



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS
Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS



Imagem: Recalculando a Rota



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS
Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

O Surgimento de Projetos:

Gestão de demandas Suplemento a MGP PRODERJ v.1.2



GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

SECRETARIA DE ESTADO DA CASA CIVIL E GOVERNANÇA

CENTRO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO – PRODERJ



PRE - PRESIDÊNCIA

Marco Vieira

VPA – VICE-PRESIDÊNCIA ADMINISTRATIVA

Carlos Henrique Costa

DPI – DIRETORIA DE PROJETOS E INOVAÇÃO

João Bosco de Oliveira

RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO

EGP - ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Eduardo Prado

Márcia Maria Lima Borja

Marcos Aurélio M. Xavier

Roberval Alves Godoy





O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS
Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

Histórico de Versões

Data	Versão	Descrição	Autor
16/04/2019	1.0	Primeira Versão do Suplemento a MGP PRODERJ v.1.2 -2018	Márcia ML Borja - Equipe EGP - DPI
17/04/2019	1.1	Sugestões de alterações pontuais	Eduardo Prado e Marcos Aurélio - Equipe EGP - DPI
18/04/2019	1.2	Sugestões de alterações em trechos do documento original	João Bosco - Diretor DPI
18/04/2019	1.3	Alterações realizadas parcialmente	Márcia ML Borja - Equipe EGP - DPI
24/04/2019	1.4	Alterações realizadas parcialmente	Eduardo Prado, Marcos Aurélio, Roberval Godói, João Bosco
10/05/2019	Final	Validada	DPI - EGP



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS

Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

As organizações realizam trabalho para atingir um conjunto de objetivos. Em geral, o trabalho pode ser categorizado como projetos ou operações. Os projetos e as operações diferem principalmente pelo fato de que as operações são contínuas e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e exclusivos.

O surgimento de projetos é provocado por vários motivos dentro da instituição, alguns deles são:

- Requisitos regulatórios, legais ou sociais;
- Necessidade organizacional;
- Implementar ou alterar estratégias de negócio ou tecnológicas;
- Atender a pedidos ou necessidades das partes interessadas;
- Impacto ambiental.

O surgimento de projetos começa a partir do registro de algum trabalho a ser realizado (“algo a ser feito”), originado por requisição interna ou externa, no processo de Gestão de Demandas. Este processo gerencia o tratamento a ser dado a tais requisições pelas diferentes áreas da Instituição. Solicitação, registro, priorização, resolução e escalonamento de requisições são algumas das atividades relativas a este processo. Ao executá-las de forma eficiente, exercita-se a colaboração entre as instâncias institucionais e amplia-se a possibilidade de acerto no descarte ou na transformação da demanda em projeto. Trata-se de um processo contínuo e iterativo.

As possíveis entradas para o processo de Gestão de Demandas podem ser: solicitação de suporte para recursos de TI, dúvidas sobre utilização de equipamentos, sugestões de melhoria no serviço, itens relacionados na carta de serviços de TI, desenvolvimento de sistema de informação, reformulação do sítio da instituição, além das iniciativas estratégicas planejadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, Estratégia Geral de Tecnologia da Informação, Planejamento Estratégico Institucional, etc.

O processo de Gestão de Demandas pode variar de organização para organização. Em alguns casos, este processo é realizado de modo informatizado utilizando sistema de registro de demanda. Em outras, é realizado de forma manual. O presente documento é um suplemento à Metodologia de Gerenciamento de Projetos – MGP PRODERJ v. 1.2 de novembro de 2018 exatamente para tratar do referido



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS

Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

processo.

No PRODERJ, adotou-se o sistema GpWeb para o apoio ao gerenciamento de projetos. É um software livre, que permite a tramitação interna de mensagens e documentos eletrônicos protocolados e a utilização de modo colaborativo entre as equipes de gerenciamento. Sua arquitetura tem um fluxo de documentos que, alimentados, descrevem da entrada de uma demanda à entrega do projeto, permitindo que todos os envolvidos enriqueçam seus conteúdos, acompanhem a execução e tenham todos os documentos de projeto, inclusive os Artefatos disponíveis no Sistema, organizados em um mesmo repositório.

Propõe-se a ser uma solução completa e integrada para qualquer organização pública ou privada. Funciona via Web, criado na linguagem PHP com banco de dados MySQL. A versão em uso na Instituição é a 8.4.29, de 11/02/2019.

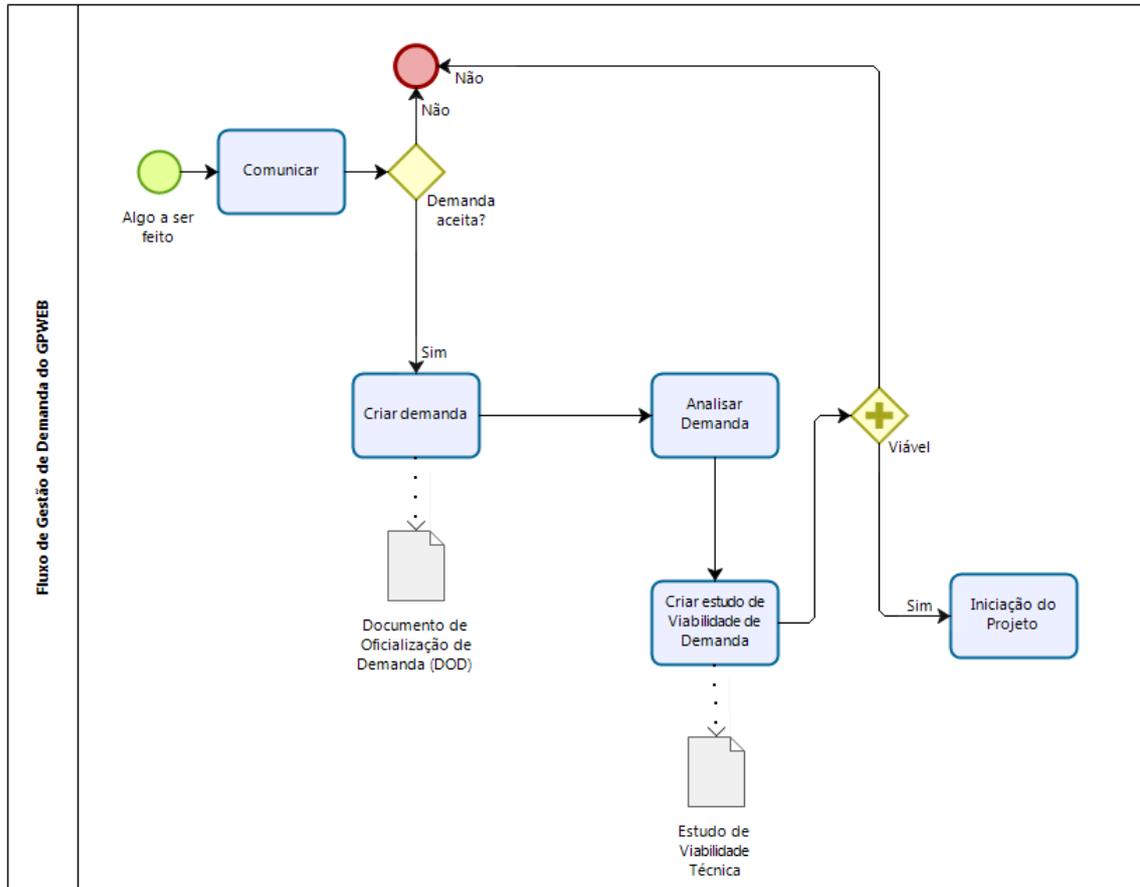
As configurações e customização de interface para os usuários e administradores do Sistema, de acordo com as necessidades de uso pelo PRODERJ, foram realizadas pela Gerência de Projetos Municipais – GPM, da Diretoria de Sistema de Informação – DSI. Mais recentemente, o Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP, da Diretoria de Projetos e Inovação – DPI, vem contribuindo com a indicação de mudanças e ajustes necessários.

O processo de Gestão de Demandas refletido na ferramenta GpWeb possui o fluxo conforme o diagrama a seguir.



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS

Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019



Powered by
bizagi
Modeler

Criação da Demanda

Gerenciar o conjunto de demandas de forma a que possam ser transformadas em projetos gerenciáveis é o grande desafio dos gerentes de projetos, mas para isso é preciso entender que projetos devem nascer após uma gestão efetiva das demandas que acabam influenciando o ciclo de vida dos projetos.

Na esfera pública, principalmente em momentos de crise financeira e fiscal, as possibilidades de garantir recursos e ampliá-los, se assim novas demandas requisitarem tal investimento, é limitada para os gestores setoriais. Assim, o aceite da entrada de uma nova demanda carece de fino alinhamento aos objetivos estratégicos da instituição e do governo.

A demanda por produtos ou serviços não é uma variável sob controle direto do



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS

Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

escritório de projetos de uma organização. Uma série de fatores de natureza social, política, econômica, geográfica, etc. exercem influência sobre a demanda. Alguns destes fatores podem ser regulares, outros não.

O conhecimento do cliente e de suas necessidades é uma condição necessária, mas não suficiente para gerenciar a demanda. Os gerentes de projetos devem também estudar a natureza e os condicionantes do comportamento da demanda.

A admissão de uma demanda implica, portanto e também, ter critérios institucionais definidos para a priorização das mesmas, que considerem elementos como a complexidade de execução, tempo previsto, custos estimados e disponibilidade de recursos, até mesmo a escala hierárquica quando se trata de demandas internas, devendo ter a aprovação de uma autoridade superior da própria Instituição.

A seguir são explorados os conceitos que orientam o preenchimento dos artefatos da Gestão de Demandas contidos no GpWeb, na versão adotada pelo PRODERJ.



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS

Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

Detalhes da Demanda

Gestão de Demandas

Organização: **PRODERJ**

Seções envolvidas: **GERÊNCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS (+5)**

Responsável: MB

Designados: CD - **GERÊNCIA DE PROJETOS MUNICIPAIS (+4)**

Contatos: CD (+7)

Supervisor: EP

Autoridade: JB

Cliente: VPA

Setor: 09 - Gestão Pública

Segmento: 05 - Organização do estado

Identificação: O Demandante do Projeto, face a algum problema, necessidade ou oportunidade de melhoria, solicita uma intervenção que poderá vir a constituir-se em um Projeto. Trata-se neste campo de descrever a solução para resolver uma das questões acima aventadas.

Justificativa: Descrever o problema, ou a necessidade ou a oportunidade de melhoria geradora da solução a ser planejada, executada e finalizada, através das entregas previstas e validadas pelas partes interessadas.
Por que o projeto deverá ser executado?
Qual o histórico do problema?
O que deve orientar a decisão de execução do mesmo?
Em que contexto está inserido?

Resultados: Descrever objetivamente o que é pretendido alcançar, com destaque para a contribuição que o projeto poderá trazer para a solução do problema, ou benefício que o projeto visa gerar, em termos quantitativos.
Quais as metas do projeto - seus resultados, tangíveis e mensuráveis, que deverão ser alcançados.

Alinhamento: Observar a que objetivos estratégicos da Instituição e do governo o futuro projeto e seus resultados têm correspondência.
Tais objetivos podem estar descritos no Plano Plurianual (PPA), no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), etc.

Fonte de recursos: Identificar a fonte de recursos para o desenvolvimento da solução do problema, necessidade ou oportunidade de melhoria.
Fonte de recursos pública, própria ou de terceiros, ou privada.

Prazo: Estimar prazos, considerando os requeridos pelo demandante e a capacidade instalada e a contratar para planejamento e execução das soluções que serão desenvolvidas com vistas à superação da necessidade apontada.

Custos: Definir custos aproximados, contabilizando, inclusive, os que serão consumidos por recursos humanos e infraestrutura próprios.

Observações: O aceite da demanda deverá ser feito por autoridade superior responsável.

Característica de projeto: **Sim**

Ativa: **Sim**

Essa atividade, como demonstrado no diagrama inicial dará origem ao Documento de Oficialização da Demanda – DOD. Referendado o “Aceite” da demanda por autoridade superior, ou previamente designada, prossegue a avaliação com a:



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS

Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

Análise da Demanda

Gestão de Demandas

Organização: PRODERJ

Identificação: O Demandante do Projeto, face a algum problema, necessidade ou oportunidade de melhoria, solicita uma intervenção que poderá vir a constituir-se em um Projeto.

Trata-se neste campo de descrever a solução para resolver uma das questões acima aventadas.

Justificativa: Descrever o problema, ou a necessidade ou a oportunidade de melhoria geradora da solução a ser planejada, executada e finalizada, através das entregas previstas e validadas pelas partes interessadas.

Por que o projeto deverá ser executado?

Qual o histórico do problema?

O que deve orientar a decisão de execução do mesmo?

Em que contexto está inserido?

Resultados: Descrever objetivamente o que é pretendido alcançar, com destaque para a contribuição que o projeto poderá trazer para a solução do problema, ou benefício que o projeto visa gerar, em termos quantitativos.

Quais as metas do projeto - seus resultados, tangíveis e mensuráveis, que deverão ser alcançados.

Alinhamento: Observar a que objetivos estratégicos da Instituição e do governo o futuro projeto e seus resultados têm correspondência.

Recurso: Identificar a fonte de recursos para o desenvolvimento da solução do problema, necessidade ou oportunidade de melhoria, pública ou privada.

Responsável: MB



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS

Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

Análise da Viabilidade da Demanda

Característica de projeto: Sim ▼

Tamanho: Pequeno

Complexidade: Baixa Complexidade ▼

Custo: Até R\$ 80.000,00 ▼

Tempo: Até 30 dias ▼

Servidores: De 1 a 2 ▼

Recurso externo: Não ▼

Interligação: Possui integração com mais de um projeto ▼

Gestão de Demandas

Organização: PRODERJ

Identificação: O Demandante do Projeto, face a algum problema, necessidade ou oportunidade de melhoria, solicita uma intervenção que poderá vir a constituir-se em um Projeto.

Trata-se neste campo de descrever a solução para resolver uma das questões acima aventadas.

Justificativa: Descrever o problema, ou a necessidade ou a oportunidade de melhoria geradora da solução a ser planejada, executada e finalizada, através das entregas previstas e validadas pelas partes interessadas.

Por que o projeto deverá ser executado?

Qual o histórico do problema?

O que deve orientar a decisão de execução do mesmo?

Em que contexto está inserido?

Resultados: Descrever objetivamente o que é pretendido alcançar, com destaque para a contribuição que o projeto poderá trazer para a solução do problema, ou benefício que o projeto visa gerar, em termos quantitativos.

Quais as metas do projeto - seus resultados, tangíveis e mensuráveis, que deverão ser alcançados.

Alinhamento: Observar a que objetivos estratégicos da Instituição e do governo o futuro projeto e seus resultados têm correspondência.

Recurso: Identificar a fonte de recursos para o desenvolvimento da solução do problema, necessidade ou oportunidade de melhoria, pública ou privada.

Responsável: MB



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS

Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

Na maior parte dos projetos, a análise de viabilidade técnica e econômica se dá antes da fase de iniciação do projeto. De acordo com o PMBoK®, quando uma organização identifica uma oportunidade de trabalho, em geral irá proceder a um estudo de viabilidade para decidir se deve realizar, ou não, o projeto.

Assim, estudo de viabilidade envolve poucos recursos (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.) quando comparadas às demais fases de um projeto (iniciação, planejamento, execução, controle, etc.). Nunca podemos esquecer que o estudo de viabilidade do projeto atende a restrições de dados devendo respeitar as características da organização (estrutura funcional, setor de atividade, capacitações adquiridas, etc.).

A análise de custos, por exemplo, constitui-se num esboço preliminar dos gastos associados ao projeto. Deverá resumir os prováveis valores que se espera gastar ao longo do ciclo de vida do projeto e este custo deverá refletir o escopo do projeto que, por sua vez, se relaciona como o escopo do produto ou entrega.

Um grande facilitador para o dimensionamento adequado e ágil de uma análise de viabilidade técnica é a instituição dispor dos Termos de Serviços associados ao seu Catálogo.

Então, após a análise da demanda, o próximo passo será alimentar no Sistema GpWeb o Estudo de Viabilidade Técnica. Atentar que este deverá ter a aprovação dos envolvidos no projeto e autoridades devidamente designadas, em 3 níveis: i. Parecer sobre a continuidade, ii. Parecer sobre Tempo e iii. Parecer sobre Custos. Apenas dessa forma a “Demanda” será transformada em projeto, com a elaboração do Termo de Abertura de Projeto – TAP.



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS

Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

Detalhes do Estudo de Viabilidade Técnica

- Viável: **Sim**
- Organização: **PRODERJ**
- Seções envolvidas: **GERENCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS (+5)**
- Responsável: **MB**
- Designado: **CD - GERENCIA DE PROJETOS MUNICIPAIS (+4)**
- Parte interessada: **CD - GERENCIA DE PROJETOS MUNICIPAIS (+7)**
- Setor: **09 - Gestão Pública**
- Segmento: **05 - Organização do estado**
- Necessidade: O Demandante do Projeto, face a algum problema, necessidade ou oportunidade de melhoria, solicita uma intervenção que poderá vir a constituir-se em um Projeto.
Trata-se neste campo de descrever a solução para resolver uma das questões acima aventadas.
- Alinhamento estratégico: Observar a que objetivos estratégicos da Instituição e do governo o futuro projeto e seus resultados têm correspondência.
Tais objetivos podem estar descritos no Plano Plurianual (PPA), no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), etc.
- Requisitos básicos: Disponibilizar as condições necessárias ao planejamento e execução dos procedimentos considerados adequados para a superação da necessidade, problema ou o aproveitamento da oportunidade identificada.
Os requisitos podem ser de natureza: dos negócios, tecnológica, recursos, legais, ambientais, segurança, sociais e culturais.
Identificar as possibilidades de atendimento da necessidade, com a análise das vantagens e desvantagens de cada opção.
- Soluções possíveis: Devem ser avaliadas soluções disponíveis no Portal de Software Público; se já existe uma solução parecida em outros órgãos públicos, se já estão no padrão e-Ping, e-Mag, e-Arq, de acordo com as regulamentações do ICP-Brasil.
- Viabilidade técnica: Avaliar a viabilidade técnica da solução estudada para atender a demanda - Projeto -, observando a capacidade técnica instalada na Instituição: a estrutura física (material e de infraestrutural) e de pessoal (conhecimento técnico) para o planejamento, execução e acompanhamento.
- Viabilidade financeira: Identificar a fonte de recursos para o desenvolvimento da solução do problema, necessidade ou oportunidade de melhoria.
Fonte de recursos pública, própria ou de terceiros, ou privada.
- Viabilidade institucional: Avaliar o ambiente institucional, o que inclui o clima político e organizacional para o planejamento e operacionalização da solução, identificando possíveis entraves e oportunidades, assim como o impacto dos resultados do projeto sobre as rotinas da Instituição.
- Indicação de solução: Indicar a solução escolhida, estimando o tempo para a implantação da solução e justificar a opção, observando o alinhamento estratégico da Instituição e a necessidade de negócio.
- Parecer sobre a continuidade: Os envolvidos na elaboração deste documento deverão deliberar sobre a continuidade ou não da solução que será convertida em Projeto no caso o parecer seja favorável.
Deverá ser feita uma justificativa.
- Parecer sobre o tempo: Deverá constar a data da decisão, bem como da descrição dos nomes e respectivos cargos dos responsáveis pela aprovação da conversão da demanda em Projeto.
Deverá ser observada em apreciação a parte uma opinião consistente sobre o tempo estimado para a execução do Projeto.
- Parecer sobre o custo: Apesar de decisivo para o Parecer de continuidade, deverá constar da documentação o julgamento expresso de responsável pela área administrativa e financeira da Instituição quanto à disponibilidade orçamentária em valores e no prazo desejado.
- Observações: Caso não conste no artefato "Análise da Viabilidade Técnica" do GpWeb espaço reservado à assinatura digital dos responsáveis pelas diferentes aprovações, as mesmas deverão constar da documentação impressa e devidamente digitalizada que será anexada ao Projeto no GpWeb.
- Demanda: **Gestão de Demandas**



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS

Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

Esta atividade dará origem ao documento Estudo de Viabilidade Técnica a ser aprovado pelas 03 (três) (instâncias).

Momento e Elementos da Avaliação de Projetos

Conforme definido nos manuais de gestão de projetos, entre eles o PMBoK[®], os projetos possuem características únicas, assim como as organizações. Os projetos são executados por pessoas, exigem planejamento e utilizam recursos escassos. Estes empreendimentos podem e devem ser divididos em fases ou estágios para facilitar seu gerenciamento (entendido como a ação orientada para o planejamento). Este inclui o controle de execução e o emprego de medidas e ou ações corretivas. Considere-se também que há Programas, com projetos interdependentes, cada um deles com um ciclo de vida próprio.

As premissas (o que é dado como certo ou provável) e restrições (o que não é provável ou factível) são formuladas e os problemas ou riscos devem ser definidos (grau de influência de fatores econômicos, políticos, estruturais, legais, ambientais, culturais, entre outros). Ainda não há pleno detalhamento das metas e escopo do produto e do projeto.

À medida que o projeto é mais bem definido dentro das condições de operação institucionais e das demais partes interessadas, a análise do conjunto de entradas e entregas pode ser melhor delineada. Com o avanço dos estudos conceituais, é possível obter uma adequada definição do escopo do projeto e a qualificação do produto pretendido, progredindo para a distribuição temporal dos custos do projeto e para a descrição de medidas que venham a contornar os riscos identificados.

Caso a demanda tenha característica de projetos, é conveniente que a equipe responsável preencha a Planilha de Mensuração do Projeto, estabelecendo a dedicação necessária para o gerenciamento do projeto. Esta não deve ter esforço maior do que a própria execução do projeto.

Cada instituição deverá definir seus critérios para mensuração, porém a MGP-PRODERJ v.1.2 traz na planilha algumas sugestões de classificação. O guia de referência apresenta um item sobre a utilização da Planilha de Mensuração do Projeto.



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS
Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

Segue abaixo uma tabela com os critérios sugeridos na planilha de mensuração de projeto:

Critério	Classificação	Descrição
Complexidade	Pequeno	Baixa Complexidade
	Médio	Média Complexidade
	Grande	Alta Complexidade
Custo	Pequeno	Até R\$ 100.000,00
	Médio	De R\$ 100.000,01 a R\$ 680.000,00
	Grande	Acima de R\$ 680.000,00
Tempo	Pequeno	Até 30 dias
	Médio	De 1 a 6 meses
	Grande	Acima de 6 meses
Tamanho da equipe	Pequeno	De 1 a 2
	Médio	Entre 3 e 6
	Grande	Mais de 6
Participação de recurso externo	Pequeno	Não
	Grande	Sim
Possui integração com mais de um projeto	Pequeno	Não possui integração com outros projetos
	Médio	Possui integração com um projeto
	Grande	Possui integração com mais de um projeto

Critérios da Planilha de Mensuração de Projetos.

Finalmente, é importante destacar que a gestão de demandas a que se refere este documento é aquela situada antes da fase de iniciação do projeto.

No processo de execução do projeto, novas demandas poderão surgir, desta feita, em outras circunstâncias, quando, então, o “algo a ser feito” – uma ou mais novas demandas -, terão o caráter de mudança no curso do projeto. Mudanças que deverão ser operacionalizadas num novo processo de gestão – “Gestão de Mudanças” -, que vai requerer a execução de uma série de procedimentos (MGP PRODERJ v.1.2), com seus respectivos artefatos, principalmente no que reporta à comunicação e aprovação entre as partes interessadas.



O SURGIMENTO DE PROJETOS: GESTÃO DE DEMANDAS
Suplemento a MGP PRODERJ – maio 2019

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), sexta edição, 2017.

Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. - Brasília: MP, 2011.

Metodologia de Gerenciamento de Projetos do PRODERJ – MGP v.1.2 - 2018

Gestão de Demandas: Onde Nascem os Projetos

http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/525

Rogério de Souza Leitão

Gestão de Projetos de TI - II: Avaliação de Projetos

http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialprojt2/pagina_2.asp