



Escola Superior de
Relações Internacionais

Gestão de Projetos internacionais

MÓDULO 3

Gestão de projetos -
planejamento e implementação de
projetos internacionais

Guilherme Bueno

ENCONTROS

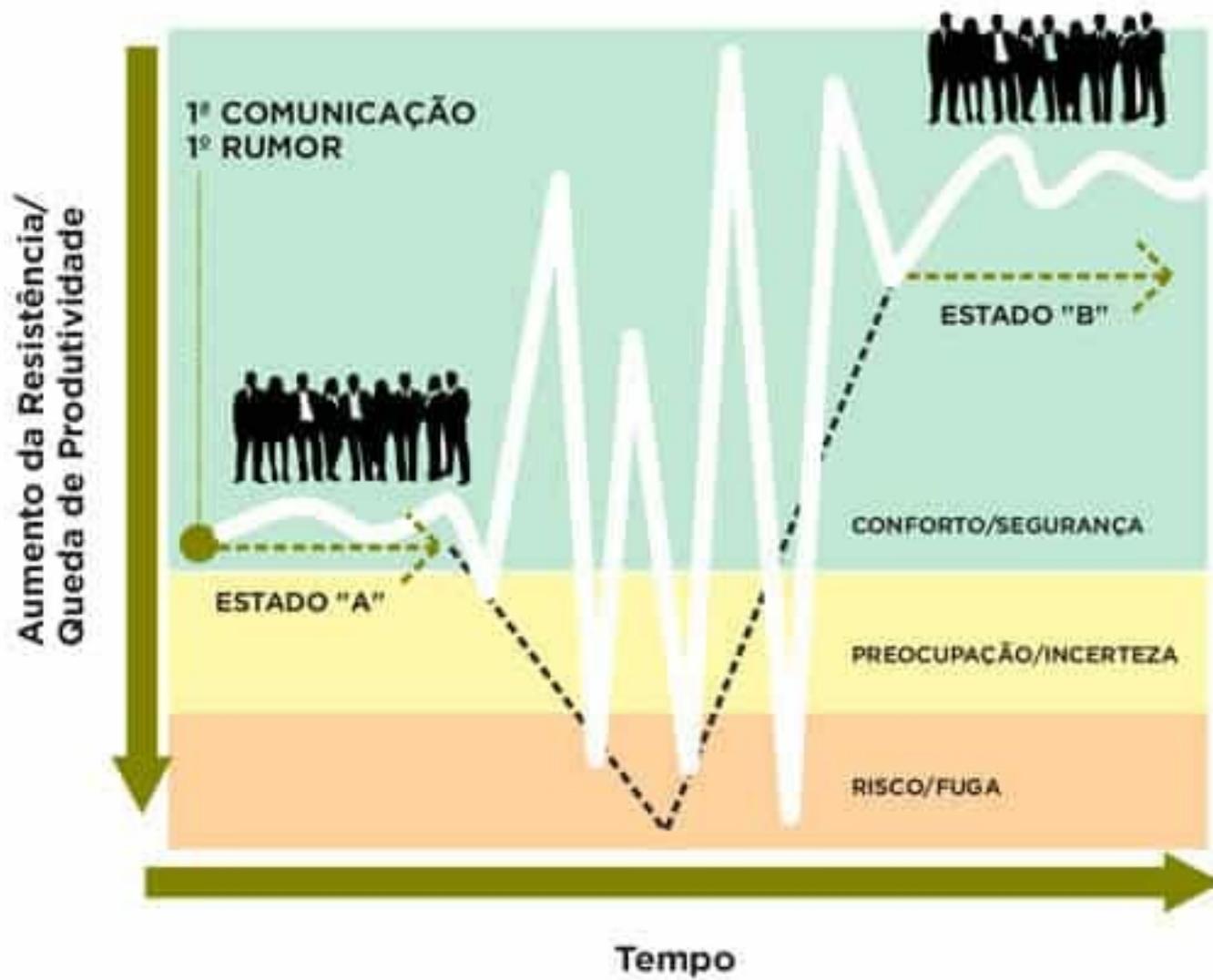
- **Módulo 1** - Noções de Gestão de Projetos e Relações Internacionais
- **Módulo 2** - Questões culturais - exploração de definições culturais, estereótipos e generalizações
- **Módulo 3** - Gestão de projetos - planejamento e implementação de projetos internacionais
- **Módulo 4** - Gestão de equipes - práticas de comunicação intercultural - verbal, não verbal e virtual
- **Módulo 5** - Gestão de projetos - estrutura de colaboração global eficiente e liderança
- **Módulo 6** - Negociação entre diferentes culturas

PADRÕES PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

- A existência de **padrões para gerenciamento** de projetos contribuiu para a profissionalização da gestão de projetos. O desenvolvimento dos primeiros padrões em gerenciamento de projetos foi realizado de forma independente por diferentes países e associações de gerenciamento de projetos (CRAWFORD et al., 2007).
- Por exemplo, Turner e Muller (2003) definiram um **projeto como uma organização temporária**, para a qual são alocados recursos a fim de realizar um empreendimento temporário, único e inovador, gerenciar as incertezas inerentes e as necessidades de integração, de forma a atingir os objetivos positivos propostos.

O PMBOK

- O **PMBOK** é um dos sistemas mais utilizados e reconhecidos mundialmente.
- O **PMBOK** divide os processos de gerenciamento de um projeto em cinco grupos: **iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento**. O objetivo é criar uma sequência dentro do projeto e seguir o **guia como referência** o que torna o projeto mais produtivo e procurar atender as expectativas das partes interessadas.

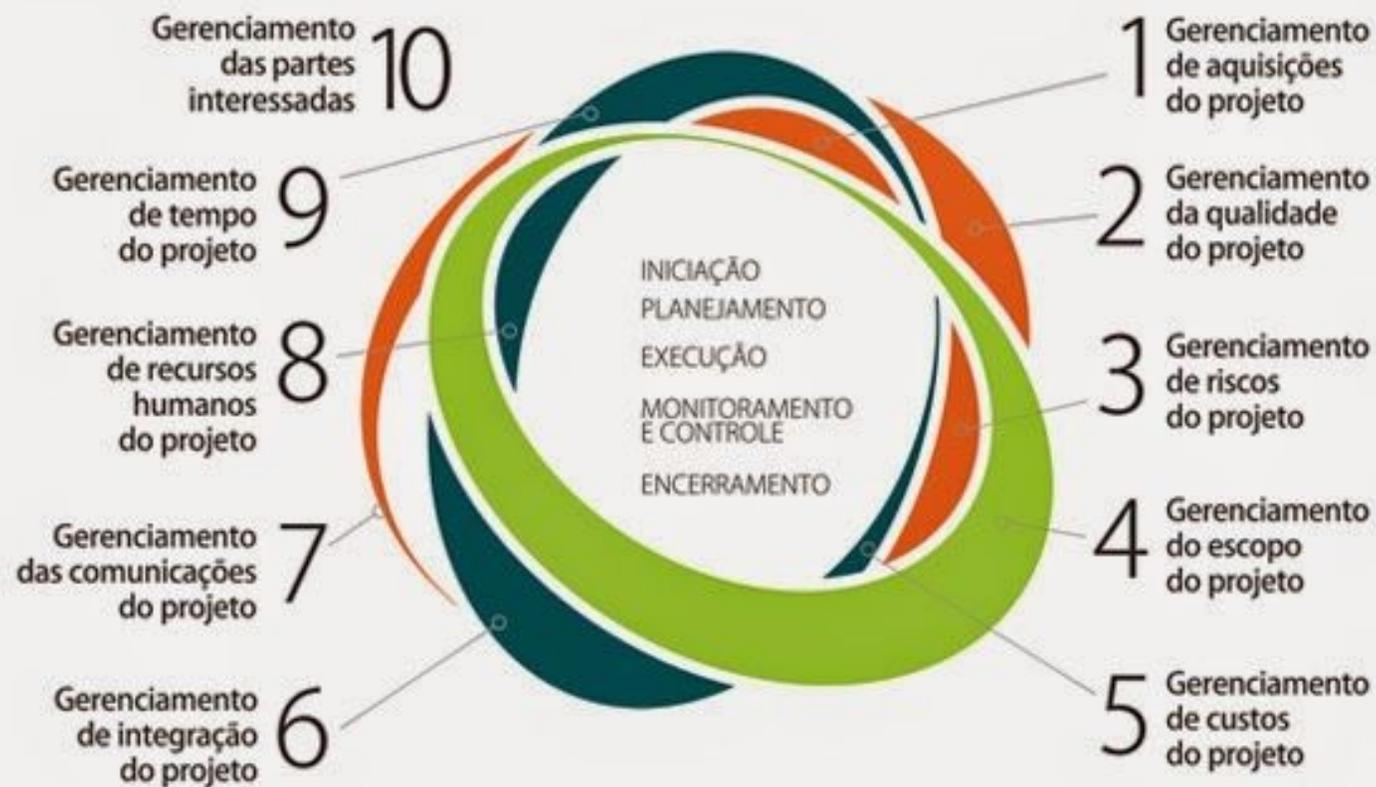


PROJETO É..



10 ÁREAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

PMBOK[®]
Project Management Body of Knowledge



DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

- Durante a execução de projetos internacionais, é comum que existam membros **espalhados em diversas localidades**, dificultando o encontro presencial entre eles. Caso cada um de seus colaboradores não tenha suas responsabilidades muito bem definidas, a probabilidade de algumas tarefas deixarem de ser feitas é muito grande.
- Para evitar esse tipo de problema, é fundamental que o **gestor defina e deixe por escrito**, e acessível para todos, quais são as responsabilidades de cada colaborador.
- Aqui, não nos restringimos apenas ao cargo da pessoa, mas **às suas tarefas** e a tudo o que ela deve entregar em um determinado prazo.

PLANEJAMENTO PRÉVIO

- Com todas essas questões consideradas, analisadas e definidas, chega a hora de planejar como será o dia a dia da sua equipe e estruturar todos os processos, para que as falhas sejam evitadas e sua equipe esteja sempre motivada.
- O ideal é que o líder crie um calendário com o planejamento de cada funcionário e todos os itens que devem ser cumpridos por eles, com uma data limite de entrega. Assim, cada um consegue visualizar onde está e o quanto falta para atingir o cumprimento de suas metas, facilitando o andamento e a conclusão do projeto.

FUSO HORÁRIO

- Pelo padrão de Greenwich existem 12 fusos horários ao redor do globo, exceto quando há horários de verão/inverno ou quando algum país modifica seu horário, como a Venezuela. Juntar pessoas de diferentes fusos em uma reunião é um desafio por si só. A habilidade de negociação é fundamental, pois provavelmente alguém vai ter trabalhar de madrugada.

COMO MONITORAR O TRABALHO DE EQUIPE:

- Como você vai saber se ela está sendo produtiva; se há um ito retrabalho; se ocorreu algum conflito interno; se há faltas ou atrasos frequentes e assim por diante? Uma solução simples é ter um gestor local, isto é, alguém que seja localmente responsável pela equipe.
- Ele vai monitorar os colaboradores e transmitir as informações para que você tome as decisões principais. Enquanto isso, também terá autonomia para resolver algum probleminha cotidiano que não pode esperar sua resposta.
- Apesar dos desafios da gestão de pessoas em projetos internacionais, expandir seu negócio para o exterior é uma oportunidade incrível.

DIAGRAMA DE REDE E CAMINHO CRITICO DO PROJETO

- As premissas que devem ser consideradas para a elaboração do diagrama de rede são:— Possuir a estimativa de duração de cada tarefa; e — Ter as predecessoras de cada tarefa. Com essas informações, monta-se o diagrama com as atividades e seus respectivos relacionamentos. Em seguida, as atividades são organizadas com suas respectivas durações, oportunidade em que são dimensionadas as datas de início e término mais cedo ou antecipado (Early Start, Early Finish), considerando as durações estimadas. É importante ter em mente que, quando uma atividade possui mais de uma predecessora, deve-se usar a maior data de término mais cedo da predecessora como data de início da sucessora.
- Com tudo isso bem organizado, torna-se possível determinar a duração do projeto. Mas isso não é tudo. É preciso também dimensionar as datas de início e término mais tarde (Late Start, Late Finish) — Caminho de volta. Para tanto, quando uma atividade possui mais de uma sucessora, deve-se usar sempre a menor data de início mais tarde como data de término mais tarde da predecessora. Após isso, calcula-se as folgas de cada atividade.
- A folga corresponde ao tempo adicional que pode ser comprometido na atividade em questão sem que haja prejuízo na duração do projeto. A folga livre ou margem de atraso tolerada diz respeito a quanto tempo uma tarefa pode atrasar sem prejudicar a data de início da atividade sucessora.
- De modo semelhante, a folga total ou margem de atraso total é quanto tempo uma atividade pode atrasar sem prejudicar a data de término do projeto. Ou seja, a diferença entre o término mais cedo e o término mais tarde. Quando se identifica as atividades com folga igual a zero, considera-se todas como atividades do caminho crítico.

O CAMINHO CRÍTICO E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

- É impossível dizer que se exerce uma adequada gestão do projeto sem considerar o caminho crítico.
- Quer dizer, ao considerar a abordagem até aqui levantada, percebe-se que a aplicação direta da técnica de dimensionamento do caminho crítico — seja por meios manuais ou via software — é, de fato, uma ferramenta crucial para melhorar a tomada de decisão do gestor. Quando o gerente de projetos conhece quais são as folgas que o seu projeto apresenta, bem como quais são as demandas que não podem sofrer nenhum tipo de obstrução — sob prejuízo de comprometer todo o projeto — estratégias são concebidas promovendo a eficiência da execução.
- É importante ter consciência que, para que se identifiquem as folgas com potencial de conversão em melhoria do cronograma, antes é preciso ter o caminho crítico do projeto muito bem definido. Afinal, a prioridade sempre será o caminho crítico, não importam as folgas existentes. Desde o início, os esforços de planejamento do projeto devem se concentrar na determinação de uma sequência que assegure que o maior caminho do projeto não tenha nenhum tipo de impedimento. Finalmente, sabendo-se que o planejamento é dinâmico, passível de alterações no decorrer do tempo, seja por interferência do cliente, do patrocinador, ou de um membro da equipe, uma atividade antes considerada totalmente fora da “zona de perigo” pode vir a representar uma tarefa crítica. Isto é, uma atividade que disponha de 5 dias de folga, dado algum sério problema — ou um simples descuido — pode atrasar mais do que o esperado e colocar todo o prazo a perder.
- Perceba que, desse modo, qualquer tarefa pode passar a fazer parte do caminho crítico a qualquer momento. Por isso, é altamente recomendável que também as datas de início e término das tarefas consideradas não-críticas sejam monitoradas de perto. Afinal, ao se comprometer toda a folga de um grupo de atividades não críticas, dá-se origem a um novo caminho crítico dentro do projeto.
- Se isso acontece, a missão de gerenciar o projeto como um todo se transforma em um desafio ainda mais complexo. É por essas e outras razões que o planejamento não pode apenas ser considerado um esforço que se faz somente no início do projeto, mas sim como cuidados que acompanham a evolução do empreendimento e corrigem seus desvios no momento em que situações indesejáveis se apresentam.

Até o próximo encontro:

Módulo 2

- **Questões culturais - exploração de definições culturais, estereótipos e generalizações**

Guilherme Bueno
Analista e Professor de
Relações Internacionais



Escola Superior de
Relações Internacionais

www.relacoesinternacionais.com.br



<https://www.linkedin.com/in/buenoguilherme/>



@buenoguilherme



guilherme.bueno@esri.net.br