



**Antonio Ricardo Mesquita da Silva Junior**

**O Método do Quadro Lógico como instrumento na  
Gestão de Projetos de Desenvolvimento e as  
potenciais contribuições do Guia PMBOK®.**

**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 de Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Paulo Roberto Tavares Dalcol

Co-orientador: Prof. Saulo Barroso Rocha

Rio de Janeiro

Abril de 2012



**Antonio Ricardo Mesquita da Silva Junior**

**O Método do Quadro Lógico como instrumento na  
Gestão de Projetos de Desenvolvimento e as  
potenciais contribuições do Guia PMBOK®.**

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. Paulo Roberto Tavares Dalcol**

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

**Prof. Saulo Barroso Rocha**

Co-orientador

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis e Turismo – UFF

**Prof. Adonai Teles de Siqueira e Sousa**

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis e Turismo – UFF

**Prof. Ângelo Giuseppe Povoleri Fuchs**

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

**Prof. Rodrigo de Matos Moreira**

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

**Prof. José Eugenio Leal**

Coordenador Setorial do Centro Técnico e Científico – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 03 de abril de 2012

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

### **Antonio Ricardo Mesquita da Silva Junior**

Graduou-se em Engenharia de Produção e Tecnologia de Redes de Computadores pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, pós graduou-se em Gerência de Empreendimento pela Fundação Getúlio Vargas. Possui experiência profissional em gestão na área de Tecnologia da Informação e atualmente atua como engenheiro do Departamento de Saneamento Ambiental da Área de Infraestrutura Social do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social em operações de financiamento.

### **Ficha Catalográfica**

Silva Junior, Antonio Ricardo Mesquita da

O método do quadro lógico como instrumento na gestão de projetos de desenvolvimento e as potenciais contribuições do guia PMBOK® / Antonio Ricardo Mesquita da Silva Junior ; orientador: Paulo Roberto Tavares Dalcol ; co-orientador: Saulo Barroso Rocha. – 2012.

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

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2012.

Inclui bibliografia

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. Método do quadro lógico. 3. Projetos de desenvolvimento. 4. Gerenciamento de projetos. 5. PMBOK®. I. Dalcol, Paulo Roberto Tavares. II. Rocha, Saulo Barroso. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. IV. Título.

CDD: 658.5

Às mulheres que inspiram meus passos:

Eliana, Érica e Regina

À memória de Antonio Ricardo, pai e amigo.

## **Agradecimentos**

À minha mulher, Érica, pela sua doação permanente e paciência com todos os desafios enfrentados nos últimos quatro anos. A ela também, por gerar a maior riqueza já conquistada, nosso filho, Antonio.

Aos meus pais, Antonio Ricardo e Eliana, por tudo.

Aos meus sogros, que não mediram esforços para me apoiar, principalmente na fase final e decisiva desse trabalho.

Aos meus companheiros e amigos Oscar e Sonia.

Aos meus irmãos, cunhadas e cunhado, Aaron, Patrícia, Ariel, Cintia, Isis, Hugo, Roberta e Júnior, pelo carinho e companheirismo.

Ao meu orientador professor Paulo Roberto T. Dalcol e ao co-orientador, Saulo Rocha, pelo profissionalismo, dedicação e acima de tudo confiança no trabalho.

Ao padre José, fundamental nos momentos mais difíceis, proferindo palavras de apoio, compreensão e incentivo.

Aos membros da banca, professores Adonai, Ângelo e Rodrigo pela contribuição crítica ao trabalho que tanto contribuiu.

Aos colegas de turma e especialmente aos amigos Rafael, Augusto, Beatriz, Ana, Gustavo, Denílson, Orivalde, David, Marcel, Priscilla, Felipe Arias, Eduardo Salvino e João Paulo pelo companheirismo e pelos estudos em grupo.

Aos amigos André Mangini e Cristina Amorim, no apoio fundamental ao alcance desse objetivo.

Aos colegas do BNDES, em especial a Divina Romar, pela especial ajuda no princípio e a Cristina Silva, pelo grande incentivo na reta final.

Ao corpo docente e funcionários do Departamento de Engenharia Industrial da PUC e à CAPES pelo suporte financeiro.

A Deus.

## Resumo

Silva Junior, Antonio Ricardo Mesquita da; Dalcol, Paulo Roberto Tavares (orientador); Rocha, S. B. (co-orientador). **O Método do Quadro Lógico como instrumento na Gestão de Projetos de Desenvolvimento e as potenciais contribuições do Guia PMBOK®**. Rio de Janeiro, 2012. 82 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Nos últimos quarenta anos, o Método do Quadro Lógico (MQL) vem sendo utilizado como modelo para o planejamento, execução e avaliação de projetos de desenvolvimento, por agências bilaterais, multilaterais, organizações governamentais e não governamentais. A condução de projetos com o apoio do método forneceu subsídios para a evolução do conceito original, ramificando-se em novos modelos e instrumentos, mas seu instrumento principal, o Quadro Lógico, permaneceu sendo empregado, apesar de algumas pequenas alterações. Durante seu período de maior evolução, os anos 1990, algumas fortes críticas questionaram a efetividade do método, mas não chegaram a abalar seu uso, pois a quantidade de usuários continuou a crescer. As críticas serviram para reflexão. Com a criação e evolução de outras ferramentas de gerenciamento de projetos, foi possível a assimilação do uso de componentes desses modelos para, em conjunto com o MQL, proporcionar melhorias no seu uso, tornando-o ainda mais consistente. O propósito desse trabalho foi, após diferenciar as características de projetos empresariais de projetos de desenvolvimento, considerando o largo uso do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®) nas Américas, avaliar as potenciais contribuições que esse conjunto de ferramentas, mais utilizado para projetos empresariais, pode proporcionar ao MQL, abordando diretamente seus pontos fracos e desvantagens e demonstrando as maneiras como o PMBOK® pode contribuir para minimizar suas fraquezas e vulnerabilidades.

## Palavras-chave

Método do Quadro Lógico; Projetos de Desenvolvimento; Gerenciamento de Projetos; PMBOK®.

## Abstract

Silva Junior, Antonio Ricardo Mesquita da; Dalcol, Paulo Roberto Tavares (Advisor); Rocha, S. B. (co-advisor). **The Logical Framework Approach as tool in Development Management Projects and the potential contributions of the PMBOK® Guide**. Rio de Janeiro, 2012. 82 p. MSc. Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In the last forty years, the Logical Framework Approach (LFA) has been used as a model for the planning, implementation and evaluation of development projects by bilateral and multilateral agencies, governmental and nongovernmental organizations. Conducting projects with the support of the approach provided subsidies for the evolution of the original concept, branching into new models and tools, but its main instrument, the Logical Framework, remained running, despite some little changes. During its period of greatest development, the 1990s, some strong criticism questioned the effectiveness of the method, but failed to affect its use, since the number of users continued to grow. The criticisms served to reflection. With the creation and evolution of other project management tools, it was possible to assimilate the use of components of these models, in conjunction with the LFA, providing improvements in its use, and making it more consistent. The purpose of this study was, after contrasting the characteristics of business projects and development projects, and considering the wide use of the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) in the Americas, to evaluate the potential contributions that this set of tools can provide to the LFA, directly addressing its weaknesses and drawbacks and demonstrating the ways in which PMBOK can help to reduce its vulnerabilities.

## Keywords

Logical Framework Approach; Development Projects; Project Management; PMBOK®.

## Sumário

1. Introdução	12
1.1. Relevância e justificativa do tema	17
1.2. Formulação do problema	18
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo geral	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Metodologia aplicada	19
1.5. Estrutura do trabalho	20
2. Gerenciamento de projetos	21
2.1. Conceitos	21
2.2. Estrutura organizacional e os projetos	25
2.3. Projetos empresariais e de desenvolvimento	26
3. O método do quadro lógico	30
3.1. Histórico	30
3.2. O quadro lógico	33
3.3. Dinâmica de funcionamento do mql	37
3.3.1. Considerações gerais	37
3.3.2. Funcionamento do MQL	38
3.3.2.1. O quadro lógico (QL):	41
4. PMBOK® - <i>Project Management Body of Knowledge</i>	58
4.1. Considerações gerais	58
4.2. Contextualização	59
4.3. Objetivo e organização do guia PMBOK®	60
4.3.1. Organização do PMBOK®	60
5. Contribuições do PMBOK® para o MQL	68
5.1. Considerações gerais	68
5.2. Diagnóstico do quadro lógico	68
5.2.1. Nível estratégico	69
5.2.2. Nível operacional - contribuições do PMBOK® para o MQL	72
6. Considerações finais	74
7. Referências bibliográficas	80



## Lista de Quadros

Quadro 1 - Comparativo de gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios .	23
Quadro 2 - Habilidades do Gerente de Projetos .....	24
Quadro 3 - Influências organizacionais nos projetos.....	26
Quadro 4 - Organização do Quadro Lógico .....	35
Quadro 5 – O Método do Quadro Lógico.....	42
Quadro 6 - Quadro Lógico.....	55
Quadro 7 - Lógica Vertical e Lógica Horizontal.....	56
Quadro 8 - Grupos de Processos x Áreas de Conhecimento - PMBOK® .....	67
Quadro 9 - Contribuições do PMBOK® para o MQL .....	67

## Lista de Figuras

Figura 1 - Histórico do Método do Quadro Lógico e do PMBOK .....	16
Figura 2 - Project Cycle Management.....	39
Figura 3 - Árvore de Problemas .....	44
Figura 4 - Árvore de Objetivos .....	45
Figura 5 - Custo x Complexidade da Informação.....	53
Figura 6 - Verificação de Suposições Importantes .....	55
Figura 7 - Cronograma de atividades.....	57
Figura 8 - Ciclo de Vida de um Projeto .....	61
Figura 9 - Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos .....	62
Figura 10 - Interação entre os grupos de processos .....	63