolve uma seqüência de hipóteses que permeia as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, além das perspectivas de sustentabilidade ambiental e social, incluída neste estudo.

Nesta etapa, os benefícios listados e classificados nas etapas anteriores são as hipóteses da relação de causa e efeito.

A maioria das organizações tem como meta principal a rentabilidade. Uma gestão eficiente de programas em conjunto com o planejamento estratégico contínuo contribui para o aumento da rentabilidade. Assim, os benefícios sob as perspectivas do cliente, de processos internos, de aprendizado e de sustentabilidade devem assegurar o resultado financeiro. Nesta etapa, esses benefícios são sequenciados para que o benefício principal financeiro do programa seja alcançado.

Etapa 4: Definição dos indicadores de desempenho e resultado

Em relação à avaliação de programas, o BSC possui um conjunto de medidas de resultado e indicadores de desempenho, e também fornece a indicação se a estratégia definida está no caminho do sucesso. Medidas de resultado sem indicadores de desempenho não são efetivas para que os resultados finais sejam alcançados.

Existem dois tipos de indicadores: indicadores de desempenho, também denominados KPIs (*Key Performance Indicators*) e indicadores de sucesso ou resultado, também denominados KSIs (*Key Success Indicators*).

Os KPIs podem ser medidos ao longo do programa, indicam se o programa tem o desempenho esperado e referem-se à eficiência do programa. Os KSIs refletem diretamente os resultados do programa e referem-se à eficácia do programa.

Nesta etapa tanto os KPIs, quanto os KSIs são definidos de acordo com cada benefício do programa. Eles são essenciais para avaliar o resultado de um programa.

Etapa 5: Exemplificação do método

Nesta etapa todo o método de avaliação proposto nas etapas acima é exemplificado no Programa TV Digital para as Áreas Rurais desenvolvido pela empresa Rede Globo, conforme descrito no capítulo 5 a seguir.