

5. Contribuições do PMBOK® para o MQL

“Em termos conceituais e de abrangência funcional o LFA e o PMBOK se complementam, o PMBOK se foca na dimensão de operacionalização do projeto, enquanto o LFA está mais voltado a situar este projeto em conexão com dimensões de caráter mais tático e estratégico de acordo com o contexto em que está inserido.” (Pasini, 2006, p.111).

5.1. Considerações gerais

O caminho considerado para encontrar as contribuições que o PMBOK® pode oferecer ao MQL foi o de mostrar as deficiências que o segundo possui, de acordo com as críticas explicitadas na bibliografia disponível e as que são observadas no exercício das operações de planejamento, execução e avaliação de projetos de desenvolvimento, com o uso do MQL.

De acordo com esse levantamento é possível encontrar as técnicas do PMBOK® que contemplam as eventuais deficiências do MQL.

5.2. Diagnóstico do quadro lógico

De acordo com Pasini (2006), existe complementaridade entre o MQL e o PMBOK®. Usando a pirâmide organizacional como referência, conforme abordado no item 1.1, o MQL encontra-se mais presente com técnicas de gerenciamento de projetos que se situam nos níveis tático e estratégico, já o PMBOK® dispõe de características mais apropriadas aos níveis tático e operacional, mas ambas possuem presença nos três níveis.

Considerando essa constatação e a literatura disponível, além de classificar as características das técnicas mencionadas, podem-se classificar as carências técnicas de cada uma das abordagens nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

Para efeito de simplificação, uma vez que a subjetividade dessa divisão pode causar confusões desnecessárias ao cumprimento dos objetivos desse trabalho, as lacunas do MQL, serão classificadas apenas nos níveis estratégico e

operacional, entendendo que em cada um deles poderá encontrar-se características também do nível tático.

Embora os itens 5.2.1 e 5.2.2, possibilitem uma visão geral sobre os principais comentários acerca do MQL, apenas no segundo será possível, ao PMBOK[®], contribuir com seu conjunto de ferramentas.

5.2.1. Nível Estratégico

Algumas observações sobre o MQL foram encontradas na literatura, reunidas e sumarizadas por Velden (2003). Aqui estão organizadas em vantagens e desvantagens.

Vantagens:

1. Abordagem lógica: Favorece o pensamento assertivo e sendo aplicado da maneira correta, leva às definições necessárias para se estipular os objetivos e as suposições importantes. O uso de ferramentas de análise, como a árvore de problemas, pode levar a definição objetiva de problemas, assim com suas respectivas causas e efeitos. A árvore de objetivos, por sua vez pode, se utilizada de maneira adequada, transformar o problema diagnosticado em um claro objetivo de projeto;
2. Formulação de indicadores e suposições importantes: O MQL pode prover a visão precisa dos objetivos do projeto, condições externas e necessidade de informações de monitoramento e avaliação, referentes às atividades previstas e acordadas;
3. Eficiência: Análise sistemática e acompanhamento por meio de procedimentos padronizados:
 - Rápida visualização em cenários complexos: Objetivos, relevância, elementos chave e problemas são facilmente verificados;
 - Maior flexibilidade quando acompanhado por um sistema eficaz de monitoramento;

- Continuidade na abordagem (Mudanças na equipe podem ocorrer sem impactos)
 - Especial atenção aos processos de monitoramento e avaliação com o uso de indicadores;
 - Feedback permanente proporcionando uma avaliação constante, possibilitando mudanças rápidas e eficazes no planejamento
4. Responsabilidade: Proporciona uma melhor prestação de contas aos financiadores;
 5. Comunicação: Facilita a compreensão e o entendimento mútuo sobre todas as atividades entre os envolvidos.

Desvantagens:

Ainda segundo Velden (2003), deve ser feita uma distinção entre a maneira como o MQL é utilizado e os problemas e limitações da própria ferramenta. Nesse contexto, há argumentos de usuários que dizem que é fácil fazer uso indevido da ferramenta (GASPER, 1997) e (GASPER, 2000).

As seguintes questões, segundo as fontes reunidas por Velden (2003), parecem ser inerentes à abordagem proposta pelo MQL:

1. Orientação. Por sua natureza, a abordagem começa com problemas e não oportunidades;
2. Contexto Organizacional. Na utilização do MQL não há previsão para que se dê atenção ao contexto organizacional e para os processos que tenham impacto sobre os objetivos e a maneira como estão sendo alcançados;
3. Racionalidade. O MQL é baseado na racionalidade formal e limitada: causada internamente por sua própria lógica, não permitindo espaço para uma realidade alternativa exógena. Poderá causar uma miopia na avaliação;

4. Neutralidade. Neutralidade política contra questões de distribuição de renda, ambiente, emprego e acesso a recursos. Portanto, não há uma visão muito clara sobre as prioridades dos problemas e objetivos realistas;
5. Etnocêntrico: Profissionais de projetos de desenvolvimento e pesquisadores têm argumentado que o MQL é um instrumento tipicamente ocidental, pois utiliza, no seu processo, valores, normas e conceitos (principalmente de tempo e espaço) ocidentais e muito pouca atenção para a realidade de outras culturas (Nakabayashi, 2000);
6. Excessiva simplificação, carência de estrutura. O MQL muitas vezes é demasiadamente simplificado, sem atenção às informações importantes. Além disso, muitas vezes não há dimensão adequada de tempo. Esses aspectos, tornam-se especialmente problemáticos nos casos não identificados (Gasper, 2000).

As questões seguintes são principalmente relacionadas com a utilização do MQL.

1. Planejamento da equipe. As equipes muitas vezes são formadas *ad hoc*. Como a qualidade da análise depende da qualidade da equipe, um sistemático consumo de tempo com treinamento e acompanhamento é necessário.
2. Quadro Bloqueado (“*Lock-Frame*”). O MQL leva à rigidez devido aos procedimentos padronizados e também quando os dados não estão sendo totalmente atualizados. A disposição em se adaptar às novas circunstâncias é limitada.
3. Participação. O MQL proporciona pouco espaço e atenção da equipe de planejamento para a potencial participação dos beneficiários, o que afeta a sustentabilidade do objetivo geral que se pretende alcançar. Além disso, a abordagem pressupõe que todos os participantes compartilham uma visão única do projeto.
4. Tipos de dados requeridos. A descrição precisa do projeto depende da utilização de dados e indicadores objetivamente comprováveis.

Esses são geralmente mais fáceis de recolher em bases oficiais do que seriam em comunidades de referência. Assim os projetistas tendem a se concentrar em indicadores econômicos, em vez de experiências das pessoas, ignorando os dados qualitativos em favor dos dados quantitativos (MacArthur, 1994).

5. Método do Quadro “Sem” Lógica. O MQL é muitas vezes formulado a pedido de financiadores externos após a concepção de um projeto. Nesses casos, como cumprimento de uma obrigação, apenas uma “ilusão de lógica” é fornecida, normalmente não relacionada com questões reais.

5.2.2. Nível Operacional - Contribuições do PMBOK® para o MQL

Tendo sido descrita a dinâmica de funcionamento do MQL, pode-se verificar, de acordo com as observações anteriores que, em momentos variados, o conjunto de ferramentas disponibilizado pelo MQL não é suficiente para gerenciamento de projetos. Daí a necessidade do desenvolvimento de metodologias que possibilitem o gerenciamento dos projetos e usem o MQL como conjunto principal de ferramentas. Por outro lado, lacunas de ordem mais operacional foram constatadas por Fuster (2005), utilizando novamente a referência da pirâmide organizacional, àquelas questões que se apresentam no nível estratégico.

No nível operacional, a dificuldade de comparar os conjuntos de práticas abordados no trabalho é grande. Essa dificuldade pode ser demonstrada pelo objetivo de organização de cada um. O PCM, elaborado para atender principalmente projetos de desenvolvimento e o PMBOK®, para gerenciamento de projetos empresariais se originaram por motivações diferentes e possuem características diferentes, tais como: fases de seus ciclos de vida, áreas de conhecimento, seções e ferramentas.

No entanto, existem lacunas não atendidas pelo PCM que o PMBOK® pode contemplar (FUSTER, 2005). Para isso, utilizando a abordagem do PCM e as ferramentas previstas no seu ciclo, inicialmente, apenas eventuais alternativas de uso de técnicas ou ferramentas do PMBOK® são definidas:

- Análise dos Stakeholders: Seção 1.4. Relacionamentos em gerenciamento de projetos e 2.3 - Partes Interessadas;
- Análise de problemas: N/A
- Análise dos Objetivos: Seção 2.1 - O Projeto Ciclo de Vida e seções 5.1 e 5.2 Planejamento do Escopo e definição do escopo.
- Análise das Estratégias: Seção 2.4 - Influências organizacionais no gerenciamento de projetos e/ ou 1.4. Relacionamentos em gerenciamento de projetos;
- Cronograma do Projeto: Capítulo 6 – Gerenciamento do Tempo em projetos;
- Análise de Riscos: Capítulo 11 – Gerenciamento de riscos do projeto;
- Processos de aquisição: Capítulo 12 – Gerenciamento de aquisições em projetos;
- Análise Econômica e Financeira: Seção 2.1 - O Ciclo de Vida do Projeto;
- Objetivos, Resultados e Atividades: Capítulo 6 – Gerenciamento do Tempo em projetos, incluindo recursos previstos na seção 6.3 -Estimativa da Atividade de Recursos.
- Indicadores, Meios de Verificação e Suposições Importantes: Gerenciamento e controle da qualidade de projetos e em outros processos dos grupos de processos de controle: 5.3 Controle de Escopo; 7.3 controle de custos;
- Assuntos não tratado pelo MQL: Área de Recursos Humanos, Qualidade e Risco, essa somente tratada na fase de análise e planejamento;
- Pouco é mencionado sobre estrutura organizacional e aspectos institucionais ou de escritórios de gerenciamento de projetos.

Verifica-se que o MQL define e gerencia o ciclo de vida do projeto, planejamento, aquisições, monitoramento e avaliação, indicadores e orçamentos, mas carece de profundidade ou da cobertura de outras áreas importantes de gerenciamento de projetos, pontos plenamente atendidas pelo PMBOK®.