



Revista Portuguesa e Brasileira de  
Gestão

ISSN: 1645-4464

revistas.indeg@iscte.pt

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa  
Portugal

Pereira, Leandro

«Project management learning system»

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol. 5, núm. 1, enero-marzo, 2006, pp. 42-44

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Lisboa, Portugal

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388541366006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



# «Project management learning system»\*

por Leandro Pereira

**N**os dias que correm, as organizações encontram no conhecimento que possuem o seu maior activo, e a capacidade de o utilizar na tomada de decisão marca peremptoriamente o sucesso no rumo que cada uma entende tomar. A globalização dos mercados, e a presença das novas tecnologias, vem trazer às organizações um desafio com o qual nunca se depararam – a crescente concorrência num mercado único obriga a uma mudança rápida e sustentada, pautada pela inovação e diferenciação perante a concorrência.

A presença de uma estratégia organizacional é fundamental para decidir o rumo a tomar, porém, o seu sucesso assenta na sua exequibilidade e na capacidade otimizada e organizada de a pôr em prática. Um dos principais vectores da maturidade organizacional é a própria consciência do conhecimento que esta possui e de como o pode utilizar para pôr em prática a sua estratégia.

Independentemente do rumo que cada organização decide tomar, a implementação de projectos constitui, nos dias de hoje, uma das principais fontes de conhecimento das organizações. Na verdade, são esforços únicos e inovadores, e os projectos são o veículo da implementação e gestão da mudança organizacional. É através da implementação de projectos que qualquer organização implementa e materializa a sua estratégia.

Toda a aprendizagem que um projecto proporciona a uma organização deve servir de base ao seu processo de melhoria contínua. É, desta forma, essencial que este conhecimento seja organizado, sistematizado e registado para

utilização futura no apoio à actividade de negócio da organização.

Enquanto que a gestão de projectos se preocupa na sua essência com o cumprimento dos objectivos principais do projecto (tempo, custo, âmbito e qualidade), a gestão de conhecimento preocupa-se com o capturar, armazenar, distribuir, disseminar, criar e partilhar de experiências dentro de uma organização, por forma a permitir um processo contínuo de aprendizagem e melhoria.

Uma das principais técnicas usadas na gestão de projectos para efectuar a monitorização e controlo dos objectivos do projecto é a técnica *Earned Value Management* (EVM). Esta técnica fornece ao gestor de projecto um conjunto de indicadores de performance do projecto no que respeita à sua execução. O gestor de projecto deve não só ter a preocupação do imediato, ou do curto-prazo, como também o rastrear e identificar a causa dos desvios permitir que futuros projectos estejam informados das mesmas situações e causas, proporcionando-lhes tal conhecimento.

O modelo irá também analisar tendências por tipo de projecto, tipo de actividade e tipo de aptidão, criando, assim, métricas e indicadores de medição acerca do nível de conhecimento e actualidade do mesmo na organização.

## PMLS – «Project Management Learning System»

### • Integração da gestão de conhecimento com a gestão de projectos

O modelo proposto integra dois tipos de actividades que,

#### Leandro F. Pereira

leandro.pereira@PMO-Consulting.pt

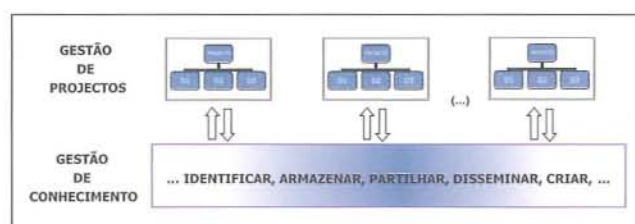
Lic. em Informática de Gestão (Univ. do Minho) e Doutorando em Gestão de Projectos na UPSAM - Universidade Pontifícia de Salamanca, Madrid, Espanha. Prof. Convidado da UPSAM. Project Management Professional (PMP). Sócio-Fundador e Manager da PMO Consulting (Threon Iberia) e Director e Fundador do PMI-Portugal Chapter.

Degree in Computer Science (Univ. of Minho) and PhD Student in Project Management at UPSAM - University Pontifícia of Salamanca, Madrid, Spain. Invited Professor at UPSAM. Project Management Professional (PMP). Founder and Manager of PMO Consulting (Threon Iberia) and Chapter Member and Director of the PMI-Portugal Chapter.

\* Dissertação sobre um modelo para a gestão de conhecimento na Gestão de Projectos alinhado com o PMBoK®, elaborada para a obtenção do grau de Doutoramento na UPSAM - Universidade Pontifícia de Salamanca, Madrid, Espanha.

na organização, têm naturezas diferentes. Se, por um lado, a gestão de conhecimento é uma actividade em contínuo, a gestão do projecto é uma actividade auto-contida em cada projecto, uma vez que projectos são iniciativas únicas. É, assim, fundamental uma integração consistente entre estas duas actividades:

**Figura 1**  
**Integração da actividade de gestão de projectos com a actividade de gestão de conhecimento**



• **A técnica EVM como fonte para a descoberta de conhecimento**

A técnica EVM permite o controlo dos projectos, na perspectiva da produtividade – performance no custo e da rapidez – performance na duração (Rodrigues, 2002). Esta técnica foi introduzida em 1962 pela NASA e rapidamente adoptada pelo Departamento de Defesa dos EUA. Dos mais de 30 indicadores de performance do projecto, destacam-se dois:

- **CPI (cost performance index):** estamos a ser mais produtivos ( $>1$ ) ou menos produtivos ( $<1$ ) que o esperado?
- **SPI (schedule performance index):** estamos a ser mais rápidos ( $>1$ ) ou mais lentos ( $<1$ ) que o esperado?

No que respeita a estes dois últimos indicadores, podemos posicioná-los e interpretá-los da seguinte forma (Rodrigues, 2002):

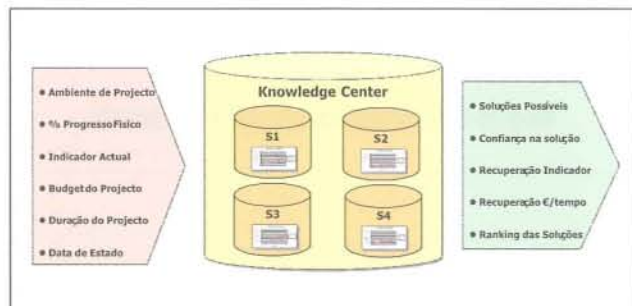
**Figura 2**  
**Legenda dos indicadores do método EVM**

Legenda dos indicadores gráficos de EVM			
CPI (Cost Performance Indicator)			
Intervalo		Indicador Descrição	
Limite Inferior	Limite Superior		
0.75	1.00		A pouca mais
1.00	1.25		A pouco mais
1.25	1.50		A pouco mais
1.50	1.75		A pouco mais
1.75	2.00		A pouco mais
2.00	2.25		A pouco mais
2.25	2.50		A pouco mais
2.50	2.75		A pouco mais
2.75	3.00		A pouco mais
3.00	3.25		A pouco mais
3.25	3.50		A pouco mais
3.50	3.75		A pouco mais
3.75	4.00		A pouco mais
4.00	4.25		A pouco mais
4.25	4.50		A pouco mais
4.50	4.75		A pouco mais
4.75	5.00		A pouco mais
5.00	5.25		A pouco mais
5.25	5.50		A pouco mais
5.50	5.75		A pouco mais
5.75	6.00		A pouco mais
6.00	6.25		A pouco mais
6.25	6.50		A pouco mais
6.50	6.75		A pouco mais
6.75	7.00		A pouco mais
7.00	7.25		A pouco mais
7.25	7.50		A pouco mais
7.50	7.75		A pouco mais
7.75	8.00		A pouco mais
8.00	8.25		A pouco mais
8.25	8.50		A pouco mais
8.50	8.75		A pouco mais
8.75	9.00		A pouco mais
9.00	9.25		A pouco mais
9.25	9.50		A pouco mais
9.50	9.75		A pouco mais
9.75	10.00		A pouco mais
10.00	10.25		A pouco mais
10.25	10.50		A pouco mais
10.50	10.75		A pouco mais
10.75	11.00		A pouco mais
11.00	11.25		A pouco mais
11.25	11.50		A pouco mais
11.50	11.75		A pouco mais
11.75	12.00		A pouco mais
12.00	12.25		A pouco mais
12.25	12.50		A pouco mais
12.50	12.75		A pouco mais
12.75	13.00		A pouco mais
13.00	13.25		A pouco mais
13.25	13.50		A pouco mais
13.50	13.75		A pouco mais
13.75	14.00		A pouco mais
14.00	14.25		A pouco mais
14.25	14.50		A pouco mais
14.50	14.75		A pouco mais
14.75	15.00		A pouco mais
15.00	15.25		A pouco mais
15.25	15.50		A pouco mais
15.50	15.75		A pouco mais
15.75	16.00		A pouco mais
16.00	16.25		A pouco mais
16.25	16.50		A pouco mais
16.50	16.75		A pouco mais
16.75	17.00		A pouco mais
17.00	17.25		A pouco mais
17.25	17.50		A pouco mais
17.50	17.75		A pouco mais
17.75	18.00		A pouco mais
18.00	18.25		A pouco mais
18.25	18.50		A pouco mais
18.50	18.75		A pouco mais
18.75	19.00		A pouco mais
19.00	19.25		A pouco mais
19.25	19.50		A pouco mais
19.50	19.75		A pouco mais
19.75	20.00		A pouco mais
20.00	20.25		A pouco mais
20.25	20.50		A pouco mais
20.50	20.75		A pouco mais
20.75	21.00		A pouco mais
21.00	21.25		A pouco mais
21.25	21.50		A pouco mais
21.50	21.75		A pouco mais
21.75	22.00		A pouco mais
22.00	22.25		A pouco mais
22.25	22.50		A pouco mais
22.50	22.75		A pouco mais
22.75	23.00		A pouco mais
23.00	23.25		A pouco mais
23.25	23.50		A pouco mais
23.50	23.75		A pouco mais
23.75	24.00		A pouco mais
24.00	24.25		A pouco mais
24.25	24.50		A pouco mais
24.50	24.75		A pouco mais
24.75	25.00		A pouco mais
25.00	25.25		A pouco mais
25.25	25.50		A pouco mais
25.50	25.75		A pouco mais
25.75	26.00		A pouco mais
26.00	26.25		A pouco mais
26.25	26.50		A pouco mais
26.50	26.75		A pouco mais
26.75	27.00		A pouco mais
27.00	27.25		A pouco mais
27.25	27.50		A pouco mais
27.50	27.75		A pouco mais
27.75	28.00		A pouco mais
28.00	28.25		A pouco mais
28.25	28.50		A pouco mais
28.50	28.75		A pouco mais
28.75	29.00		A pouco mais
29.00	29.25		A pouco mais
29.25	29.50		A pouco mais
29.50	29.75		A pouco mais
29.75	30.00		A pouco mais
30.00	30.25		A pouco mais
30.25	30.50		A pouco mais
30.50	30.75		A pouco mais
30.75	31.00		A pouco mais
31.00	31.25		A pouco mais
31.25	31.50		A pouco mais
31.50	31.75		A pouco mais
31.75	32.00		A pouco mais
32.00	32.25		A pouco mais
32.25	32.50		A pouco mais
32.50	32.75		A pouco mais
32.75	33.00		A pouco mais
33.00	33.25		A pouco mais
33.25	33.50		A pouco mais
33.50	33.75		A pouco mais
33.75	34.00		A pouco mais
34.00	34.25		A pouco mais
34.25	34.50		A pouco mais
34.50	34.75		A pouco mais
34.75	35.00		A pouco mais
35.00	35.25		A pouco mais
35.25	35.50		A pouco mais
35.50	35.75		A pouco mais
35.75	36.00		A pouco mais
36.00	36.25		A pouco mais
36.25	36.50		A pouco mais
36.50	36.75		A pouco mais
36.75	37.00		A pouco mais
37.00	37.25		A pouco mais
37.25	37.50		A pouco mais
37.50	37.75		A pouco mais
37.75	38.00		A pouco mais
38.00	38.25		A pouco mais
38.25	38.50		A pouco mais
38.50	38.75		A pouco mais
38.75	39.00		A pouco mais
39.00	39.25		A pouco mais
39.25	39.50		A pouco mais
39.50	39.75		A pouco mais
39.75	40.00		A pouco mais
40.00	40.25		A pouco mais
40.25	40.50		A pouco mais
40.50	40.75		A pouco mais
40.75	41.00		A pouco mais
41.00	41.25		A pouco mais
41.25	41.50		A pouco mais
41.50	41.75		A pouco mais
41.75	42.00		A pouco mais
42.00	42.25		A pouco mais
42.25	42.50		A pouco mais
42.50	42.75		A pouco mais
42.75	43.00		A pouco mais
43.00	43.25		A pouco mais
43.25	43.50		A pouco mais
43.50	43.75		A pouco mais
43.75	44.00		A pouco mais
44.00	44.25		A pouco mais
44.25	44.50		A pouco mais
44.50	44.75		A pouco mais
44.75	45.00		A pouco mais
45.00	45.25		A pouco mais
45.25	45.50		A pouco mais
45.50	45.75		A pouco mais
45.75	46.00		A pouco mais
46.00	46.25		A pouco mais
46.25	46.50		A pouco mais
46.50	46.75		A pouco mais
46.75	47.00		A pouco mais
47.00	47.25		A pouco mais
47.25	47.50		A pouco mais
47.50	47.75		A pouco mais
47.75	48.00		A pouco mais
48.00	48.25		A pouco mais
48.25	48.50		A pouco mais
48.50	48.75		A pouco mais
48.75	49.00		A pouco mais
49.00	49.25		A pouco mais
49.25	49.50		A pouco mais
49.50	49.75		A pouco mais
49.75	50.00		A pouco mais
50.00	50.25		A pouco mais
50.25	50.50		A pouco mais
50.50	50.75		A pouco mais
50.75	51.00		A pouco mais
51.00	51.25		A pouco mais
51.25	51.50		A pouco mais
51.50	51.75		A pouco mais
51.75	52.00		A pouco mais
52.00	52.25		A pouco mais
52.25	52.50		A pouco mais
52.50	52.75		A pouco mais
52.75	53.00		A pouco mais
53.00	53.25		A pouco mais
53.25	53.50		A pouco mais
53.50	53.75		A pouco mais
53.75	54.00		A pouco mais
54.00	54.25		A pouco mais
54.25	54.50		A pouco mais
54.50	54.75		A pouco mais
54.75	55.00		A pouco mais
55.00	55.25		A pouco mais
55.25	55.50		A pouco mais
55.50	55.75		A pouco mais
55.75	56.00		A pouco mais
56.00	56.25		A pouco mais
56.25	56.50		A pouco mais
56.50	56.75		A pouco mais
56.75	57.00		A pouco mais
57.00	57.25		A pouco mais
57.25	57.50		A pouco mais
57.50	57.75		A pouco mais
57.75	58.00		A pouco mais
58.00	58.25		A pouco mais
58.25	58.50		A pouco mais
58.50	58.75		A pouco mais
58.75	59.00		A pouco mais
59.00	59.25		A pouco mais
59.25	59.50		A pouco mais
59.50	59.75		A pouco mais
59.75	60.00		A pouco mais
60.00	60.25		A pouco mais
60.25	60.50		A pouco mais
60.50	60.75		A pouco mais
60.75	61.00		A pouco mais
61.00	61.25		A pouco mais
61.25	61.50		A pouco mais
61.50	61.75		A pouco mais
61.75	62.00		A pouco mais
62.00	62.25		A pouco mais
62.25	62.50		A pouco mais
62.50	62.75		A pouco mais
62.75	63.00		A pouco mais
63.00	63.25		A pouco mais
63.25	63.50		A pouco mais
63.50	63.75		A pouco mais
63.75	64.00		A pouco mais
64.00	64.25		A pouco mais
64.25	64.50		A pouco mais
64.50	64.75		A pouco mais
64.75	65.00		A pouco mais
65.00	65.25		A pouco mais
65.25	65.50		A pouco mais
65.50	65.75		A pouco mais
65.75	66.00		A pouco mais
66.00	66.25		A pouco mais
66.25	66.50		A pouco mais
66.50	66.75		A pouco mais
66.75	67.00		A pouco mais
67.00	67.25		A pouco mais
67.25	67.50		A pouco mais
67.50	67.75		A pouco mais
67.75	68.00		A pouco mais
68.00	68.25		A pouco mais
68.25	68.50		A pouco mais
68.50	68.75		A pouco mais
68.75	69.00		A pouco mais
69.00	69.25		A pouco mais
69.25	69.50		A pouco mais
69.50	69.75		A pouco mais
69.75	70.00		A pouco mais
70.00	70.25		A pouco mais
70.25	70.50		A pouco mais
70.50	70.75		A pouco mais
70.75	71.00		A pouco mais



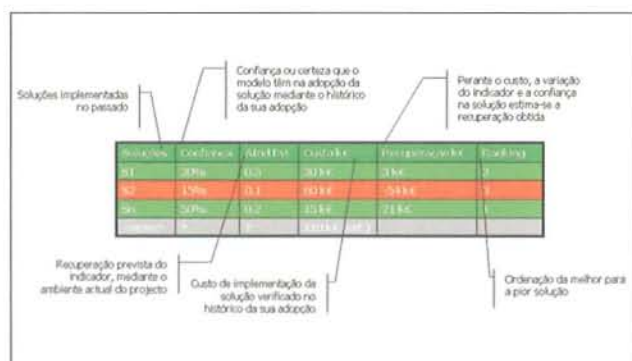
Após a caracterização do ambiente e estado actual do projecto, o sistema apresenta as soluções com melhor sucesso no passado para recuperar a performance do projecto.

**Figura 5**  
**Análise das soluções que permitem a recuperação da performance do projecto**



O sistema PMLS, recorrendo a modelos paramétricos de análise de regressão não linear múltipla, propõe a melhor solução para recuperar o projecto:

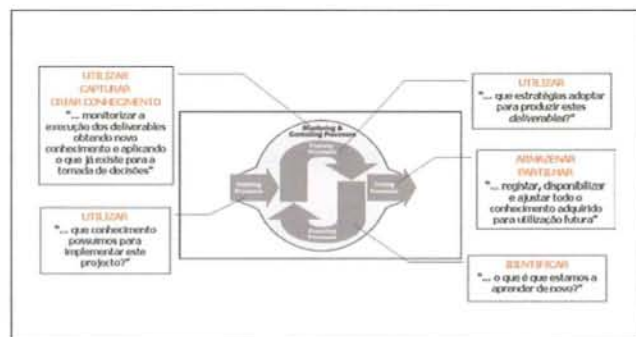
**Figura 6**  
**Proposta de soluções a implementar no projecto**



## • O PMLS ao longo do ciclo de vida da gestão de projectos

Segundo o PMI (Project Management Institute), a gestão de cada projecto passa por cinco fases distintas: a iniciação, o planeamento, a execução, o controlo e o encerramento. O sistema PMLS contribui em cada uma das fases de gestão de projecto, apoiando o gestor de projecto, na tomada de decisão:

**Figura 7**  
**Intervenção do PMLS ao longo do ciclo de vida da gestão de projectos**



## Conclusões

O sistema PMLS tem por objectivo facilitar o sucesso das organizações na implementação de projectos. É um sistema que assenta num processo de gestão baseado na melhoria contínua de práticas de gestão de projectos.

As organizações possuem no seu conhecimento um dos seus maiores activos e a forma como o usam pode ser a chave para o sucesso ou para o desaparecimento no mercado.

O PMLS vem ajudar as organizações a aprender ao longo da sua existência. ■