

Ciclo de vida de projetos

Transcrição

Um projeto possui início, meio e fim, com um **ciclo de vida** pré-determinado. É diferente do de uma pessoa, que não temos como saber quando acaba. E esse ciclo de vida do projeto é a **série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término**.

Quando você concebe um projeto, é preciso pensar em seu ciclo de vida. Como organizar a construção de uma casa, ou a construção de um software ou um produto novo? Como realizar o esforço de construção, gerenciamento, monitoramento e controle de um projeto? Essas questões dizem respeito ao ciclo de vida de um projeto, ao encadeamento das fases que você programou para ele.

O ciclo de vida **oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido**. E, com essa estrutura, é possível estabelecer uma estratégia inicial de gestão para o seu projeto, que vai ser muito útil. Há alguns dias atrás eu estava em uma reunião de iniciação de um projeto e estávamos elaborando um termo para iniciar o projeto. Pensamos na justificativa para fazer esse projeto, como ele se relaciona com os objetivos da organização, quais os objetivos do próprio projeto, e o que seria o seu sucesso. E, além de todos esses itens, pensamos em como o projeto seria gerido. E com essa questão, estávamos de fato falando em como o projeto vai nascer, ser planejado e executado, monitorado e controlado, e como será encerrado. Na reunião estávamos falando da integração de uma hidrelétrica com uma central de operação remota. O projeto foi dividido em fases: a preparação para a integração (1), a integração em si (2), e por fim a fase de pós-integração (3). Perceba que nessas fases já estávamos delineando como gerenciar o projeto, definindo o seu ciclo de vida. Mais do que isso, determinamos que só haveria uma fase de planejamento, que é a preparação, na qual precisamos planejar todas as demais etapas do projeto. A integração é a fase de execução e de monitoramento e controle; e a pós-execução é a de verificação de resultados e de alcance das metas, para que possamos concluir o projeto.

Esse esforço de reflexão sobre como será gerido um projeto vai ajudar a determinar seu ciclo de vida. Quero que você pense nos seus projetos e na empresa em que você trabalha: Qual é o ciclo de vida dos seus projetos? Como você quer estabelecer esse ciclo de vida?

As entregas e atividades específicas conduzidas durante o ciclo de vida do projeto podem variar muito, de acordo com o projeto. Há projetos que não nos permitem saber como serão seus detalhes no futuro. Imagine que você precisa construir uma ponte que vai do Brasil até a China. É uma ponte muito grande, e com ela é possível fazer uma ligação com a África, a Europa... Essa ponte pode ser feita de diversas formas. Mas existem muitos riscos envolvidos nesse projeto. Ele vai demorar muito para ser concluído, e você não tem como saber quanto custará o material para construir a ponte daqui a dez anos. Então, você pode decidir que cada fase do seu projeto terá planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. Depois de construir a primeira parte da ponte, inicia-se uma nova fase com um novo planejamento – e isso é determinar o ciclo de vida do projeto.

Ciclo de vida de projetos não deve ser confundido com os grupos de processos de gerenciamento de projeto. É difícil não confundir porque eles têm uma relação bem próxima. Os grupos de processos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Vimos um pouco sobre eles no começo do treinamento, e eles serão abordados durante todo o treinamento. Esses grupos de processos foram uma construção lógica do PMI com base no relacionamento dos processos entre si. Alguns processos dialogam com tudo que vem antes do projeto. Por exemplo, identificar as partes interessadas está muito relacionado com o caso de negócios, os objetivos do projeto, aquilo que deu vida a ele. Já o planejamento envolve a organização do esforço em pauta, para atingir os objetivos daquele projeto. A execução é realmente ir a campo, botar o time na área e começar a trabalhar. O monitoramento e controle tem a ver com o acompanhamento daquilo que foi planejado e manter o projeto nos trilhos. Encerramento é verificar o que foi feito, fechar a conta e entregar os

resultados. Esses são os grupos de processos, e até um tempo atrás ensinava-se que eles podiam ser entendidos como o ciclo de vida do projeto. Mas essa verdade é muito limitada. Se você tomar isso como a prática do mercado, verá que nem todo projeto será integralmente planejado no começo, como o exemplo da ponte Brasil-China. É um projeto de 10 ou 20 anos, não há como planejar de uma vez. É preciso trabalhar em ondas. Então, como o projeto não é 100% preeditivo, seu ciclo de vida deve respeitar o conceito de **ondas sucessivas**, que já será apresentado a você.

O ciclo de vida de projetos independe do ciclo de vida de produto produzido ou modificado pelo projeto. Você vai estruturar o ciclo de vida do seu projeto de acordo com os objetivos que você precisa entregar. Imagine que você vai construir um produto por meio do projeto, e, quando o projeto estiver concluído e o produto estiver pronto, o ciclo de vida do produto é outro. Você até pode construir esse ciclo de vida e elaborar planos e estruturar essa operação por meio de um projeto. Quando você tiver que entregar, por exemplo, serviços de manutenção como a limpeza de um prédio, isso deixa de ser ciclo de vida do projeto e passa a ser ciclo de vida do produto. **Mas é necessário que o projeto considere a fase atual do ciclo de vida do produto.**

Considere novamente que você está construindo um prédio. Ele tem piscina, tem *playground* e todas as outras coisas que se pode esperar de um condomínio legal. Você terminou a obra, portanto, terminou o projeto, certo? Mas, a partir desse momento, em que se encerra o ciclo de vida do projeto, inicia-se o ciclo de vida do produto. Quem vai tirar o lixo? Quem vai cuidar da higiene da piscina? Essas questões fazem parte do ciclo de vida do produto. Ele até pode se comunicar com o do projeto, e você até pode pensar no ciclo de vida do produto enquanto estiver construindo esse produto, mas o gerenciamento do produto faz parte de outra área do conhecimento, é um outro tipo de esforço.

Vamos agora falar de **fases de projeto**, que podem ser **sequenciais** ou **sobrepostas**. Cada projeto é único. Pode ser que você trabalhe em uma empresa que te permita elaborar um planejamento integral no começo de um projeto. Mas pode ser que não, se você estiver trabalhando com inovação, e não pode fazer um planejamento 100% no início do projeto. Então, vai ter que trabalhar com o conceito de ondas e elaboração progressiva. **Não existe uma estrutura ideal que possa ser aplicada a todos os projetos; cada projeto é único.**

Vou apresentar dois conceitos essenciais: elaboração progressiva e elaboração preeditiva. **Elaboração progressiva** é quando trabalhamos em ondas. Por exemplo, eu vou agora trabalhar em um projeto de inovação, e não sei exatamente qual é o resultado final. Estamos buscando a solução para o seguinte objetivo: a solução para o transporte individual de passageiros por meio de um aplicativo, de forma rentável em até 3 meses. Então, nesses 3 meses eu vou buscar essa solução. No primeiro mês não saberei exatamente qual é a solução, nem o que vou desenvolver. Então, posso planejar apenas o primeiro mês: abordar clientes, planejar produtos de teste, fazer validações usando Lin, enfim, planejar essas atividades. Ainda não tenho como planejar o segundo e o terceiro mês, mas, uma vez que eu tenha atingido os objetivos que estabeleci para essa primeira fase, a fase de validação do projeto que aqui vamos dividir em validação, desenvolvimento e encerramento, posso pensar nas outras etapas. Só estipulamos que cada fase durará 30 dias. Atingidos os objetivos da primeira fase, podemos passar para a segunda. Atingidos os da segunda, vamos para a terceira. Essa é a estratégia para esse projeto simbólico de construir um aplicativo para o transporte de passageiros, a partir do celular.

Isso é elaboração progressiva: você não vai planejar todo o projeto no começo. Vai elaborar planos apenas o que você consegue visualizar, deixando os objetivos do projeto claros e prevendo suas fases.

Vamos agora pensar em outro projeto, voltando para a construção civil. Imagine que você trabalha para uma construtora e já construiu dez vezes o mesmo tipo de casa. O desenho da casa é sempre o mesmo, e os terrenos são muito parecidos. Você, é claro, enfrenta situações ambientais distintas, mas já domina o projeto dessa casa. Então, é possível fazer o planejamento desse projeto de uma só vez. Seu planejamento terá uma **elaboração preeditiva**, pois você conseguirá planejar tudo no começo.

E as fases do projeto podem ser **sequenciais** ou **sobrepostas**. Talvez você comece a criar as fundações da casa, e depois disso, irá levantar as paredes. Assim, você pode dividir o seu projeto em fundação, paredes e pintura. Antes de terminar todas as paredes, você já pode começar a pintar as que já estão prontas. Portanto, você está sobrepondo a fase de erguer as paredes,

com a fase de pintura. A fase da fundação não foi sobreposta, as demais entraram em sequência a ela. Mas foi possível paralelizar a segunda e a terceira fases. Até a próxima!

