



**Cíntia Leite Nascimento**

**Avaliação de Desempenho em Programas  
Através da Análise de Seus Benefícios:  
Um Exemplo do Programa TV Digital Para  
as Áreas Rurais**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção do Departamento em Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Fernanda Maria Pereira Raupp

Co-orientador: Prof<sup>a</sup>. Adriane Cavalieri

Rio de Janeiro  
Setembro de 2010



**Cíntia Leite Nascimento**

**Avaliação de Desempenho em Programas  
Através da Análise de Seus Benefícios:  
Um Exemplo do Programa TV Digital Para  
as Áreas Rurais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Fernanda Maria Pereira Raupp**

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Adriane Monteiro Cavalieri Barbosa**

Co-orientador

Instituto Nacional de Tecnologia – INT

**Prof. Lincoln Wolf de Almeida Neves**

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

**Prof. Nélio Domingues Pizzolato**

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

**Prof. José Eugenio Leal**

Coordenador Setorial do Centro Técnico Científico – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 13 de Setembro de 2010

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

## **Cíntia Leite Nascimento**

Graduada em Engenharia Elétrica com ênfase em Eletrônica pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro. Pós-graduada em Sistemas de Telecomunicações pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Pós-graduada em Engenharia Econômica pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Certificada pelo Project Management Institute como PMP (Project Management Professional). Acumula experiência de 10 anos desempenhando atividades relacionadas à gestão de projetos e programas em diversas empresas nacionais e multinacionais.

### Ficha Catalográfica

Nascimento, Cíntia Leite

Avaliação de desempenho em programas através da análise de seus benefícios : um exemplo do programa TV Digital para as áreas rurais / Cíntia Leite Nascimento ; orientadora: Fernanda Maria Pereira Raupp ; co-orientadora: Adriane Cavalieri. – 2010.

90 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2010.

Inclui bibliografia

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. Gerência de programas. 3. Benefícios. 4. Avaliação de desempenho. 5. Indicadores. 6. Balanced scorecard. 7. Sustentabilidade. I. Raupp, Fernanda Maria Pereira. II. Cavalieri, Adriane. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. IV. Título.

CDD: 658.5

## Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Fernanda Maria Raupp, pelo constante incentivo e principalmente pela sua especial orientação durante toda a elaboração deste trabalho.

À minha co-orientadora, Doutora Adriane Cavalieri pelo constante incentivo e pelo seu especial apoio e contribuição na área de gerenciamento de projetos.

À empresa, Rede Globo, pelo apoio no desenvolvimento desta pesquisa.

Pelo suporte de todos, meus sinceros agradecimentos aos amigos de Mestrado com os quais tive o prazer de conviver e dividir experiências.

Finalmente agradecimentos especiais à Vinícius Dias da Silva, meu esposo, pelo grande apoio e compreensão durante todo o curso e pela motivação nos momento mais difíceis, juntamente com meus pais e amigos que neste momento compartilham da mesma felicidade que tenho ao finalizar mas esta etapa da minha vida.

## Resumo

Nascimento, Cíntia Leite; Raupp, Fernanda Maria (Orientadora); Cavaliere Adriane (Co-orientadora). **Avaliação de Desempenho em Programas Através da Análise de Seus Benefícios: Um Exemplo do Programa TV Digital Para as Áreas Rurais**. Rio de Janeiro, 2010. 90p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Empresas do século XXI foram levadas a ter uma visão holística do mercado em que se inserem e, assim, levadas a desenvolver meios de alinhar diversos resultados à sua estratégia. Este crescente interesse e necessidade em desenvolver e adequar processos e modelos para otimizar suas operações e, conseqüentemente, gerar maior rentabilidade, permitiram estabelecer programas com sucesso, combinando benefícios tangíveis e intangíveis para as organizações (Nogeste e Walker, 2005). Um programa é definido pelo PMI (Project Management Institute) como um grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controle não disponíveis quando os mesmos são gerenciados individualmente. Assim, consolida vários benefícios para gerar um resultado alinhado à estratégia da organização. Nesta pesquisa foi feita uma análise criteriosa dos métodos de avaliação de desempenho existentes capazes de medir o resultado de programas. Um método combinando vários conceitos estudados foi desenvolvido e exemplificado em um programa real intitulado “TV Digital para as Áreas Rurais”. O método proposto utiliza conceitos de gestão de programas, BSC - Balanced Scorecard e sustentabilidade. 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 com missão, 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, 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?*

## Palavras Chave

Gerência de Programas; Benefícios; Avaliação de Desempenho; Indicadores; Balanced Scorecard; Sustentabilidade.

## Abstract

Nascimento, Cíntia Leite; Raupp, Fernanda Maria (Advisor); Cavaliere Adriane (Co-advisor). **Performance Evaluation in Program Through the Analysis of Their Benefits: An Example of Digital TV Program for Rural Areas.** Rio de Janeiro, 2010. 90p. M.Sc. Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The twenty-first century companies were taken to have a holistic view of the market in which they operate and, thus, taken to devise ways to align various results with their strategy. This growing interest and need in developing and adjusting processes and templates in order to optimize their operations and, consequently, to increase profits, contribute successfully to the introduction of programs, combining tangible and intangible benefits for organizations (Nogeste and Walker, 2005). A program is defined by PMI (Project Management Institute) as a group of related projects managed in a coordinated way to obtain benefits and control which are not available when they are managed individually. Thus, it consolidates several benefits to produce a result in line with the strategy of an organization. In this research a thorough analysis of the existing methods of performance evaluation that can measure the results of programs was done. A method combining various studied concepts was developed and exemplified in a real program entitled "Digital TV for Rural Areas." The proposed method uses the concepts of program management, BSC - Balanced Scorecard and sustainability. The BSC, developed by Kaplan and Norton in the '90s, does not restrict the evaluation of an organization to measures with traditional financial indicators, but complete with mission, goals and indicators relating to the prospects of customer satisfaction, internal processes, as well as the ability to innovate and prepare for the future. In order to update the developed method, this dissertation includes indicators of environmental and social sustainability as part of the BSC, answering the major question of this dissertation: *how to evaluate the performance of a program through the analysis of their benefits with respect to the strategy proposed by the company?*

## Keywords

Program Management; Benefits; Performance Evaluation; Indicators; Balanced Scorecard; Sustainability.

# Sumário

1	Introdução	13
1.1	Contextualização do Problema	13
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Principal	15
1.2.2	Intermediários	15
1.3	Relevância do Estudo	16
1.4	Delimitação do Estudo	17
1.5	Estrutura da Dissertação	18
2	Referencial Teórico	19
2.1	Programas	19
2.1.1	Relação entre Projetos e Programas	22
2.1.2	Benefícios	27
2.1.3	Stakeholders	31
2.1.4	Governança	33
2.1.4.1	Estratégia	35
2.1.5	Ciclo de Vida do Programa	37
2.2	Avaliação de Desempenho	42
2.2.1	Métodos de Avaliação de Desempenho	44
2.2.1.1	Indicadores Financeiros	46
2.2.1.2	Análise Custo-Benefício	49
2.2.1.3	Indicadores Econômicos	50
2.2.1.4	BSC – Balanced Scorecard	52
2.2.1.5	Indicadores de Sustentabilidade Ambiental e Social	60
3	Metodologia	62
3.1	Tipo de Pesquisa	62
3.2	Unidades de Análise	64
3.3	Coleta de Dados	64
3.4	Análise dos Dados	65
4	Proposta de método de avaliação de desempenho em programas	66

5	Apresentação do método de avaliação de desempenho aplicado ao Programa TV Digital para as Áreas Rurais	72
5.1	A Rede Globo	72
5.2	O Programa TV Digital para as Áreas Rurais	73
5.3	Benefícios do Programa TV Digital para as Áreas Rurais	76
5.4	Avaliação de Desempenho do Programa	78
6	Considerações Finais	82
7	Referências Bibliográficas	85

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Comparação entre Programa e Projeto Fonte: Pellegrinelli (1997, p.142)	23
Tabela 2 – Comparação das diferenças entre Projetos, Programas e Portfólio Fonte: PMI (2008, p.11)	26

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Benefícios sob a ótica das perspectivas financeira, sustentabilidade ambiental e social, cliente, processos internos e aprendizado

Fonte: Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais (2009)

78

Quadro 2: Indicadores de resultado (KSIs) e desempenho (KPIs) de acordo com cada perspectiva

Fonte: Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais (2009)

81

## Lista de Figuras

Figura 1 – Interação entre Gerenciamento de Programa e Gerenciamento de Projetos	
Fonte: PMI (2008, p.9)	24
Figura 2 – Interação entre Portfólios, Programas e Projetos	
Fonte: PMI (2008, p.10)	25
Figura 3 – Fases do Gerenciamento de Benefícios de um Programa	
Fonte: Muto et al (2008, p.11)	29
Figura 4 – Benefícios de Projetos que compõe o Programa	
Fonte: Muto et al (2008, p.7)	30
Figura 5 – Exemplo de Comitê de Governança de um Programa	
Fonte: Muto et al (2008, p.13)	35
Figura 6 – Programa em Espiral	
Fonte: Pellegrinelli (1997, p.145)	38
Figura 7 – Sobreposição dos Componentes do Programa	
Fonte: PMI (2008, p.20)	40
Figura 8 – Ciclo de Vida do Programa	
Fonte: PMI (2008, p.21)	42
Figura 9 – Ciclo PDCA em programas e projetos	
Fonte: Kerzner (2006, p.327)	44
Figura 10 – Fontes de Rentabilidade	
Fonte: Kerzner (2006, p.165)	45
Figura 11 – Métodos de Avaliação de Desempenho	
Fonte: Grembergen et al (2005, p.7)	46
Figura 12 – Perspectivas do Balanced Scorecard	
Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 9)	53
Figura 13 – Estrutura Estratégica através do Balanced Scorecard	
Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 11)	55
Figura 14 – Indicadores durante o ciclo de vida do produto	
Fonte: Carneiro (2004, p. 54)	59

Figura 15 – Alinhamento do Programa TV Digital para as Áreas Rurais com a missão da Rede Globo

Fonte: Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais (2009)

75

Figura 16 – Benefícios de Projetos que compõe o Programa TV Digital para as Áreas Rurais

Fonte: Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais (2009)

76

Figura 17 – Relação de Causa e Efeito do Programa TV Digital para as Áreas Rurais

Fonte: Plano do Programa TV Digital para as Áreas Rurais (2009)

80