

6. Considerações finais

Esse trabalho propôs-se a responder a seguinte questão: *de que maneira o Método do Quadro Lógico pode ser favorecido pelo emprego do Guia PMBOK® na Gestão de Projetos de Desenvolvimento?*

A busca pela resposta baseou-se em revisão bibliográfica que abordasse inicialmente as críticas, lacunas, fraquezas e vulnerabilidades do Método do Quadro Lógico (MQL) e, na sequência, em bibliografias que propusessem o uso do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®) como ferramenta útil para contemplar alguns dos pontos levantados na primeira parte.

Além da pesquisa bibliográfica realizada, tentou-se no decorrer do desenvolvimento do trabalho, escolher algum caso de aplicação do MQL em projetos de desenvolvimento no maior banco de desenvolvimento da América Latina, o BNDES, para utilizar as experiências nessas considerações. A tentativa se mostrou difícil, em razão do uso do MQL ser recente nesse banco e não haver ainda um ciclo completo que proporcione experiências efetivas.

Em linhas gerais, o MQL e o PMBOK® são grupos de ferramentas que se complementam, pois o segundo contém, no agrupamento de suas técnicas, funcionalidades que o primeiro não prevê. Dentre elas, especificam-se as seguintes:

- Gerenciamento de pessoas em projetos;
- Gerenciamento de riscos em projetos;
- Gerenciamento de aquisições em projetos;
- Consideração das influências dos aspectos organizacionais aos projetos;
- Escritório de gerenciamento de projetos

Além dessas, para condução de atividades no nível operacional de projetos, de uma maneira geral, pelo ponto de vista do executor, o PMBOK® pode ser amplamente utilizado.

Após responder ao questionamento, foi possível avaliar duas afirmativas:

- a) Os modelos de Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento devem possuir características diferenciadas aos de Projetos Empresariais.

As diferenças entre projetos empresariais e projetos de desenvolvimento, e sua forma de gestão, abordadas na página 15, orientam o gerente de projetos e demais tomadores decisão, sobre a melhor abordagem a ser utilizada na sua condução.

A diferença principal encontrada entre ambos é o produto ou serviço entregue, já que não existem limites bem definidos entre um tipo de projeto e outro.

Projetos empresariais propõem-se a entregar novos produtos ou serviços, melhorar o desempenho de algo já existente, inovar, desenvolvendo novas tecnologias ou cumprir objetivos estratégicos, onde o consumidor está disposto a pagar o preço pelo benefício oferecido, proporcionando lucro ao empresário.

Os projetos de desenvolvimento, aqui discutidos, não objetivam comercializar produtos ou serviços como foco principal, mas transformar uma determinada situação-problema para proporcionar o bem-estar de um grupo populacional. Para o seu gerenciamento é necessária uma análise, anterior à sua concepção, quanto ao ambiente político-institucional, o esclarecimento para todos os envolvidos de que o cliente é o beneficiário final e não o seu patrocinador e posicionamento adequado do gerente de projetos como articulador competente, perante as dinâmicas sociais existentes.

Projetos de desenvolvimento tratam de variáveis mais complexas. Em consequência requerem critérios, ferramentas ou técnicas, na sua condução, que se diferenciem dos projetos empresariais.

- b) O Método do Quadro Lógico possui deficiências que, em parte, podem ser atendidas pelo Guia PMBOK[®], portanto, para Projetos de Desenvolvimento, os modelos são complementares.

Para a avaliação dessa afirmação, aspectos específicos do MQL foram pesquisados nas bibliografias e foram sumarizados no capítulo 5.

As lacunas existentes na condução dos projetos, de fato, são relevantes, mas quando inseridas em um processo metodológico que contemple suas fraquezas e vulnerabilidades, possibilita o adequado uso do Quadro Lógico (QL).

Dessa forma, é necessário separar os itens componentes da primeira coluna do QL, demonstrando aquilo que pode ser tratado pelo MQL e aquilo que não é conveniente.

Os itens componentes da primeira coluna de um QL são:

- Objetivo Superior: Objetivo para o qual se espera que o projeto possa contribuir.
- Objetivo do Projeto: Efeito que se pretende obter com o resultado do projeto
- Resultados: Entregas das atividades produzidas pelos executores
- Atividades: Atividades gerenciadas pelos executores e que juntas contribuem com os resultados

Quando foi mencionado que o MQL tem ações mais concentradas no nível estratégico da pirâmide organizacional e o PMBOK®, no nível operacional, possibilitou-se demonstrar que o MQL trabalha sistemicamente, olhando as situações-problemas, não questionando, inicialmente, os limites de recursos para resolvê-las, proporcionando um pensamento franco, aberto e sem preconceitos. Já o PMBOK® concentra-se em reunir diferentes técnicas e ferramentas para resolver questões de ordem prática, de execução, monitoramento e controle, assuntos não bem resolvidos pelo MQL, mas que colaboram com o sucesso de seus projetos e consequentemente com o atingimento dos seus objetivos. O PMBOK® não é um modelo de gestão inovador, como o MQL foi, quando concebido. O PMBOK® reúne as ferramentas, já há muito empregadas, numa ordenação lógica para projetos genéricos mas o faz com excelência.

Considerando que os objetivos estabelecidos no QL procuram direcionar estratégica e taticamente as atividades de transformação é mais apropriado a aplicação do MQL na sua condução.

Assim, as vulnerabilidades associadas ao MQL no capítulo 5, são organizadas com as respectivas contribuições do PMBOK® e comentadas pelo autor no Quadro 9.

Vulnerabilidades do MQL/PCM	Contribuições do PMBOK®	Comentários
Análise dos <i>Stakeholders</i>	1.4. Relacionamentos em gerenciamento de projetos 2.3. Partes Interessadas	Equalizar as estratégias das organizações e os interesses das partes interessadas
Análise de problemas	Não aplicável	-
Análise dos Objetivos	Seção 2.1. O Ciclo de Vida do Projeto e seções 5.1 e 5.2. Planejamento do Escopo e definição do escopo	Atingir os objetivos pode ser mais fácil através da estruturação de um projeto formal, dividido em fases, com escopo definido.
Análise das Estratégias	Seção 2.4. Influências organizacionais no gerenciamento de projetos e/ou 1.4. Relacionamentos em gerenciamento de projetos	Trata-se de entender o meio em que se está trabalhando, sua cultura, seu grau de maturidade em GP.
Cronograma do Projeto	Capítulo 6. Gerenciamento do Tempo em projetos	As ferramentas do capítulo 6 organizadas pelo PMBOK® são muito úteis no controle do tempo. A EAP é utilizada como base do planejamento do gerenciamento do tempo, através do cronograma.
Análise de Riscos	Capítulo 11. Gerenciamento de riscos do projeto	As ferramentas do capítulo 11 (Matriz GUT e Matriz de Risco) organizadas pelo PMBOK® são muito úteis na etapa de análise de riscos.
Processos de Aquisição	Capítulo 12. Gerenciamento de aquisições em projetos;	Esse item não é previsto pelo MQL, portanto, o capítulo 3 do PMBOK®, pode ser o guia completo para tal disciplina.
Análise Econômica e Financeira	Seção 2.1. O Ciclo de Vida do Projeto	A visão precisa do estágio de execução, de acordo com o ciclo de vida, considera o aumento dos custos das mudanças de acordo com o andamento do projeto.

Quadro 9 - Contribuições do PMBOK® para o MQL

Fonte: Elaboração própria

Vulnerabilidades do MQL/PCM	Contribuições do PMBOK®	Comentários
Objetivos, Resultados e Atividades	Capítulo 6. Gerenciamento do Tempo em projetos, incluindo recursos previstos na seção 6.3. Estimativa da Atividade de Recursos.	Organização plena de recursos para o cumprimento das atividades.
Indicadores, Meios de Verificação e Suposições Importantes: Gerenciamento e controle da qualidade de projetos e em outros processos dos grupos de processos de controle	5.5. Controle de Escopo 7.3. Controle de Custos	Os controles são fundamentais para a disponibilidade dos recursos dentro do escopo planejado e no tempo adequado. A EAP, o cronograma e controles financeiros são as ferramentas mais indicadas.

Quadro 9 (Continuação) - Contribuições do PMBOK® para o MQL

Fonte: Elaboração própria

O estabelecimento dos resultados e atividades no QL demonstram o que se deve fazer para contribuir com os objetivos. Porém, não é adequado que se especifique “como” se deve fazer nesse mesmo espaço. A maneira mais adequada de se operacionalizar a entrega desses resultados, por meio das atividades estabelecidas, é a de aplicar o Guia PMBOK®, transformando as atividades, dependendo do seu tamanho, em projetos gerenciáveis por esse conjunto de técnicas e ferramentas.

Dos objetivos estabelecidos ao início desse trabalho, o geral foi contemplado com as explicações fornecidas ao longo dos capítulos 2, 3 e 4, onde foi possível explicar os componentes básicos no contexto de gerenciamento de projetos, tratando com relativa profundidade, associada ao adequado asserto técnico.

Já para os objetivos específicos, pôde-se abordar as interconexões entre o MQL e o PMBOK®, assim como as contribuições do segundo para o primeiro, por meio do Capítulo 5 e sumarizadas no Quadro 9.

Por razões de objetivo, não pôde ser abordada a confrontação do MQL com outras ferramentas ou metodologias de gerenciamento de projetos, que não só as

práticas contidas no PMBOK[®]. Seria relevante fazê-lo, porém, como isso tornaria o trabalho muito extenso, optou-se por utilizar somente o PMBOK[®], em razão de sua maior utilização no Brasil perante as demais.

De uma perspectiva objetiva, isso não traz prejuízo, na medida em que, a maioria dos modelos de gestão de projetos empresariais tem necessidades similares e poderão aproveitar partes desse trabalho. Embora uma abordagem contemplando outros modelos possa ser considerada como melhoria ou até tornar-se sugestão para trabalhos futuros relacionados ao tema.

A escolha de um projeto de desenvolvimento que tenha aplicado o MQL plenamente, de maneira a contribuir para a validação das observações obtidas por meio das bibliografias aqui pesquisadas, pode ser outra sugestão para estudos futuros.