

# CICLO DE VIDA DE UM PROJETO EMPRESARIAL

Antes de estudar o ciclo de vida de um projeto empresarial – ou de qualquer outro projeto –, é fundamental que você compreenda alguns conceitos básicos que envolvem a definição de projeto. Em primeiro lugar, um projeto precisa ter início e fim previamente definidos, ou seja, uma data para iniciar e outra para concluir aquilo que o projeto se propôs a entregar. Em segundo lugar, o projeto precisará identificar como essas entregas (saídas) serão realizadas em termos de eficiência e eficácia. Mas afinal, o que seria um projeto?

Para Larson e Gray (2016), o projeto é um empreendimento com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado com base em um plano cronológico. Já para Vargas (2009), trata-se de um empreendimento caracterizado por uma sequência lógica e clara de eventos, com início, meio e fim, que busca alcançar determinado objetivo, considerando tempo, custos, recursos e qualidade. Assim, pode-se entender que um projeto ou um grupo de projetos são elaborados para criar um produto ou serviço ou gerar um resultado, definindo os custos e recursos envolvidos e, essencialmente, prazos de execução, monitoramento e conclusão.

Os projetos podem ser elaborados em qualquer tipo de empresa, área (política, construção civil, tecnologia da informação, estratégia militar, pesquisa e desenvolvimento, administração de empresas, etc.) ou segmento (educação, saúde, segurança pública, etc.) e envolver os mais diversos produtos, serviços ou resultados. A Figura 1, a seguir, fornece alguns exemplos de projetos.



Figura 1 - Tipos de projetos. Fonte: Adaptada de Xavier (2016, p. 06).

Uma característica fundamental do projeto é que ele precisa ser específico e ter prazos definidos, afastando, assim, a concepção de projetos dos procedimentos contínuos e repetitivos, sem prazos de conclusão, como pagamento de uma folha salarial, por exemplo.

Mas atenção, como a maioria dos esforços das empresas, o projeto tem como meta principal satisfazer às necessidades do cliente, de modo que seu sucesso será medido justamente pelo alcance de três fatores básicos: o seu escopo, o cumprimento dos seus prazos e os custos envolvidos. O escopo é aquilo que se pretende alcançar, de forma organizada e sistemática, com o detalhamento das etapas e das responsabilidades. Os prazos são o tempo envolvido para empreender cada etapa do projeto, definindo início, meio e fim. Por fim, os custos são o montante dos recursos financeiros previstos *versus* realizados para a execução e a conclusão do projeto. Esses três fatores estão diretamente vinculados ao conceito de eficiência e eficácia.

Resumidamente, pode-se afirmar que o projeto terá sucesso se for concluído conforme planejado. Para isso, ele poderá depender de diferentes perspectivas, porém seus valores de entrega precisam necessariamente envolver elementos da eficiência e da eficácia (Figura 2).

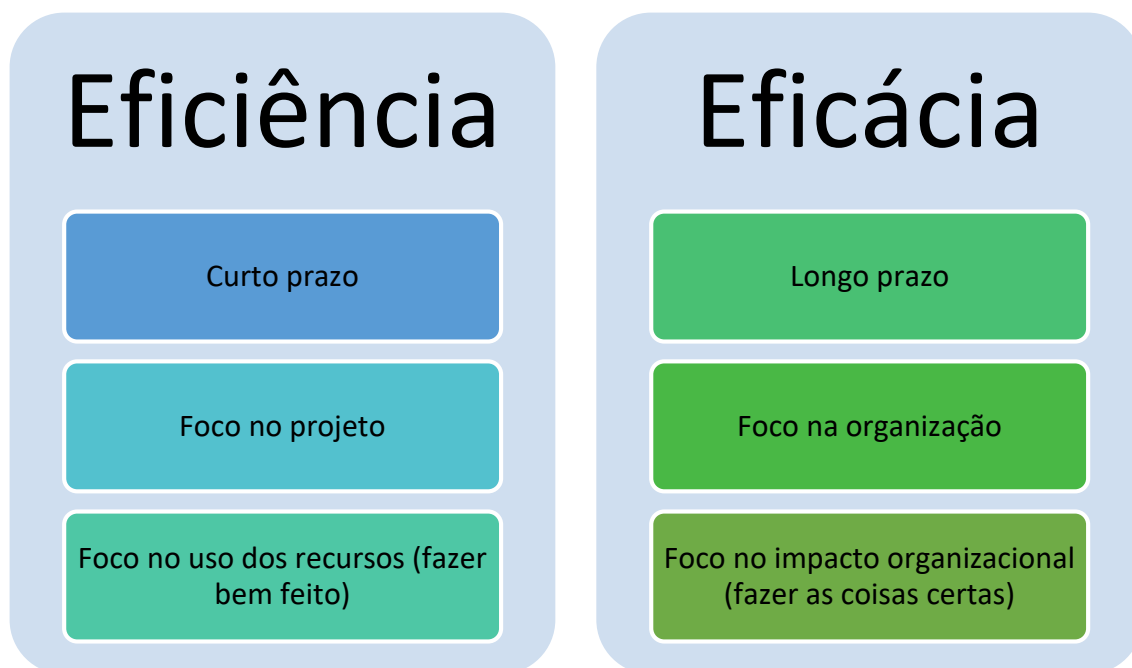


Figura 2 - A eficiência e a eficácia como sucesso do projeto. Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

O projeto pode ter uma variedade de complexidades, dependendo do ambiente técnico e do ambiente de negócios em que estará inserido. Por isso, o desempenho da empresa balizará o desempenho do projeto, apesar de não ser condicionante. No entanto, o sucesso do gerenciamento do projeto representará o sucesso da implementação do produto ou do serviço, beneficiando, assim, o sucesso organizacional. Desse modo, a estrutura organizacional é fundamental nesse aspecto.

A seguir, confira os principais *stakeholders* envolvidos na organização.

- **Gerente do projeto:** pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto, que envolve execução, monitoramento e conclusão, assim como alinhamentos e ajustes com os demais interessados.
- **Cliente:** pessoa ou área que será beneficiada com a criação do produto, serviço ou resultado derivado do sucesso da execução do projeto.
- **Membros:** pessoas que, direta ou indiretamente, contribuirão com a execução do projeto.
- **Patrocinador:** pessoa de dentro ou de fora da empresa responsável pela disponibilização dos recursos, que concede abrangência e limitações e age como validador das ações e etapas do projeto.

Alguns gerentes de projetos acreditam ser bastante útil utilizar os ciclos de vida para melhor planejar, executar, monitorar e controlar um projeto. Considerar que um projeto empresarial apresenta um ciclo de vida permite ao gestor pensar o que deve ser produzido em cada etapa do projeto. Para isso, além de considerar os *stakeholders*, é necessário definir os “pedaços” menores, denominados fases, cujos títulos e quantidades são determinados pela necessidade de controle das empresas (XAVIER, 2016).

Assim, pode-se definir o ciclo de vida do projeto como uma série de fases pelas quais o projeto precisa transitar, do início à sua conclusão. Essas fases são um conjunto de atividades relacionadas de forma lógica que culminam em uma ou mais entregas na conclusão do projeto, podendo ser sequenciais, interativas ou sobrepostas, com nomes, quantidades e durações determinadas pela própria necessidade do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Dessa forma, pode-se entender que o ciclo de vida define as fases que conectam o início e o fim do projeto, geralmente enfatizando qual trabalho precisa ser feito em cada fase, quando as entregas (saídas) devem ser geradas, como elas serão revisadas, verificadas e validadas, quem estará envolvido em cada fase e, por fim, como controlar e aprovar cada fase.

Uma das características essenciais do projeto é a sua cronologia sequencial e ordenada, partindo de uma atividade dentro de uma cadeia de processo com previsão de conclusão. As fases precisam ter prazos definidos, com um ponto de início, fim ou controle (revisão ou ponto de verificação) (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017). Assim, todos os projetos têm etapas a serem definidas e executadas. Ao conjunto dessas etapas, dá-se o nome de ciclo de vida do projeto.

Cada ciclo de vida dependerá da especificidade de cada projeto. Por exemplo, para um projeto de desenvolvimento de *software*, o ciclo de vida do projeto envolverá as fases de: (1) definição; (2) *design*; (3) código; (4) integração/testes; e (5) manutenção (LARSON; GRAY, 2016). Conforme Xavier (2016), um projeto de implantação de uma nova tecnologia pode envolver as fases de: (1) definição; (2) estudo de viabilidade técnica; (3) pesquisa; (4) seleção da tecnologia/fornecedores; (5) implementação ou construção; (6) implantação; e (7) acompanhamento inicial da operação. Contudo,

normalmente, o ciclo de vida do projeto envolve as fases de: (1) início/definição; (2) organização e planejamento; (3) execução; e (4) encerramento/entrega (LARSON; GRAY, 2016; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017). Carvalho (2018) ainda considera a fase de monitoramento e controle como essencial no ciclo de vida do projeto, como você pode ver na Figura 3.



Figura 3 - Ciclo de vida do projeto. Fonte: Adaptada de Carvalho (2018, p. 31).

No processo de iniciação, ocorre a definição geral do projeto, quando é obtido o compromisso da organização contratada para executar o projeto. No processo de planejamento, deve-se manter um esquema de trabalho viável para atingir os objetivos que determinam a existência do projeto. Já no processo de execução, deve-se coordenar pessoas e recursos para realizar e concluir o trabalho planejado, conforme os requisitos e especificações definidas anteriormente. Nessa fase, busca-se satisfazer às necessidades dos clientes e das partes interessadas no projeto.

Os processos de monitoramento e controle são necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto. Além disso, busca-se identificar todas as áreas que requerem mudanças nos planos e iniciá-las, para assegurar que os objetivos do projeto serão atingidos. No processo de encerramento, ocorre a formalização da aceitação do projeto pelo cliente e o seu término de forma organizada. Xavier (2016) ressalta que, em cada fase, precisa haver um grupo de atividades ou ações que, relacionadas de forma lógica, resultam na entrega final ou na conclusão do projeto. Por isso, as fases estão associadas à conclusão das entregas previstas no projeto e constituem o seu ciclo de vida. É importante ressaltar que não há limites claramente

definidos entre uma fase e outra, de modo que, em alguns momentos, há sobreposição de fases.

Vamos a um exemplo bem prático! Na fase de concepção e identificação do ambiente e detalhamento da demanda do Projeto Esporte e Lazer da Cidade (PELC), a equipe utilizou como campo de pesquisa as cinco regiões do país, com o propósito de formar e informar os atores responsáveis pela gestão, pela operação e pelo controle social dos núcleos do PELC, conforme mostra a Tabela 1, a seguir.

Região	Data	Local	Atividades
Centro-Oeste	3 a 5/9/2008	Brasília	<p>1. Apresentação do objeto da pesquisa e da metodologia – professora Carla Andréa Ribeiro.</p> <p>2. Oficina com participantes – levantamento das questões avaliativas – realizada pelos estudantes da UnB – cursos de graduação e pós-graduação em educação física.</p> <p>3. Oficina com gestores e especialistas (pesquisadores da Rede Cedes e formadores – compreensão conceitual do programa.</p>

Tabela 1 - Oficinas de apresentação da pesquisa (PELC). Fonte: Adaptada de Sousa *et al.* (2011, p. 59).

Na fase da elaboração do mesmo programa, com base na lista de componentes descritos na fase de concepção/definição, foram extraídos dados que permitiram elaborar a estrutura e definir a construção dos indicadores e coleta dos dados (Tabela 2).

Enfoque avaliativo	Componente	Indicador
Eficácia quantitativa	Satisfação do beneficiado	% de beneficiados satisfeitos
	Mensuração da adesão	% de adesão (inscritos/número de vagas – meta) * 100

Tabela 2 - Indicadores do PELC. Fonte: Adaptada de Sousa *et al.* (2011, p. 70).

Observe que a Tabela 2 está diretamente relacionada com a fase de monitoramento e controle descrita por alguns autores como essencial para a execução e o sucesso do projeto. Essas informações são apenas para dar sustentação e facilitar a compreensão da relação do ciclo de vida do projeto com as fases do ciclo. É fundamental que se analise bem o ciclo de vida do projeto, definindo as fases conforme a necessidade do projeto, para que o êxito individual delas (escopo, prazo e custos) agregue valor ao projeto de forma sistemática, atendendo, assim, às necessidades do cliente.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, F. C. A. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson, 2018.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de projetos**: o processo gerencial. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia do conhecimento do gerenciamento de projetos**. 6. ed. Newtown Square-PA: PMI, 2017.

SOUSA, E. S. *et al.* **Sistema de monitoramento e avaliação dos programas Esporte e Lazer da Cidade e Segundo Tempo do Ministério do Esporte**. Belo Horizonte: Gráfica e Editora Ideal, 2011.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

XAVIER, C. M. S. **Gerenciamento de projetos**: como definir e controlar o escopo do projeto. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.