

6 Considerações Finais

Nesta dissertação foi proposto um método de avaliação de desempenho de programas através da análise de seus benefícios. A viabilidade prática do método proposto foi comprovada positivamente via sua aplicação, conforme exemplificado no capítulo 5. No entanto, cabe ressaltar as dificuldades encontradas nesse estudo que se refletem em aspectos positivos e limitações do método.

A primeira limitação do estudo e que se refletiu num aspecto positivo foi incluir no método BSC – Balanced Scorecard uma nova perspectiva de sustentabilidade ambiental e social. Atualmente, o tema “sustentabilidade” está em evidência, e a necessidade de incluí-lo no método de avaliação foi determinada após a identificação de que o sucesso do programa também está diretamente ligado a sua sustentabilidade. Criar um programa sustentável é tão importante quanto criar um programa rentável. Assim, indicadores de sustentabilidade são tão importantes quanto os indicadores financeiros. No entanto, para incluir este novo conceito no BSC foi necessária uma inversão na ordem das perspectivas, incluindo a perspectiva de sustentabilidade ambiental e social antes da perspectiva do cliente, abaixo da perspectiva financeira. Esta hierarquia na relação causa e efeito foi definida para este caso, pois se trata de uma empresa privada, onde a perspectiva financeira tem um peso maior. Em outros casos, como os de empresas públicas, a hierarquia poderá ser invertida, com maior peso para a perspectiva de sustentabilidade.

A segunda dificuldade a ser considerada diz respeito à aplicação do método no caso real. Houve dificuldade em classificar os benefícios de cada projeto do programa dentro das perspectivas: financeira, de sustentabilidade, do cliente, de processos internos e de aprendizado. Os benefícios de cada projeto estão relacionados com seu objetivo individual que integrados formam o benefício principal do programa. Interpretar esses benefícios individuais sob a ótica das perspectivas exige muito conhecimento da estratégia da empresa e discussões intensas com os *stakeholders*. As perguntas propostas para entrevista com os *stakeholders* apenas direcionam essas discussões, sendo necessário que o gestor

do programa tenha conhecimento da estratégia da empresa e que seja o entrevistador, pois é ele que domina os detalhes do programa. O gestor do programa deverá ter a capacidade de interpretar as respostas para a utilização apropriada do método.

A terceira e última dificuldade encontrada na aplicação do método foi reconhecer a importância do envolvimento/comprometimento dos *stakeholders*. Para que o método seja eficaz, exige-se o envolvimento intenso e constante dos *stakeholders*. A responsabilidade de gestor do programa de comunicar e manter todos os envolvidos comprometidos com o desempenho do programa é ainda maior, pois só assim o método funcionará.

Resumindo, o método de avaliação proposto estabeleceu 5 etapas. Na primeira etapa de descrição do programa, o método seguiu os conceitos já estabelecidos sobre gestão de programas e definiu os projetos e benefícios do programa. No caso estudado, notou-se que todos os benefícios são intangíveis. Esta etapa não envolve dificuldades de implementação, pois é um procedimento muito conhecido, com conceitos consolidados pelo PMI (Project Management Institute).

A segunda etapa de classificação dos benefícios do programa sob as perspectivas: financeira, de sustentabilidade ambiental e social, de clientes, de processos internos e de aprendizado, é a mais complexa, dada as dificuldades acima descritas. No entanto, sua implementação é totalmente viável, sua aplicação é a base fundamental para as outras etapas, por este motivo é a mais importante de todo o processo.

A terceira etapa para a construção da relação de causa e efeito complementa a segunda etapa, pois é através do sequenciamento dos benefícios que o resultado final do programa fica evidente e o seu alinhamento com a estratégia da empresa é facilmente identificado.

A quarta etapa para a definição dos indicadores de desempenho e resultado é o produto final das etapas anteriores. Se a segunda etapa for bem desenvolvida, criar os indicadores propriamente ditos se torna mais simples, pois as perspectivas estruturam esses benefícios em visões quantitativas que podem ser facilmente medidas.

A quinta e última etapa exemplificou o método de avaliação através do Programa TV Digital para as Áreas Rurais da empresa Rede Globo, comprovando a viabilidade na sua implementação.

Assim, apesar das dificuldades apresentadas, a questão principal desta dissertação: “*como avaliar o desempenho de um programa através da análise dos seus benefícios com relação à estratégia proposta pela empresa?*” foi respondida através do desenvolvimento de um método de avaliação viável que utilizou conceitos de gestão de programas, BSC - Balanced Scorecard e sustentabilidade.

As questões intermediárias também foram respondidas ao longo da dissertação. Resumidamente, as motivações e vantagens para a criação de programas pelas empresas foram descritas por Muto et al (2008) e Pellegrinelli (1997) como: otimização e integração de custos, tempo e escopo; melhor nivelamento de recursos; integração entre entregas e benefícios intermediários dos projetos; mitigação dos riscos e melhor planejamento e coordenação. Muitos fatores internos à empresa influenciam no gerenciamento de um programa como os *stakeholders* da empresa, os processos internos, a governança e a estratégia definida para o programa.

Esta dissertação também apresentou vários métodos para a avaliação de desempenho de programa e propôs um método como o mais adequado que se mostrou de grande utilidade para estruturar programas que geralmente possuem benefícios intangíveis como no caso do Programa TV Digital para as Áreas Rurais. Esses benefícios são transformados em indicadores facilmente identificáveis e medidos através de métricas simples. Esta simplificação nas medições do desempenho de um programa é reconhecida pelo seu Comitê de Governança que acompanha o programa de forma mais consistente, mantendo o seu alinhamento com a estratégia da empresa, e utiliza os indicadores para a tomada de decisão.

A aplicação deste método de avaliação em mais casos reais de programas pode revelar outras vantagens e dificuldades. O tratamento das dificuldades citadas acima para aplicação do método pode ser o tema de novos trabalhos nesta linha de pesquisa que aprimorará este método de avaliação.