



**ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

**Requerimento**

Em, 31 de janeiro de 2014.

À

**Comissão Examinadora dos Projetos de Desenvolvimento Inova Detran/AL**

Assunto: Apresentação de Projeto para o Programa Inova Detran

1. Considerando o Decreto Estadual nº 28.405, de 01 de outubro de 2013, considerando as portarias nº 1048/2013 e 920/2013-GDP/Detran-AL, com fins de oportunizar a progressão funcional por nível prevista na Lei Estadual nº 7.403, de 09 de agosto de 2012, para os servidores efetivos da carreira atividades de transito do Detran/AL, em específico para Niedson de Albuquerque Vasconcelos, matrícula 22073-6, faixa C nível 1; Ligia Maria Teixeira Tenório, matrícula 8627-4, faixa C nível 2 e Soraia Santos de Carvalho, matrícula 17124-7, faixa C nível 2.

2. Remeto para julgamento por parte dessa comissão e demais medidas cabíveis, o projeto de nossa autoria intitulado “Implantação da Governança de TI no Detran/AL”, pertencente à categoria iniciativas de sucesso implementadas.

Atenciosamente,

**NIEDSON DE ALBUQUERQUE VASCONCELOS**

**LIGIA MARIA TEIXEIRA TENÓRIO**

**SORAIA SANTOS DE CARVALHO**



ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL

INOVA DETRAN

IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI  
NO DETRAN-AL

MACEIÓ/AL

2014



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

### **Equipe do Projeto**

Servidor	Nível Atual
Niedson de Albuquerque Vasconcelos	C
Soraia Sampaio Santos de Carvalho	C1
Ligia Maria Teixeira Tenório	C1

### **Área(s) do Projeto:**

Gestão da Informação e Comunicação, Planejamento e Gestão Estratégica



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

## **1. Objetivo do projeto**

Criar uma forma dos projetos de TI seguirem uma priorização conforme a estratégia definida em planejamento estratégico, criar um escritório de projetos para acompanhar o andamento dos projetos e facilitar a execução dos mesmos.

## **2. Justificativa**

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA CORPORATIVA**

#### **Origem da governança corporativa**

A literatura sobre o referido assunto narra que grandes escândalos financeiros, envolvendo diversas corporações nos EUA que causaram prejuízos incomensuráveis aos mercados mundiais, foram as principais causas que despertaram a atenção da sociedade em geral para a relevância do estudo da governança corporativa. Incentivados por essas crises financeiras e a explosão da bolha das empresas “ponto.com”, os governos mundiais investiram esforços na tentativa de regulamentar e melhorar as práticas de governança corporativa.

O foco da Governança corporativa é criar é de criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas e as demais partes interessadas. A utilização dos conceitos de governança corporativa disseminou-se com os stakeholders (executivos, conselho de administração, acionistas) de grandes corporações para evitar abusos da diretoria executiva, conselhos de administração inoperantes e proteger-se de mecanismos de auditoria ineficientes (IBGC).

VIEIRA & VIEIRA (2007) resumem que as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua continuidade, de transparente, com os custos e riscos controlados.

#### **A TIC E A GOVERNANÇA**

Autores renomados afirmam que pelo fato das informações financeiras e operacionais das empresas estarem salvas em sistemas informáticos e a sustentação desses serviços serem uma atribuição do departamento de Tecnologia, a TI passou a ter uma forte atuação em toda a cadeia de valor da organização e assim representar um sério risco ao retorno sobre o investimento ou mesmo na continuidade do negócio, devido a essa crescente dependência pelos seus recursos, na composição e sustentação dos serviços.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

O Ciclo de Governança de TI é composto por quatro grandes etapas: (1) alinhamento estratégico e compliance, (2) decisão, (3) estrutura e processos e (4) medição do desempenho da TI (Fernandes & Abreu, 2008).

O Alinhamento estratégico e compliance referem-se ao planejamento estratégico da TI levando em consideração o planejamento estratégico da organização para seus vários produtos e segmentos de atuação, inclusive exigências legais.

A fase de decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos refere-se às responsabilidades pelas decisões relativas a TI, relacionadas a arquitetura, serviços, investimentos, necessidades de aplicações, etc. e ainda a criação de mecanismos de decisão. Trata também da definição de prioridades através do envolvimento dos tomadores de decisão chaves da organização.

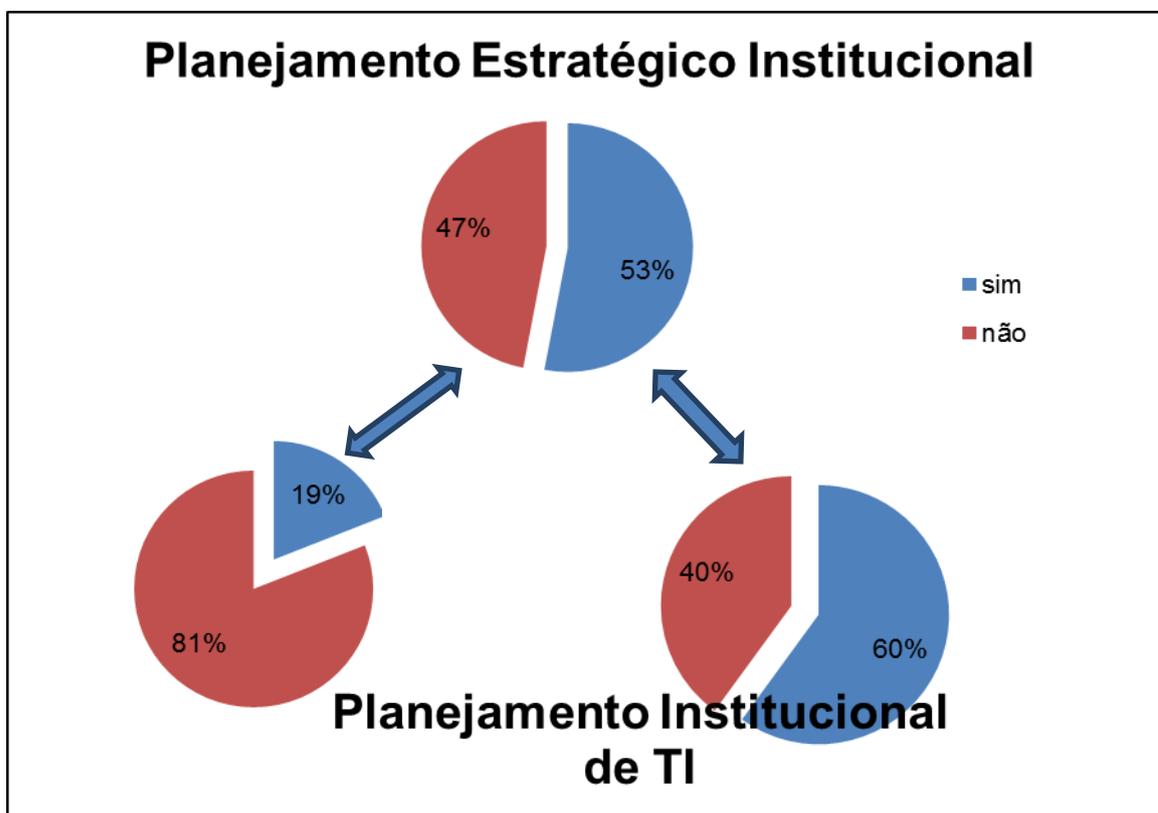
A fase de estrutura, processos, operações e gestão refere-se à estrutura organizacional e funcional da TI, auxilia na definição de processos de gestão e operação dos produtos e serviços de TI, entre eles: operações do sistema, Infraestrutura, suporte técnico, segurança da informação, etc.

E finalmente a etapa de medição de desempenho refere-se à definição, coleta e geração de indicadores de desempenho dos processos, produtos e serviços de TI e sua contribuição para as estratégias e objetivos da instituição. É nesta fase onde se deve reiniciar o ciclo traçando novas metas a partir dos indicadores obtidos sempre realinhado as estratégias do negócio.

Os órgãos federais já aplicam ferramentas de controle e planejamento que já fazem parte do cotidiano de empresas privadas: O Tribunal de Contas da União (TCU) realizou um levantamento (por amostragem) sobre a situação da governança de TI na Administração Pública Federal, com o objetivo de obter informações para elaboração de mapa de utilização de TI na Administração Pública Federal. A partir dos dados coletados (255 instituições), pôde-se inferir que a falta de planejamento estratégico institucional inibe e/ou prejudica o planejamento das ações de TI. O que leva a conclusão de que se faz necessário, em consonância com o planejamento estratégico institucional, que seja elaborado o planejamento estratégico de TI.



ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL



Fonte: TCU

Dentre os órgãos pesquisados pelo TCU, 47% não tem planejamento institucional em vigor, e dentre eles 81% não tem planejamento estratégico de TI.

As ações do Plano Nacional de Redução de Acidentes e Segurança Viária para a Década 2011-2020 pressupõem a integração entre os órgãos componentes do SNT nas diferentes esferas governamentais. Diante disso faz-se necessária a elaboração do planejamento como ferramenta para organização de ações para resultados no futuro. A elaboração do planejamento estratégico de cada órgão de trânsito eleva o nível de confiabilidade na execução de ações interligadas para alcançar a meta estabelecida, bem como para que os órgãos possam interagir através da implantação das boas práticas e correção de ações que não surtam o resultado esperado.

A AGU (representação da União no campo judicial e extrajudicial) disponibiliza, em seu site, informações sobre a construção da AGU do futuro através da gestão estratégica, e afirma que essa só pode ser compreendida a partir da noção do significado do Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico, mais do que uma declaração de intenções, é um compromisso com ações e, principalmente, resultados de longo prazo. No Planejamento Estratégico são estabelecidas as prioridades de atuação e o direcionamento do perfil de ação



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

para toda a organização. A Gestão Estratégica, por sua vez, faz a ligação entre essas diretrizes globais e o trabalho de cada uma dos setores e pessoas no dia-a-dia da organização. Desdobrar diretrizes gerais em tarefas específicas, que captem todas as especificidades de cada uma das áreas, é uma tarefa bastante complexa. Disponibiliza também a formação da Gestão Estratégica, que, entre outros itens, é formada a partir de:

- Um conjunto de valores essenciais ao trabalho da organização, definidos de maneira clara e compartilhados por todos os seus integrantes;
- Uma visão de futuro: aonde a organização pretende chegar em um espaço de tempo determinado;
- Objetivos a serem conquistados de maneira conjunta e processos de trabalho voltados para o seu alcance;
- Um sistema de avaliação do grau de alcance desses objetivos, chamado de Sistema de Indicadores.

As iniciativas dos órgãos federais citados não são vinculativas e sim indicativas para as demais esferas de governo. Esse trabalho demonstra a possibilidade da gestão estratégica em um órgão de trânsito executivo estadual.

### **3. Metodologia Aplicada**

O conceito de governança de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) está intrinsecamente atrelado ao conceito de governança corporativa. Diante da constatação da necessidade da implantação do planejamento estratégico atrelado ao planejamento de tecnologia da informação surgiu no DETRAN AL a implantação do planejamento estratégico utilizando a ferramenta BSC, traçando o mapa estratégico da autarquia.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**



Com a definição da missão, visão e mapa estratégico surgiu a necessidade da implantação de um órgão/setor que coordenasse os projetos autarquia o que foi possível como apoio do especialista Gualter Peixoto e literatura especializada (Fernandes & Abreu, 2008). surgindo então o EGP – Escritório de gerenciamento de Projetos do DETRAN –AL em outubro de 2011 com um rol de projetos a serem desenvolvidos.

O trabalho de acompanhamento e definição do planejamento estratégico de TI foi acompanhado pela servidora Soraia Sampaio Santos de Carvalho em todo seu processo.

Em abril de 2012 o servidor Niedson de Albuquerque Vasconcelos foi chamado para compor o Escritório de Projetos de TI do Detran – AL. Assumindo a função foi tomada as seguintes medidas:

Solicitação da vinda do servidor Hermann Jackson para a equipe. O Escritório passava a ter três pessoas. Dois servidores da casa e o prestador de serviços Gualter Peixoto.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

Para melhor acompanhamento dos projetos, priorizados pelo planejamento estratégico, registrou-se os mesmos em um banco de dados e criou-se uma agenda semanal de reuniões com os responsáveis pelos mesmos.

Aproveitando o conhecimento em gerenciamento de projetos estabeleceu-se workshops onde os servidores da TI e algumas coordenações participaram de palestras com o intuito de disseminar a informação sobre os conceitos da área de gerenciamento de projetos.

Em agosto de 2012 o servidor participou de um curso em São Paulo sobre implantação de um Escritório de Projetos, trazendo para o DETRAN as boas práticas aprendidas no mesmo.

Conseguiu-se também uma estrutura física para o Escritório de Projetos com projetor, televisão, mesa de reuniões e livros técnicos.

No final de 2012 o DETRAN conseguiu um curso para a TI e algumas coordenações sobre o uso de uma nova ferramenta: O MS- Project 2010. A ferramenta permitia o acompanhamento dos projetos, gestão de portfólio, registro de feriados, etc.

Durante o curso surgiu a ideia de se fazer um projeto de implantação do Project. Deste projeto a servidora Ligia Maria Teixeira Tenório participou ativamente ajudando Niedson e Hermann no mesmo.

O projeto consistia em configurar o Ms Project para que ele contemplasse a realidade do DETRAN. Um manual de Procedimento Operacional Padrão que continha como os projetos deveriam ser planejados e acompanhados. Uma seção de conceitos básicos e boas práticas. Templates de documentos de projetos, como: Termo de abertura de Projetos, Plano de Projetos e Termo de Encerramento.

Diversos projetos foram acompanhados pelo Escritório de Projetos e pelo Planejamento. Destacando-se o projeto de Vistoria eletrônica, o projeto do videomonitoramento de Maceió, o projeto de autoatendimento e o projeto de aviso de vencimento de CNH.

Na próxima seção resumimos algumas ações do escritório em um cronograma.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

#### 4. Cronograma Realizado

Colocar as datas do planejamento, da minha entrada no egp, dos workshops, do curso de Project, de reuniões de projetos

<b>Ação</b>	<b>Data</b>
Reuniões com áreas para formatação do Mapa estratégico do DETRAN	Junho e julho de 2010
Apresentação do Mapa Estratégico	Julho de 2010
Desenvolvimento do Plano de ação	Setembro de 2010 em diante
Convite a Niedson para assumir o Escritório de Projetos de TI do Detran	23/04/2012
Reuniões de acompanhamento do projeto e-vistoria	De abril de 2012 a maio de 2013
Reuniões de acompanhamento do projeto e-boletim	De abril de 2012 maio de 2013
Reunião Geral da CGTI para tratar dos projetos como um todo	03/05/2012
Reuniões sobre projeto Anuário 2012	De maio de 2012 a agosto de 2012
Acompanhamento da reunião intersetorial	08/05/2012, 29/05/2012, 24/07/2012
Elaboração dos modelos de documentação de projetos	11/05/2012
Divulgação dos primeiros modelos de documentação	14/05/2012
Reunião sobre Modelagem de processo BPM	15/05/2012
Reunião de acompanhamento do projeto de Leilão	17/05/2012, 20/03/2013
1º Workshop de TI em Gerenciamento de Projetos	17/05/2012
Mapeamento dos processos de gerenciamento de projetos	21 e 22/05/2012
Reunião no ITEC sobre sistema de Recursos Humanos	30/05/2012
Apresentação dos projetos na reunião das direções	31/05/2012
Reuniões sobre o projeto de videomonitoramento de Maceió	De junho de 2012 a junho de 2013
Visita à Eletrobrás para prospectar o ponto eletrônico	11/06/2012
Visita à SEDS para tratar de sistema de acidentes SISGOL	14/06/2012
Acompanhamento do projeto de mudança do	De dezembro de 2012 a fevereiro de 2013



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

tamanho do numero do renavam	
Acompanhamento do projeto e-talonnario	De julho de 2012 a junho de 2013
Apresentação dos projetos no planejamento	Nas reuniões bimestrais do planejamento
Reunião sobre projetos de gerencia de filas	04/07/2012
2º workshop de TI – Boas práticas em programação	18/07/2012
Reunião sobre sistema SISPA	30/07/2012
Apresentação dos projetos do Detran ao ITEC	11/09/2012
3º Workshop Segurança de TI	13/11/2012
Projeto autoatendimento	De outubro de 2012 a outubro de 2013
Participação em curso de SharePoint	15/10/2012 a 19/10/2012
Participação em Curso de Project	26/11/2012 a 01/12/2012
Avaliação do curso de SharePoint	31/10/2012
Regramento de como os projetos devem ser tocados	05/11/2012
Apresentação projeto SPARK	09/11/2012
Minicurso de noções de gerenciamento de projetos	12/11/2012
Reunião de acompanhamento do projeto de configuração do MS-Project	De Dezembro de 2012 a janeiro de 2012
Reunião com polícia civil sobre planejamento estratégico do DETRAN	03/12/2012
5º Workshop de TI Implantação do MS-Project	25/01/2013
Treinamentos em Ms-Project	01/02/2013, 06/03/2013, 09/05/2013, 04/06/2013
Participação na reunião do Inova Detran	06/02/2013
Reunião com planejamento sobre o Project	19/02/2013
Treinamento em projetos	20/02/2013, 22/02/2013, 25/02/2013, 04/03/2013, 14/03/2013, 19/04/2013
Reunião sobre projeto de virtualização dos processos	12/04/2013
Reunião acompanhamento projeto da resolução 404	De Maio de 2013 a junho de 2013

## 5. Resultados Alcançados

Como resultados destacamos a formatação do planejamento estratégico com seu mapa estratégico, critérios de priorização de projetos.

A disseminação das informações através dos workshops e treinamentos.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

Os diversos projetos acompanhados pelo Escritório como: aviso de CNH, leilão, anuário de indicadores, e-vistoria, vídeo monitoramento de Maceió, autoatendimento, etc.

O Manual de Procedimento operacional padrão constando as boas práticas em gerenciamento de projetos. (em anexo)

## **6. Referências**

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) 2008 A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). Newtown Square, Pa: Project Management Institute, 2008.

FERNANDES, Aginaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 2a ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

Vieira, C., I. Vieira (2007), "Seasonalities in Eastern foreign exchange markets: a barrier to Euro adoption?", Transition Studies Review, 14(2), 283-294.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

# **GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

*Manual de Procedimento Operacional Padrão – POP*

*Produto do Projeto: [Título]*

**MACEIÓ/AL**  
**JANEIRO/2013**



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

**TEOTÔNIO VILELA FILHO**  
Governador do Estado de Alagoas

**DÁRIO CÉSAR BARROS CAVALCANTE**  
Secretário de Estado de Defesa Social de Alagoas

**LUIS AUGUSTO SANTOS LÚCIO DE MELO**  
Diretor-Presidente do Departamento Estadual de Trânsito de Alagoas

**JOSÉ CARLOS FERREIRA GOMES**  
Coordenador Setorial de Gestão de Tecnologia da Informação

**NIEDSON DE ALBUQUERQUE VASCONCELOS**  
Gerente do Escritório de Gerenciamento de Projetos



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

## **EQUIPE DE ELABORAÇÃO**

Niedson de Albuquerque Vasconcelos

Hermann Jackson Moreira Costa

Lígia Maria Teixeira Tenório

Thiago Lins de Albuquerque Vasconcelos

## **HISTÓRICO DO DOCUMENTO**

<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
11/12/2012	1.0	Criação do documento	Hermann Jackson
11/01/2013	1.1	Ajuste de layout	Lígia Tenório
16/01/2013	1.2	Revisão do documento	Niedson Vasconcelos
18/01/2013	1.3	Revisão do documento	Niedson Vasconcelos
21/01/2013	1.4	Ajuste de layout	Lígia Tenório
22/01/2013	1.5	Ajuste de layout	Lígia Tenório
23/01/2013	1.6	Ajuste de layout	Lígia Tenório
28/01/2013	1.7	Revisão do documento	Niedson Vasconcelos
31/01/2013	1.8	Inclusão dos anexos	Hermann Jackson
01/02/2013	1.9	Inclusão de texto	Hermann Jackson



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

## **Agradecimentos**

Ao término dos trabalhos deste manual, em sua versão preliminar, de boas práticas, segundo o **PMI** - Project Management Institute, de Gerenciamento de Projetos, a equipe responsável por sua elaboração agradece todo apoio oferecido pela Diretoria da Presidência, pela Gerência de Núcleo de Planejamento e, a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para o resultado desta obra.

Apresentamos, ainda, um agradecimento especial ao colega Gualter Rubião Peixoto, Esp, PMP, ITIL, que por ser um entusiasta das boas práticas do PMBOK, foi o precursor do Gerenciamento de Projetos do DETRAN/AL, inculcando na instituição a necessidade da governança do seu portfólio e, cuja contribuição foi inestimável, sobretudo na condição de especialista para a viabilização da criação pioneira na Administração Pública do Estado, do Escritório de Projetos - EGP, no DETRAN/AL.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2. CONCEITOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....</b>	<b>19</b>
2.1. Portfólio .....	19
2.2. Projeto.....	19
2.2.1. Surgimento de projetos.....	19
2.2.2. Tipos de projeto.....	20
2.3. Fases do Projeto.....	21
2.3.1. Iniciação do projeto .....	21
2.3.2. Planejamento do projeto.....	22
2.3.3. Execução do projeto .....	25
2.3.4. Monitoramento e controle .....	27
2.3.5. Encerramento do projeto .....	29
2.4. Atribuições .....	31
<b>3. BOAS PRÁTICAS .....</b>	<b>32</b>
3.1. Iniciação do projeto .....	32
3.2. Planejamento do projeto .....	32
3.3. Execução do projeto .....	33
3.4. Monitoramento e controle .....	33
3.5. Encerramento do projeto .....	34
<b>4. GLOSSÁRIO .....</b>	<b>35</b>
<b>5. ANEXOS .....</b>	<b>48</b>



**ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

## **INTRODUÇÃO**

O presente documento se propõe a definir um procedimento operacional padrão de Gerenciamento de Projetos, para o DETRAN/AL, com base nas melhores práticas de projetos do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK<sup>®</sup>), quarta edição, editado pelo *Project Management Institute* (PMI<sup>®</sup>).

Esta iniciativa está alinhada com o Planejamento Estratégico do DETRAN/AL, quando criou o Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP, que tem dentre as suas principais atribuições, a de “Adotar um processo formal de gestão de projetos baseado nas melhores práticas de mercado”.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

## **CONCEITOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

### **Portfólio**

Portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, que estão agrupados com propósito de facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho para atender objetivos estratégicos organizacionais.

A análise do portfólio, feita uma vez por ano, consiste em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos e que sejam consistentes e alinhados às estratégias organizacionais. Portanto, todos os componentes de um portfólio exibem certas características comuns:

- Representam investimentos feitos ou planejados;
- Estão alinhados com as metas e objetivos estratégicos;
- Tem algumas características que, tipicamente, os distingue, o que permite agrupá-los para o gerenciamento efetivo.

São quantificáveis e, portanto podem ser medidos, classificados e priorizados.

### **Projeto**

Segundo o PMBOK<sup>®</sup>, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (entregas). Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica aos produtos, serviços ou resultados criados, a maioria dos projetos é realizada para criar entregas duradouras. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho.

Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades.

### **Surgimento de projetos**

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



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

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 organização, alguns deles são:

- Necessidade da sociedade;
- Necessidade organizacional;
- Avanço tecnológico;
- Requisito legal;
- Impacto ambiental.

No DETRAN/AL os projetos nascem de diversas fontes:

- a) Planejamento Estratégico – Projetos definidos nas reuniões de planejamento estratégico e consolidados no portfólio de projetos do DETRAN/AL;
- b) Determinação Legal – Projetos oriundos da legislação de trânsito e decisões judiciais;
- c) Decisões Judiciais – Projetos oriundos de decisões judiciais que demandam tempo e recursos para serem efetivadas;
- d) Projetos Isolados – Projetos que, apesar de não estratégicos, demandam tempo e recursos. Ex: Manutenção de sistemas.

### **Tipos de projeto**

Para os trabalhos desenvolvidos no DETRAN/AL definiram-se os seguintes tipos de projetos com suas características listadas abaixo:

- Projeto Setorial (PS) – É aquele em que a equipe de trabalho é do setor do gerente do projeto;
- Projeto Intersetorial (PI) – É aquele onde a equipe de trabalho envolve mais de um setor;
- Ação Isolada (AI) – É um grupo de tarefas que não tem a complexidade de um projeto, mas requer um controle mais efetivo de prazo e recursos humanos.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

Os Projetos Setoriais e Intersetoriais devem seguir os passos recomendados pelas boas práticas, principalmente no que concerne a termo de abertura, plano de projeto e encerramento e uso de ferramenta de gestão de projetos.

Um projeto Intersetorial tem uma característica especial, ele possui um gerente do projeto geral e subgerentes para que os cronogramas possam ser acompanhados pelos setores envolvidos. Mas em termos de documentação fica um termo de abertura e um plano de projetos único, apenas na ferramenta de gestão de projetos fica caracterizado subprojetos alocados ao “projeto-pai”.

Uma Ação Isolada, por tratar-se de tarefas e não de projetos, não precisam seguir todos os preceitos deste manual, bastando o registro do cronograma. Há de se destacar que poucas exceções serão admitidas. Um exemplo de exceção é a manutenção de software que requer mudanças nos sistemas dependendo de prazos e de recursos humanos para serem tocadas.

## **Fases do Projeto**

Segundo PMBOK<sup>®</sup>, os principais grupos de processos de um projeto são a iniciação, o planejamento, a execução, o controle e o encerramento. O PMBOK<sup>®</sup> não considera os grupos de processos como fase. Mas para o DETRAN, definimos as fases do projetos análogas ao grupos de processos do guia.

As fases de Iniciação, monitoramento e encerramento do projeto são comuns a todos. A execução pode diferir em aspectos técnicos conforme a área. Mas este manual pode ajudar a ter uma base teórica comum que possa ser reutilizada.

### **Iniciação do projeto**

Nesta fase busca-se a oficialização do gerente do projeto, de qual será o escopo do projeto, premissas e riscos iniciais e principais envolvidos. Isto é formalizado através de um documento chamado Termo de Abertura do Projeto(TAP). O quadro seguinte mostra o mínimo que se espera do TAP do DETRAN-AL

#### **Elaborar Termo de Abertura de Projeto – TAP**

##### **Objetivo**

Formalizar o novo projeto, apresentando as informações básicas para iniciar o planejamento.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

**Entradas**

- Planejamento Estratégico
- Normas, leis e bases de conhecimento;
- Lições Aprendidas.
- Reunião de Definição do Escopo.

**Descrição das atividades**

- Descrever a justificativa para o projeto, seus objetivos e o cenário pretendido após a implantação do projeto;
- Definir declaração do escopo (produtos ou serviços) e coletar requisitos de alto nível;
- Identificar principais premissas e restrições;
- Identificar riscos de alto nível;
- Identificar partes interessadas;
- Aprovar o Termo de Abertura de Projeto;
- Divulgar o início do projeto em sua área de abrangência.

**Saídas**

- Termo de Abertura do Projeto (TAP) aprovado, **conforme modelo padrão definido pelo EGP.**

Com a aprovação do Termo de Abertura acaba-se a fase de iniciação do projeto. Assim pode-se passar para a segunda fase: Planejamento do Projeto

**Planejamento do projeto**

Esta é a fase que deve ser tratada com muito cuidado. É aqui que todo o planejamento do projeto é feito gerando ao seu final um documento chamado Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).

Uma vez de posse do TAP autorizado, o gerente do projeto deve investir tempo em definir os seguintes tópicos:

1. O Escopo detalhado do projeto
2. O Cronograma
3. Verificar as possíveis contratações ou aquisições do projeto
4. Como se dará a Comunicação com os interessados
5. Identificação de Riscos

De posse de todas estas informações o gerente as agrupa em um único documento: O PGP.

Nas figuras que seguem está o mínimo do que cada item contempla.

**Definir Escopo**

**Objetivo**

Definir todas as entregas que devem ser geradas pela equipe do projeto para que os seus



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

objetivos sejam alcançados.

**Entradas**

- Planejamento Estratégico
- Normas, leis e bases de conhecimento;
- Termo de Abertura do Projeto (TAP).

**Descrição das Atividades**

- Levantar as necessidades de todas as partes interessadas, buscando o melhor detalhamento possível;
- Definir o escopo elaborando a Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
- Descrever cada entrega do escopo no dicionário da EAP

**Saídas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto Criado
  - Representação gráfica da EAP;
  - Dicionário da EAP.

### Elaborar Cronograma

**Objetivo**

Definir as atividades necessárias para realizar as entregas previstas no escopo, sequenciando-as, definindo recursos, durações e restrições.

**Entradas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto
  - Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
  - Equipe do Projeto.
  - Planilha de Riscos.

**Descrição das Atividades**

- Identificar as atividades específicas do cronograma que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto;
- Identificar e documentar as dependências entre as atividades do cronograma;
- Definir os membros da equipe necessários para realizar cada atividade do cronograma;
- Estimar a duração das atividades;
- Definir as restrições do cronograma (antecipação e atraso);
- Definir os marcos do projeto;
- Definir a linha de base do cronograma do projeto.

**Saídas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado
  - Cronograma de Marcos.
  - Cronograma.

### Planejar a Comunicação

**Objetivo**

Estabelecer como as informações sobre o projeto chegarão às partes interessadas de forma clara e no tempo adequado. Este processo envolve a geração, coleta,



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

armazenamento, recuperação, distribuição e organização das informações referente ao projeto e seus resultados.

**Entradas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto

**Descrição das Atividades**

- Descrever como o processo de comunicação será realizado;
- Levantar as expectativas de comunicação das partes interessadas;
- Determinar as necessidades de informação das partes interessadas que serão utilizadas no decorrer do projeto, especificando o evento, objetivo, origem e destino das informações, canal de comunicação e frequência de distribuição.

**Saídas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto Atualizado
  - Descrição do Processo de Gerenciamento das Comunicações.
  - Tabela de Eventos da Comunicação.

**Identificar e Analisar Riscos**

**Objetivo**

Identificar e analisar os riscos do projeto visando intensificar os efeitos gerados por eventos positivos e reduzir o impacto da ocorrência de eventos negativos. A identificação e análise são insumos para a equipe do projeto tomar decisões de como os riscos serão gerenciados.

**Entradas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)
- Brainstorm para avaliar possíveis novos riscos

**Descrição das Atividades**

- Identificar e analisar os riscos envolvendo todas as partes interessadas para agregar diferentes pontos de vista;
- Efetuar a análise dos riscos conforme a probabilidade de ocorrência e o grau de impacto que podem trazer para o projeto;
- Definir ações para tratamento dos riscos, de modo a evitar, transferir ou mitigar os efeitos dos riscos negativos e explorar, compartilhar ou melhorar os efeitos dos riscos positivos;
- Planejar ações de contingência para resposta a cada risco em caso de ocorrência;
- Definir o responsável pelas repostas aos riscos

**Saídas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado
  - Descrição do Processo de Gerenciamento de Riscos;
  - Planilha de Riscos.

**Planejar Aquisições e Contratações**

**Objetivo**

Identificar as necessidades do projeto que serão atendidas com produtos ou serviços fornecidos por entidades externas à organização do projeto e realizar o planejamento da contratação. Estimar custos e identificar fonte de recursos necessários ao projeto.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

**Entradas**

- Legislação da espécie (Lei nº 8.666/1993);
- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
  - Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
  - Custo Estimado do Projeto;
  - Cronograma;

**Descrição das Atividades**

- Identificar os produtos ou serviços que serão atendidos por entidades externas;
- Seguir o processo de análise da contratação segundo a legislação vigente;
- Realizar o processo de Planejamento da Contratação elaborando os artefatos para contratação dos produtos ou serviços necessários ao projeto, o que inclui Análise de Viabilidade da Contratação, Plano de Sustentação, Estratégia da Contratação e Análise de Riscos da Contratação;
- Elaborar termo de referência ou projeto básico para iniciar o processo de Seleção do Fornecedor.

**Saídas**

- Artefatos do Planejamento da Contratação:
  - Análise de Viabilidade da Contratação
  - Termo de Referência ou Projeto Básico.

**Consolidar Plano de Gerenciamento do Projeto**

**Objetivo**

Integrar e consolidar as informações de todos os processos do planejamento.

**Entradas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP):
  - Gerenciamento do Escopo
  - Gerenciamento do Cronograma
  - Gerenciamento de Recursos
  - Gerenciamento de Comunicação
  - Gerenciamento de Aquisições
  - Gerenciamento de Riscos

**Descrição das Atividades**

- Integrar e consolidar os artefatos do processo do planejamento;
- Apresentar o Plano de Gerenciamento do Projeto às partes interessadas;
- Aprovar o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Realizar reunião inicial do projeto (reunião de kick-off).

**Saídas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto aprovado, **conforme modelo padrão definido pelo EGP.**

**Execução do projeto**



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

A fase de execução é particular de cada área. Ou seja, para softwares envolve a codificação, testes, etc. Se for uma obra de engenharia envolve todas as fases da obra. Mas o importante a se observar aqui é se o plano do projeto está sendo seguido como o planejado. E também anotar os problemas e soluções advindas do projeto na seção de lições aprendidas.

### Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto

**Objetivo**

Realizar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto para atingir os objetivos pretendidos. Este processo envolve a execução das atividades do cronograma, criação das entregas, implantação das mudanças, coleta de informações, tomada de decisão, etc.

**Entradas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Cronograma;
- Planilha de Custos;
- Planilha de Riscos;
- Termo de Referência ou Projetos Básico para as Contratações;
- Solicitações de Mudanças Aprovadas.

**Descrição das Atividades**

- Mobilizar e instruir a equipe do projeto;
- Gerenciar a execução das tarefas previstas no Plano de Gerenciamento do Projeto, conforme o planejamento, realizando os ajustes e orientações necessárias para corrigir os desvios que forem identificados;
- Executar mudanças aprovadas;
- Reunir as entregas geradas como resultado da execução das tarefas;
- Gerenciar os custos do projeto;
- Gerenciar os riscos do projeto;
- Gerenciar as expectativas e os relacionamentos das partes interessadas;
- Gerar informações sobre o projeto;
- Desenvolver e motivar a equipe, mediar conflitos e buscar alternativas para situações imprevistas.

**Saídas**

- Entregas;
- Cronograma atualizado;
- Planilha de Custos atualizada.

### Gerenciar Aquisições e Contratações

**Objetivo**

Executar os procedimentos (legais, operacionais, procedimentais, etc.) necessários à realização das contratações definidas no planejamento.

**Entradas**

- Plano de Gerenciamento de Projetos (PGP);
- Artefatos do Planejamento da Contratação;



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

<ul style="list-style-type: none"><li>○ Análise de Viabilidade da Contratação;</li><li>○ Plano de Sustentação;</li><li>○ Estratégia da Contratação;</li><li>○ Análise de Riscos da Contratação;</li><li>○ Termo de Referência ou Projeto Básico.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>● Planilha de Riscos;</li><li>● Cronograma;</li><li>● Planilha de Custos.</li></ul> <p><b>Descrição das Atividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Realizar o processo para Seleção do Fornecedor (Legislação da espécie);</li><li>● Acompanhar e apoiar o processo licitatório;</li><li>● Realizar o processo de Gerenciamento do Contrato (Legislação da espécie);</li><li>● Acompanhar e garantir o fornecimento de produtos e/ou serviços contratados de acordo com os requisitos do projeto.</li></ul> <p><b>Saídas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Contratos;</li><li>● Ordem de Serviços ou de Fornecimento de Bens (Legislação da espécie).</li></ul>
--

### Documentar Lições Aprendidas

<p><b>Objetivo</b></p> <p>Identificar e registrar ocorrências que serão úteis como lições aprendidas para os projetos atuais e futuros.</p> <p><b>Entradas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Plano de gerenciamento do Projeto (PGP);</li><li>● Planilha de Lições Aprendidas</li></ul> <p><b>Descrição das Atividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Incentivar a equipe do projeto na identificação de eventos positivos e negativos ocorridos durante o projeto;</li><li>● Cadastrar as ocorrências na Planilha de Lições Aprendidas;</li><li>● Categorizar as ocorrências para facilitar a pesquisa futura.</li></ul> <p><b>Saídas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Plano de Gerenciamento de Projetos Atualizado.</li></ul>
--

### Monitoramento e controle

Nesta fase o gerente busca observar o projeto e agir em caso de problemas. O foco maior aqui é nos riscos e em como tratá-los. Como realizar reuniões com a equipe para acompanhamento do projeto. Outra atividade muito importante é validar as entregas junto ao patrocinador do projeto, gerenciar as mudanças no projeto e qual seu impacto no prazo e custo.

### Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto

**Objetivo**



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

Acompanhar a execução do projeto identificando possíveis desvios em relação ao que foi planejado.

**Entradas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Cronograma;
- Planilha de Custos;
- Planilha de Riscos;
- Artefatos do Planejamento da Contratação;
  - Análise de Viabilidade da Contratação;
  - Plano de Sustentação;
  - Estratégia da Contratação;
  - Análise de Riscos da Contratação;
  - Termo de Referência ou Projeto Básico.
- Solicitação de Mudança

**Descrição das Atividades**

- Monitorar e controlar cronograma;
- Monitorar e controlar custos;
- Monitorar e controlar qualidade;
- Monitorar e controlar as aquisições e contratações;
- Monitorar os riscos identificados previamente na Planilha de Riscos;
- Identificar, analisar e acompanhar novos riscos e elaborar seus respectivos planos de respostas na Planilha de Riscos;
- Gerar Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP), comparando o desempenho real com o planejado;
- Determinar as ações corretivas ou preventivas necessárias.

**Saídas**

- Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP);
- Planilha de Riscos atualizada.

**Formalizar Aceite das Entregas**

**Objetivo**

Registrar formalmente o aceite de cada entrega do projeto.

**Entradas**

- Entregas;
- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Cronograma;
- Contrato;
- Termo de Referência ou Projeto Básico;
- Planilha de Recebimento de Produto/Serviço.

**Descrição das Atividades**

- Verificar se os produtos ou serviços foram entregues conforme os requisitos estabelecidos;
- Realizar o processo Monitoramento da Execução Contratual (Legislação da



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

espécie);

- Formalizar, junto ao requisitante, a entrega provisória ou definitiva do produto ou serviço;
- Armazenar e nomear os artefatos gerados conforme especificado no Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).

**Saídas**

- Termo de Recebimento de Produto/Serviço;
- Planilha de Recebimento de Produto/Serviço;
- Cronograma atualizado.

### Gerenciar Mudanças

**Objetivo**

Gerenciar todas as mudanças do projeto, avaliando o seu impacto e formalizando as alterações.

**Entradas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM);

**Subprocessos**

- Identificar e Solicitar Mudanças no Projeto;
- Analisar a Solicitação de Mudanças;
- Aprovar a Solução para as Mudanças;
- Informar às Partes Interessadas.

**Saídas**

- Formulário de Solicitação de Mudanças (FSM) aprovado/rejeitado.
- Cronograma atualizado.
- Plano de Gerenciamento de Projeto Atualizado

### Encerramento do projeto

A última fase corresponde ao encerramento oficial do projeto. Aqui busca-se encerrar contratos, comemorar o resultado e desmobilizar os recursos para serem aproveitados em outros projetos.

### Encerrar Aquisições e Contratações

**Objetivo**

Providenciar o encerramento administrativo dos contratos.

**Entradas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Planilha de Controle de Recebimento de Produto/Serviço;
- Termo de Recebimento de Produto/Serviço;
- Planilha de Riscos;
- Cronograma;
- Planilha de Custos;



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

- Artefatos do Planejamento de Contratações;
  - Análise de Viabilidade da Contratação;
  - Plano de Sustentação;
  - Estratégia da Contratação;
  - Análise de Riscos da Contratação;
  - Termo de Referência ou Projeto Básico.
- Contratos, convênios e parcerias.

**Descrição das Atividades**

- Verificar se todos os serviços ou produtos contratados foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos;
- Observar os termos e condições contratuais quanto a procedimentos específicos para encerramento;
- Verificar a existência de resídulos contratuais a pagar na Planilha de Custos;
- Encerrar administrativamente os contratos, providenciando a resolução de quaisquer itens em aberto;
- Informar o encerramento dos contratos às partes interessadas.

**Saídas**

- Contratos encerrados administrativamente;
- Termo de Encerramento do Contrato (Legislação da espécie).

**Encerrar Projeto**

**Objetivo**

Registrar formalmente o encerramento do projeto.

**Entradas**

- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP);
- Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
- Entregas

**Descrição das Atividades**

- Verificar se todos os serviços ou produtos do projeto foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos;
- Repassar, junto à equipe do projeto e outras partes interessadas, as lições aprendidas registradas no decorrer do projeto, avaliando-as criticamente quanto à pertinência de seu registro para eventos futuros;
- Buscar a identificação de outras ocorrências ainda não registradas, que podem ser úteis como lições aprendidas e registrá-las;
- Consolidar todas as lições aprendidas na Base de Conhecimento de Lições Aprendidas e publicá-las de acordo com a política de comunicação da organização;
- Analisar o sucesso ou fracasso em termos de escopo, custo, prazo, qualidade, atendendo as expectativas das partes interessadas;
- Desmobilizar a equipe do projeto;
- Preencher o Termo de Encerramento do Projeto;
- Informar o encerramento do projeto às partes interessadas.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

### **Saídas**

- Termo de Encerramento do Projeto (TEP);
- Planilha de Lições Aprendidas atualizada;
- Base de Conhecimento de Lições Aprendidas atualizada;
- Projeto encerrado.

### **Atribuições**

Compete ao Escritório de Gerenciamento de Projetos:

- Administrar a ferramenta de gestão de projetos;
- Capacitar os gerentes no ferramental teórico de projetos;
- Promover encontros no formato de workshops para disseminar o conhecimento sobre projetos no órgão;
- Acompanhar se os projetos estão seguindo as normas estabelecidas neste manual, principalmente no que se refere a uso da ferramenta e criação de documentos como Termo de Abertura e Plano de Projeto.

Compete ao Gerente de Projetos:

- Seguir as orientações de como elaborar os documentos especificados neste manual;
- Montar sua equipe de trabalho;
- Levantar requisitos;
- Elaborar cronograma;
- Acompanhar todas as fases do projeto;
- Reportar aos interessados no projeto seu andamento.

Compete ao Subgerente do Projeto:

- Auxiliar o gerente do projeto no acompanhamento da execução do projeto;
- Disponibilizar recursos humanos para executarem a parte que lhe cabe no projeto;
- Reportar o progresso das atividades ao Gerente do projeto.

Compete ao Patrocinador:

- Acompanhar o andamento do projeto;



**ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

- Apoiar o Gerente do projeto na tomada de decisões;
- Estar disponível quando necessário para dirimir dúvidas ou validar ações.

Compete a Equipe:

- Executar as ações do projeto;
- Atualizar o progresso das atividades diariamente;
- Alertar possíveis problemas ao Gerente do projeto para que ele tome as medidas cabíveis.

## **Boas práticas**

Esta seção busca transmitir práticas que o Escritório de Gerenciamento de Projetos acha importantes para o bom andamento dos projetos do DETRAN-AL.

## **Iniciação do projeto**

Antes de se começar um projeto é preciso que se escolha o Gerente do Projeto pelo patrocinador do mesmo.

O Gerente deve ser oficializado em reunião com os principais interessados, onde se pode iniciar um levantamento inicial do escopo, premissas e restrições do projeto.

Dependendo da complexidade do projeto o Gerente pode precisar de mais reuniões para conseguir fazer um levantamento inicial mais elaborado.

Uma vez que as informações iniciais tenham sido levantadas o Gerente do Projeto deve redigir a proposta do Termo de Abertura do Projeto (TAP).

A proposta redigida deve ser encaminhada ao patrocinador do projeto para que ele valide a mesma e sugira revisões se preciso.

Com a proposta aceita o Gerente está com a autorização formal da instituição para começar o planejamento do projeto.

## **Planejamento do projeto**

Nesta fase o Gerente vai fazer todo o planejamento do projeto. Sugerimos a seguinte ordem:

1. Reuniões para definir:



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

- Definição mais detalhada do que se vai fazer com a definição de todas as entregas e marcos do projeto;
  - Elaboração da EAP do projeto;
  - Definir aquisições;
  - Identificar principais Riscos;
  - Gerar documento de planejamento inicial contendo tais artefatos.
2. Validar com o patrocinador o documento inicial.
  3. Depois do documento validado pelo patrocinador o Gerente deve:
    - Montar sua equipe;
    - Definir o cronograma;
    - Sugerir política de comunicação;
    - Gerar versão final do documento do projeto;
  4. Validar com o patrocinador a versão final do documento para poder iniciar o projeto.

## **Execução do projeto**

O principal que se deve observar nesta fase é que os recursos humanos do projeto atualizem o andamento de suas atividades diariamente e reportem qualquer problema ao Gerente.

Ao Gerente é importante que ele foque em facilitar o trabalho da equipe. Observando para que nada falte para o bom andamento dos trabalhos e tomando decisões que evitem ou minimizem problemas. É na ocorrência de problemas que um plano de riscos se faz necessário. Se de antemão o Gerente já percebe que determinada atividade é crítica ele deve voltar sua atenção a mesma. Outra questão importante é a questão das aquisições. Se vai precisar se fazer licitações. Gerenciar contratos, etc.

Outra boa prática é registrar os problemas em uma seção de lições aprendidas. Com isto fica mais fácil, em futuros projetos, prever problemas ou prospectar soluções já alcançadas.

## **Monitoramento e controle**

Na monitoração e controle o Gerente deve deixar claro com o patrocinador como as possíveis mudanças devem ser tocadas. O Gerente deve registrá-las e estudar o impacto das mesmas no projeto.

Outra atividade muito importante é o aceite das entregas. É aqui que o patrocinador verificará se o que foi pedido foi feito ou se o trabalho precisa de revisão.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

## **Encerramento do projeto**

Recomenda-se que ao final do projeto oficialize-se o seu término em uma reunião breve, onde se analise os aspectos positivos e negativos do projeto(lições aprendidas).

### **3.6 OUTRAS QUESTÕES**

- Todo projeto deve ter seu site do projeto e nele se guardar toda a documentação do mesmo;
- Os projetos devem seguir a nomenclatura: S AAAA – N (T)  
Onde: S – sigla do setor;  
AAAA - ano que o projeto começou a ser executado;  
N - nome do projeto;  
T - Tipo do projeto;
- As atividades da equipe devem ser atualizadas apenas por seus responsáveis;
- As durações das atividades deverão ser cadastradas em dias;
- Cada membro da equipe deverá ter email corporativo para troca de mensagens.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

## Glossário

A

### **Abrangência**

Em desenvolvimento de projetos denota o tamanho do projeto em termos de alcance, quantidade e profundidade dos resultados que se pretende adquirir, valor dos recursos a serem investidos, etc.

### **Ação**

Conjunto de atividades ou tarefas que levam a um resultado observável ou a um evento que pode ser dado como realizado em um plano de ação.

### **Acompanhamento ou Monitoramento de projeto**

Parte indispensável da gestão de projetos, constituindo o processo de acompanhamento contínuo, sistemático e detalhado de todas as ações programadas que procura verificar se a implementação do projeto está sendo feita conforme o planejado e se os produtos ou serviços estão sendo entregues ou realizados da forma esperada.

### **Análise de risco**

Avaliação dos efeitos de hipóteses condicionantes no desenvolvimento do projeto.

### **Análise situacional**

Análise de uma determinada situação, ou da situação de uma empresa ou organização, visando identificar problemas, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades de melhoria, etc.

### **Atividade**

Conjunto de tarefas que resultam em um trabalho realizado, podendo ser observado e/ou medido em termos de percentual executado.

### **Atividades de rotina**

Atividades realizadas para cumprir, de forma regular e repetitiva, diversas funções em uma organização.

### **Atividades de projetos**

Atividades que são executadas para realizar os processos necessários para dar suporte aos projetos desenvolvidos.

### **Avaliação**

É a análise dos resultados obtidos através da realização das atividades do projeto, verificando em que medida os objetivos foram alcançados; a avaliação mede os resultados e impactos, com foco na eficácia (ou efetividade) do projeto.



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

**B**

**Banco de dados**

Coleção organizada de dados e informações que possa atender às necessidades de muitos sistemas e que estabelece relações naturais entre dados e informações.

**Baseline**

Diagnóstico da situação inicial dentro do qual se realizará alguma intervenção, visando melhorias ou solução de problemas; também denominado de “linha de base”.

**Benchmarking**

É a busca das melhores práticas num determinado setor de atividade que conduzem à melhoria de desempenho de uma organização. Seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho das organizações através de um processo de aprendizado com as melhores práticas conhecidas.

O benchmarking é uma das formas mais eficazes de se estabelecer metas e tem um efeito motivacional muito grande junto às equipes.

**Brainstorming**

Técnica de trabalho em grupo que estimula a criatividade, muito útil para a geração de idéias que, isoladamente ou associadas, permitem a identificação de causas e efeitos e, eventualmente, até a solução parcial ou total de um problema. Basicamente, consiste na produção do maior número possível de idéias através da participação espontânea e irrestrita dos membros do grupo.

**C**

**Caminho crítico**

Num diagrama de rede de tarefas (PERT), é a seqüência de atividades mais longa do início até o término do projeto, que leva em conta todas as dependências entre as tarefas. Possibilita identificar um conjunto de atividades ou tarefas críticas do projeto, ou seja, aquelas em que, se houver atraso, provocam atraso na execução de todo o projeto. Portanto, o caminho crítico representa o tempo mínimo possível de duração de um projeto.

**Ciclo de vida de um projeto**

A condução de projetos como um tipo de processo de gerenciamento, se desenvolve seguindo um ciclo de cinco fases: inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento.

**Competências**

Em gerenciamento de projetos, é o conjunto de conhecimentos de uma pessoa e a capacidade de sua aplicação adequada. Traduz as responsabilidades atribuídas



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

a uma pessoa ou grupo de pessoas. Em termos educacionais, é a capacidade de mobilizar conhecimentos para a solução original de problemas.

**Concepção ou inicialização**

A primeira das cinco fases seqüenciais do ciclo de vida de um projeto genérico, na qual são analisadas as possíveis alternativas, objetivos, resultados e recursos, e que termina com uma decisão formal se um determinado projeto será ou não iniciado.

**Confiabilidade**

Em pesquisa, significa que os métodos utilizados garantem a imparcialidade da informação. Se o estudo fosse repetido nas mesmas condições, os resultados seriam similares.

**Controle de Projeto**

É uma das cinco fases do ciclo de vida de um projeto onde se deve definir o modelo gerencial, estabelecer instrumentos de controle, preparar relatórios de progresso, rever cronograma e adotar ações corretivas.

**Critério**

Regra ou padrão pelo qual as alternativas são pontuadas ou hierarquizadas, possibilitando a escolha daquela mais eficaz ou desejável.

**Cronograma**

Representação gráfica da linha de tempo do projeto, com detalhamento de início e fim de atividades e tarefas, atribuição de responsáveis, etc. É o mesmo que “Gráfico de Gantt”.

**D**

**Desempenho**

Diz respeito à execução de um trabalho, atividade ou tarefa que exige competência e/ou eficiência. Assim, um bom desempenho de um processo denota que algo está sendo realizado com eficiência, de forma produtiva, com acerto, agilidade, conforme objetivos estabelecidos.

**Diagrama**

Representação gráfica de determinado fenômeno, processo ou relação entre elementos de um sistema ou organização.

**Documentação**

Coleção e registros sistemáticos de informações relevantes para o projeto seja em forma de relatório ou não. A documentação serve para a produção e distribuição de informações específicas, assim como registro de todos os acontecimentos importantes durante o ciclo de vida do projeto.

**E**



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

**EDT**

Estrutura de Desdobramento do Trabalho, também conhecido pela sigla WBS, derivada da expressão em inglês “Work Breakdown Structure”. A EDT é uma estrutura hierárquica na qual o projeto é dividido em atividades cada vez menores e mais simples, até chegar ao nível de tarefas executáveis (pacotes de trabalho).

**Eficácia**

Fazer uma coisa com eficácia significa fazer o que deve ser feito, fazendo a coisa certa. Expressa o grau com que são atingidas as expectativas de alguém (um cliente de uma organização, por exemplo). A eficácia é uma medida do grau de sucesso de um projeto ou de um programa quanto à realização de seus objetivos.

**Eficiência**

Relação entre o volume de esforços e o nível de resultados alcançados, representando quão bem se utilizam tempo e recursos para obter determinados resultados. Eficiência significa executar com qualidade o que foi planejado, otimizando processos, produzindo alternativas criativas, com salvaguarda de recursos e melhor custo benefício.

**Efetividade**

Termo utilizado na definição de Qualidade vem da união dos termos "Eficácia" e "Eficiência".

**Estratégia**

Caminho escolhido para posicionar a organização de forma produtiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. As estratégias podem ser construídas ou conduzir a novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, etc. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como; agilidade de resposta, individualização, compreensão do mercado, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica e gestão da informação.

**Encerramento de projeto**

É a última fase de um projeto, sendo realizada quando já se concluiu as atividades previstas, compreendendo várias tarefas, como: prestação de contas, consolidação de resultados e relatórios finais, atividades de avaliação e obtenção de indicadores de impacto, implementação de soluções, treinamentos, identificação e/ou proposição de novos projetos.

**Entradas (Inputs)**

As entradas de um processo ou de um projeto são os recursos humanos, recursos financeiros, bens materiais, insumos em geral, documentos, produtos resultantes



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

de outros processos. São, geralmente, indicadores de que um ou mais tipo de processos deverão transformar estes recursos em produtos, ao agregar-lhes valor.

**Escopo**

Representa o conjunto de realizações que se pretende colocar sob a forma de um projeto; expressa o “tamanho” ou amplitude do projeto, estabelecendo o seu “raio de ação” ou “cobertura”.

**Escopo do projeto**

Expressa a “extensão” ou “amplitude” do projeto (em termos do que se pretende realizar, abarcar ou abranger), estabelece o seu “raio de ação” ou “cobertura”, definindo, portanto, seus “limites”. O “escopo” é, em síntese, a alma do projeto, porque expressa sua essência e identidade. É formado de: definição do problema; justificativa; objetivos; resultados esperados; e abrangência do projeto.

**Estimativa**

Cálculo antecipado de resultados quantitativos. Geralmente aplicado aos custos, recursos e duração de um projeto.

**Estrutura organizacional**

Modo de arranjo das unidades e subunidades de uma organização, com previsão de atribuição de poder, responsabilidades e de instrumentos para o gerenciamento, envolvendo a tomada de decisões, o fluxo de informações e a distribuição de recursos.

F

**Facilitador**

O mesmo que moderador. O papel do gerente de projeto é muitas vezes visto como o de facilitador.

**Fluxograma**

É uma representação esquemática de um processo, geralmente feita através de gráficos que ilustram de forma simples a transição de informações, documentos, etc., entre as instâncias que o compõem. Na prática, representa a documentação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer.

G

**Gerenciamento por Projetos**

Abordagem sistêmica de gerenciamento de uma organização pela qual se organizam os processos gerenciais em projetos, utilizando instrumentos e técnicas de gerenciamento de projetos.

**Gestão (ou gerenciamento)**



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

É o processo, atividade, técnica e prática de conduzir uma ação, idéia, intenção ou organização na direção dos objetivos estabelecidos. Abrange múltiplos aspectos, com destaque para os papéis, as funções e os objetos (pessoas, instituições, materiais, bens e serviços).

**Gestão de Projetos**

É a ação, arte, técnica ou maneira de gerenciar, controlar ou conduzir as atividades de um projeto.

**Groupware**

É uma expressão que identifica um conjunto de recursos de tecnologias da informação e comunicação por meio dos quais as pessoas podem trabalhar em conjunto com diferentes formas de interação. São recursos que possibilitam o compartilhamento de informações, dados, experiências, além de automatizar diversas atividades e superar problemas de diferenças de localização geográfica e temporal entre pessoas de uma equipe.

H

**Hipótese condicionante**

Refere-se a eventos cuja ocorrência eventual modifica o curso de ações, processos, produtos ou resultados de um projeto. Neste sentido, uma hipótese condicionante refere-se a um risco cujas consequências devem ser explicitadas no plano de projeto. Por exemplo: uma hipótese condicionante para o início de um projeto é, geralmente, a disponibilização e alocação de recursos financeiros e definição de equipes de trabalho.

I

**Impacto**

Impacto é o resultado estendido do projeto (vai além da sua conclusão) e pode sofrer influência de outros projetos correlatos. Os impactos estão associados à realização do objetivo geral do projeto.

**Incerteza**

É uma característica de todo projeto e se refere à probabilidade de atingir os objetivos e resultados esperados e às condições de realização de projetos.

**Indicador**

Um indicador é uma definição de medida de desempenho estabelecido (de forma consensual) para obter uma maneira de avaliar em que medida uma atividade está ocorrendo ou produzindo os efeitos esperados.

**Indicador de desempenho**

É uma medida (em geral quantitativa) que identifica características de impactos, resultados, saídas, processos e entradas de um projeto. São medidas que



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

descrevem quão bem um projeto está cumprindo seu Plano de Ação e alcançando seus objetivos.

**Informação**

É o resultado de dados interpretados e colocados em determinado contexto (de um projeto, por exemplo). A transformação de um dado em informação depende não somente do uso que se quer fazer dele, mas também do contexto (p. ex., conceitos relacionados) que afeta sua interpretação.

**Instrumento (de gerenciamento)**

Ferramenta que faz parte de um método de trabalho ou um procedimento e é aplicada com determinada técnica.

J

**Justificativa do projeto**

Procura esclarecer as razões ou o porquê se pretende realizar aquilo que está apresentado nos objetivos do projeto.

L

**Liderança**

Habilidade de direcionar e coordenar a ação de várias pessoas para a realização de um objetivo.

M

**Marco**

Um marco (ou evento) é um ponto do projeto que deve ser verificado ou avaliado. O mesmo que milestone.

**Matriz de Planejamento de Projeto**

Estruturação dos elementos mais importantes de um projeto e que permite a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. Também chamada Quadro Lógico.

**Matriz de Resultados e Produtos**

Quadro com resumo dos resultados esperados e produtos de um projeto.

**Meta**

Ponto ou objetivo a ser atingido em determinada medida e prazo. Enquanto o objetivo apenas explicita o propósito, intenção ou fim que se deseja alcançar, a meta quantifica e define um prazo. Uma meta é um objetivo quantificado a ser atingido dentro de um prazo especificado

**Metodologia do Quadro Lógico**

O Quadro Lógico (Logical Framework ou Log Frame) é uma metodologia que tem sido utilizada tanto para o planejamento como para o monitoramento e



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

avaliação de projetos. Uma de suas características importantes é a de reunir, em um único quadro, a visão geral e os principais elementos da estrutura de um projeto.

**Milestone**

Ver “marco”

**Modelo**

Descrição esquemática das características de um sistema, uma teoria ou um fenômeno. A abstração e simplificação da realidade visam facilitar a sua compreensão.

**Monitoramento**

Monitoramento é o acompanhamento das ações de um projeto por meio da leitura de seus indicadores de entrada, de processo e de saída, com especial interesse em melhorar sua eficiência.

**Monitorar**

Acompanhar e verificar alguma coisa, especialmente dados obtidos por algum sistema de medição; acompanhar o comportamento de processos ou sistemas, visando detectar desvios em relação ao plano inicial.

O

**Objetivo**

É a expressão de um propósito, intenção ou fim que se deseja alcançar por meio da realização de um projeto.

**Objetivo específico**

É uma declaração de caráter bem definido sobre o que se pretende realizar para alcançar aquilo que está expresso no objetivo geral.

**Objetivo geral**

É uma declaração de caráter geral e abrangente que expressa a intenção de resolver o problema ou necessidade que está descrita na situação geradora do projeto. Assim, o objetivo geral expressa a razão de ser do projeto, ou seja, refere-se ao para quê o projeto será implementado.

**Organização funcional**

Modelo de organização no qual as pessoas se agrupam conforme as atividades e funções que exercem, formando setores, divisões e departamentos, exercendo atividades de rotina, cumprindo funções e responsabilidades bem delineadas.

**Organização matricial**

Estrutura que visa otimizar o aproveitamento de especialistas distribuídos em departamentos funcionais da organização em torno de uma finalidade comum,



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

como um projeto. Os membros da equipe são coordenados por um gerente de projeto e são mantidos os vínculos com o departamento funcional de origem.

**Organograma**

Quadro representativo de uma organização ou serviço que indica os arranjos e inter-relações de suas unidades constitutivas e o limite de cada uma delas.

**P**

**Pareto**

Princípio de Pareto: este princípio foi estabelecido em 1897 pelo economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), segundo o qual 80% do que uma pessoa realiza no trabalho vêm de 20% do tempo gasto nesta realização. Esse princípio é também conhecido como regra 80/20, devido ao fato da proporção 80%/20% ser observada em diversas atividades.

**Pesquisa**

Atividade que tem como finalidade a produção de um conhecimento.

**Planejamento**

Uma das fases do ciclo de vida de um projeto na qual predominam as atividades de detalhamento dos planos operacionais e organização da equipe do projeto.

**Plano de ação**

É um documento que apresenta de forma estruturada todos os procedimentos e recursos que serão mobilizados para a execução daquilo que foi expresso no escopo do projeto. O Plano de Ação de um projeto especifica ações, atividades, tarefas e recursos, logicamente encadeados, tendo em vista maximizar a eficiência na realização dos objetivos do projeto.

**Plano de controle e avaliação**

É o documento que apresenta, de forma estruturada, todos os procedimentos necessários para acompanhamento e avaliação sistemática da execução do projeto e dos resultados alcançados. Este plano estabelece procedimentos para realizar observações e verificações das condições em que se encontra o projeto, em pontos estratégicos ao longo de sua execução. Permite também avaliar em que medida os resultados esperados estão sendo alcançados.

**Plano de projeto**

É um documento que apresenta toda a concepção, fundamentação, planejamento e meios de acompanhamento e avaliação do projeto. No modelo Skopos, o Plano de Projeto é constituído pelo Escopo, Plano de Ação e Plano de Monitoramento e Avaliação.

**Problema gerador**



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

Refere-se ao problema ou situação observada em uma organização ou sistema educacional que pode ser tomado como ponto de partida para a formulação de um projeto, tendo em vista a busca de soluções para o mesmo.

**Processo**

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige um conjunto de recursos. Os recursos podem incluir pessoas, recursos financeiros, conhecimentos, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou tarefas. O processo poderá exigir que a seqüência de etapas seja documentada por meio de especificações, de procedimentos e de instruções de trabalho, com etapas de medição e controle bem definidas.

**Processo gerencial ou operacional**

Atividade operacional para gestão administrativa e de produção de bens/serviços apropriados para o desempenho estratégico desejado

**Processo produtivo**

Conjunto das práticas, dos meios e recursos para a produção de bens e serviços (produtos), envolvendo a integração de funções gerenciais e produtivas, a partir de procedimentos, instrumentos, equipamentos, recursos (financeiros, humanos, matérias primas, água, energia, etc.), técnicas (habilidades humanas), tecnologia (combinação do trabalho e saber humano, meios e materiais, para saber o que fazer e como fazê-lo), entre outros.

**Projeto**

Empreendimento que tem por finalidade produzir algo novo, com início e fim definidos, conduzido em função de objetivos claros, em função de um problema, oportunidade ou interesse de um grupo ou uma organização. Podem ser classificados quanto ao tamanho, complexidade e grau de sua incerteza.

**Projetos de Desenvolvimento (ou de Produto)**

São projetos que ocorrem com a finalidade de produção ou implantação de novas atividades, serviços ou “produtos”. Exemplos de projetos deste tipo são: desenvolvimento de novos materiais didáticos; desenvolvimento de nova organização curricular; desenvolvimento de um novo curso; desenvolvimento de softwares educacionais, etc.

**Projeto de Ensino**

São projetos elaborados dentro de uma (ou mais) disciplina(s), dirigidos à melhoria do processo ensino-aprendizagem dos elementos de conteúdos relativos a essa disciplina (este tipo de projeto é próprio da área educacional e refere-se ao exercício das funções do professor).

**Projeto de Intervenção**



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

São projetos desenvolvidos no âmbito de um sistema educacional ou de uma organização, com vistas a promover uma intervenção propriamente dita no contexto em foco, através da introdução de modificações na estrutura (organização) e/ou na dinâmica (operação) do sistema ou organização, afetando positivamente seu desempenho em função de problemas que resolve ou de necessidades que atende (este tipo de projeto ocorre também em outras instituições e contextos, tais como: setores produtivos, comerciais, etc).

**Projetos de Pesquisa**

São projetos que têm por objetivo a obtenção de conhecimentos sobre determinado problema, questão ou assunto, com garantia de verificação experimental.

**Projeto de Trabalho**

São projetos desenvolvidos por alunos em uma (ou mais) disciplina(s), no contexto escolar, sob orientação de professor, e têm por objetivo a aprendizagem de conceitos e desenvolvimento de competências e habilidades específicas. Esses projetos são conduzidos de acordo com uma metodologia denominada Metodologia de Projetos, ou Pedagogia de Projetos.

**Proposta de Projeto**

É um documento inicial destinado à avaliação, por uma instância superior, das possibilidades e das vantagens de desenvolvimento de um determinado projeto.

Q

**Qualidade**

Totalidade de características de uma entidade (atividade, processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes ou usuários de produtos ou serviços.

R

**Rede de tarefas**

É a representação lógica das tarefas que define a seqüência do trabalho a ser feito, tornando-se um recurso gráfico muito útil para acompanhamento e controle de um projeto. Ver “caminho crítico”.

**Relatório Final**

Contém uma breve história do projeto e uma avaliação final de desempenho em suas diversas instâncias.

**Rolling wave planning**



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

Planejamento em ciclos progressivos: expressão utilizada para designar o detalhamento crescente das atividades de um projeto, à medida que estão mais próximas de sua execução.

S

**Sistema**

Conjunto de itens (componentes, partes, elementos) que interagem entre si, formando um todo unificado para cumprir um objetivo comum ou realizar uma determinada função.

**Sistema de gerenciamento**

Conjunto de estruturas organizacionais, instrumentos gerenciais e procedimentos administrativos que definem como uma organização ou um projeto é gerenciado.

**Sistema de informações**

Processo estruturado e interativo que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhado para transformar dados em informações.

**Sistema de informações gerenciais**

O processo, estruturado e interativo, que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhado para transformar dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da organização. O processo inclui a coleção, o registro, a seleção e distribuição de informações pertinentes para as partes interessadas.

**Sistema educacional**

Conjunto formado por pessoas (educadores, educandos, etc.), conteúdos, processos, materiais, métodos, infra-estrutura e diretrizes, organizados e articulados em determinado contexto para cumprir finalidades específicas de formação humana.

**Stakeholders**

Conjunto de pessoas ou organizações que têm interesse na realização de um determinado projeto.

T

**Tarefa**

Unidade coerente e lógica de trabalho em um projeto, que não é muito grande ou muito pequena para ser acompanhada. Pacotes de trabalho.

V

**Visão**



**ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**

Estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos da organização. A visão é o fator de motivação que mantém a organização no caminho da realização de seus objetivos e metas de longo prazo.

W

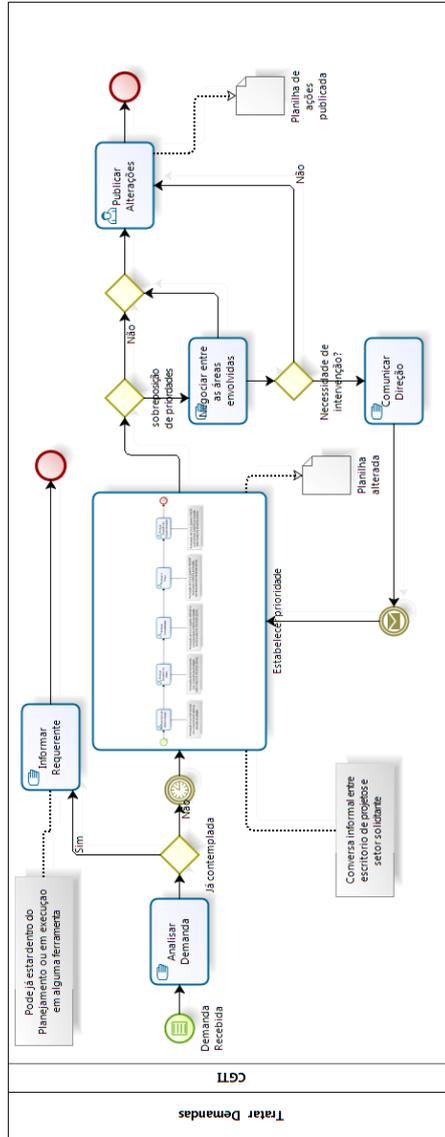
**WBS (Work Breakdown Structure)**

Metodologia estabelecida para o desdobramento do projeto em ações, atividades e tarefas, denominada Estrutura de Desdobramento do Trabalho. Ver "EDT".



ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL

Anexos

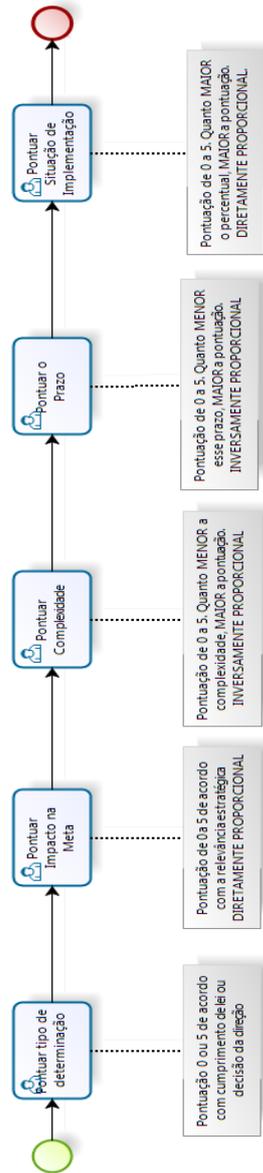


Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Figura 1: Tratamento das demandas



ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL

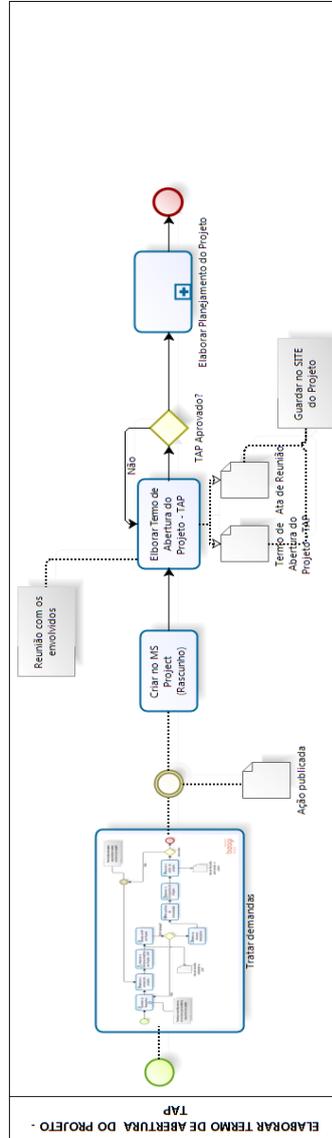


Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Figura 2: Estabelecendo prioridades



ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL



powered by  
**bizagi**  
Flowable

Figura 3: Elaborando Termo de Abertura do Projeto



ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL

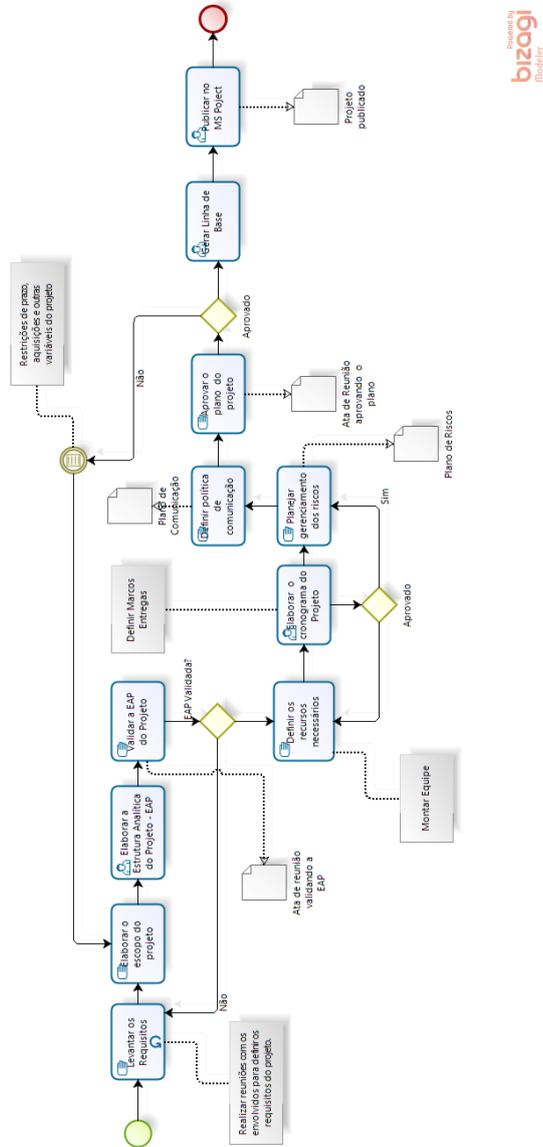


Figura 4: Elaborando Plano de Gerenciamento do Projeto



ESTADO DE ALAGOAS  
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL

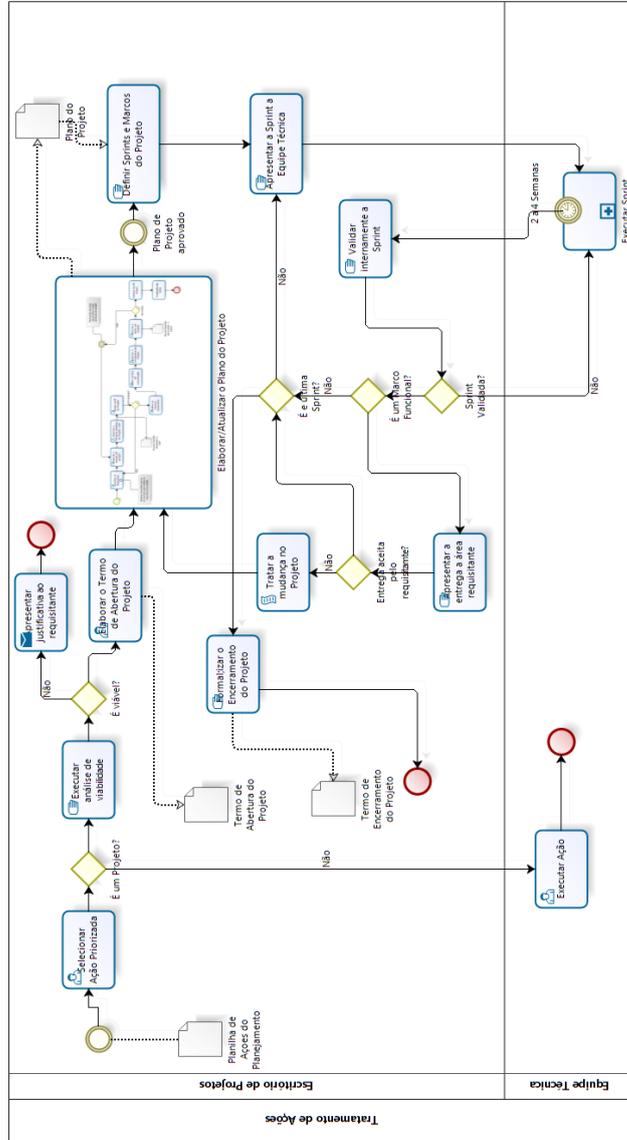
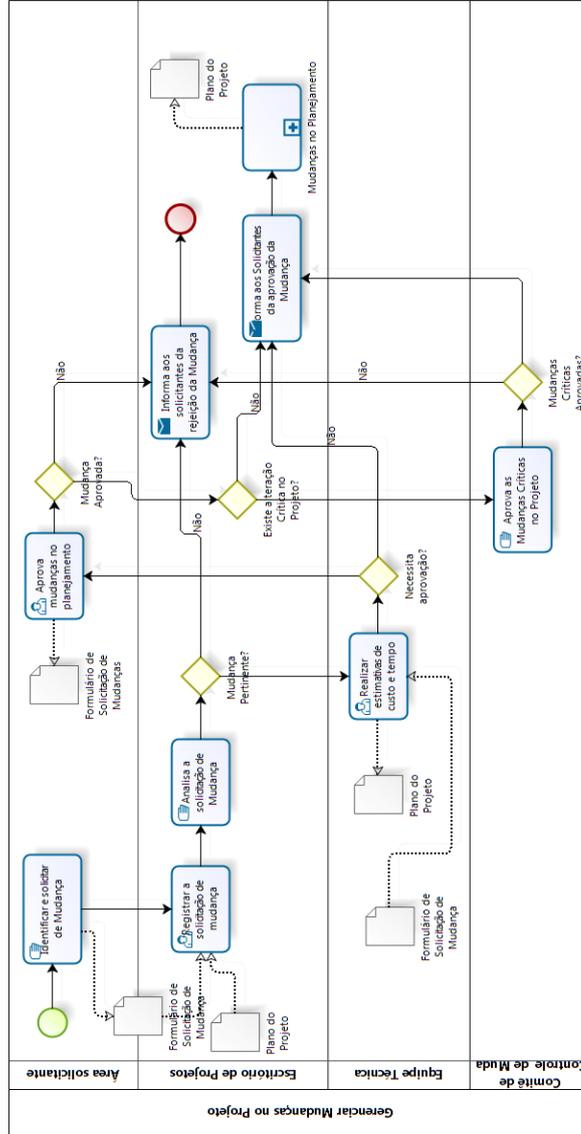


Figura 5: Tratando as Atividades do Projeto



**ESTADO DE ALAGOAS**  
**SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN/AL**



Powered by  
**bizagi**  
 Modeler

**Figura 6: Gerenciando Mudanças no Projeto**