

Um ensaio sobre o direcionamento para a criação de projetos relacionados à políticas públicas

An essay on targeting for the creation of public policy-related projects

Francisco Antonio Maciel NOVAES [1](#); Herlandí de Souza ANDRADE [2](#)

Recebido: 22/10/2017 • Aprovado: 13/11/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Referencial teórico e sua análise](#)
- [3. Proposta de um passo a passo para elaborar projeto](#)
- [4. Considerações finais](#)

[Referências](#)

RESUMO:

Há grande discussão sobre política pública e projetos, em todas as esferas do governo, seja no federal, estadual e municipal. Em muitos casos, há recursos, mas não projetos. Esse trabalho, tem por objetivo propor um método passo-a-passo para elaborar projetos, a partir de políticas públicas, de forma a promover melhorias na gestão pública, com resultados específicos e que contribua com a qualidade vida dos cidadãos e da sociedade como um todo. Esta pesquisa está classificada como qualitativa. Foram realizadas pesquisas bibliográficas e discussões com profissionais do setor público. O método trata-se de uma proposta lógica, inter-relacionada, constituída em etapas que compõe um passo a passo para planejar um projeto, a partir de uma política pública

Palavras-Chave: Gestão de Projetos, Gestão Pública, Política Pública, Projetos

ABSTRACT:

There is great discussion about public policy and projects, in all spheres of government, whether at the federal, state, or municipal level. In many cases, there are resources, but not projects. This work aims to propose a step-by-step method for designing projects, based on public policies, in order to promote improvements in public management, with specific results and that contributes to the quality of life of citizens and society as a whole. everything. This research is classified as qualitative. Bibliographical research and discussions with public sector professionals were carried out. The method is a logical, interrelated proposal, constituted in steps that comprise a step by step to plan a project, from a public policy.

Keywords: Project Management, Public Management, Public Policy, Projects.

1. Introdução

Atualmente, em universidades, prefeituras, secretarias, organizações não governamentais e

mesmo em organizações privadas há o argumento de que estas possuem recursos, mas não se tem bons projetos para realizar investimento. Desta forma, discutir projetos, programas, gestão pública e principalmente política pública, tornou-se tema relevante.

Diante do exposto, vários fatores motivaram a elaboração desse trabalho. O Primeiro foi a de conhecer os conceitos de gestão pública, política pública, programas e projetos, bem como analisá-los e entender sua aplicação para melhoria de produtividade das organizações, da qualidade de vida dos cidadãos e principalmente da sociedade. O segundo foi a interdisciplinaridade dos conceitos e sua aplicação. O terceiro foi a de propor uma sequência lógica constituída em etapas que se constitui em uma sequência composta de passo a passo para elaborar um projeto e o quarto e último, sua aplicação no dia a dia.

Desta forma, esse trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de passo a passo para elaborar projeto, a partir de políticas públicas.

A metodologia utilizada foi a pesquisa de cunho teórico-bibliográfico, suportada por discussões com profissionais do setor público. Após a elaboração da proposta, novas discussões foram realizadas para pré-validar o método.

Este trabalho está estruturado em 4 capítulos. O segundo, apresenta o referencial teórico e sua análise. O terceiro refere-se a uma proposta de passo a passo para elaborar projetos, a partir de uma política pública e o quarto e último capítulo, trata das considerações finais.

2. Referencial teórico e sua análise

Neste capítulo será abordado sobre Gestão Pública, Política Pública, Programas e Projetos. Ressalta-se que a Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 outorga faculdades tributárias próprias e independência para definir e executar suas políticas de gastos públicos e que se mantém organizado como república federativa, com três níveis de Governo: um Central representado pela União, vinte e seis Estados-membros e o Distrito Federal, bem como os municípios.

2.1 Gestão Pública e Política Pública

Antes de tratar o tema política pública é importante ressaltar o Programa Nacional de Gestão Pública – GesPública que foi instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Sua principal característica é ser essencialmente público e estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo. Segundo a carta de serviços do Programa Nacional de Gestão Pública (2009, p. 7) é também “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país mediante a melhoria contínua da gestão”.

Segundo a UCP (2004, p. 4), no campo da ação governamental, “cada um dos níveis de Governo tem autonomia administrativa, tanto para a organização dos serviços públicos em geral como para a gestão financeira própria”. A UCP continua: “a autonomia financeira de cada nível de Governo manifesta-se por meio da formulação do orçamento, do poder para explorar seus campos de competência tributária e da capacidade para realizar gastos públicos”.

Com a criação desses programas percebemos que o foco é a sociedade, portanto independe do partido político que esteja governando. Segundo Osório (2005), a Gestão Pública brasileira “tende a orientar-se por parâmetros teóricos de qualidade, produtividade e controle de resultados”. Observa-se a importância de focar em resultados. O autor continua: “Essa é uma realidade que se impõe por força de políticas internacionais e, por tal razão, tende a ser o discurso oficial de qualquer governo”.

Essa realidade focada em resultado faz com que a administração pública possua capacidade técnica. Segundo Osório (2005) para que se possa “trabalhar corretamente com os novos paradigmas de gestores ágeis, eficientes e comprometidos com resultados, tem-se que construir, uma máquina administrativa estável, aparelhada qualificada e técnica”.

Percebe-se, portanto, que para implementar serviços de excelência para os cidadãos, utilizar projeto se faz necessário. Segundo a carta de serviços do Programa Nacional de Gestão Pública (2009, p. 16), uma organização pública “deverá constituir uma equipe de trabalho para coordenar o Projeto”. Pela carta de serviços o projeto é necessário e para isso possuir uma equipe com conhecimento sobre os processos de atendimento da organização é de fundamental importância.

Com este plano, o Estado, no cenário atual, precisa de uma organização voltada para o cidadão, ou seja, sua capacidade de governança. Segundo Queiroz (2011, p. 32), governança “é sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando à ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos”.

Entendemos que governar com efetividade é governar com monitoramento dos resultados alcançados ao longo do tempo por meio das suas ações. Ações que resultem em melhoria de qualidade de vida dos cidadãos. Segundo Chiavenato (2003, p.40), efetividade “é manter-se sustentável no ambiente, apresentar resultados globais ao longo do tempo, coordenar esforços e energias sistematicamente”. Eficiência “é fazer as coisas da maneira adequada, resolver problemas, cuidar dos recursos aplicados, cumprir o dever e reduzir os custos”. Eficácia “é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização dos recursos e obter resultados”

Fica claro que o Estado para governar com efetividade utilizará política pública para atender a demanda dos cidadãos e alcançar os resultados necessários. Queiroz (2011, p. 33), cita que “é fundamental a valorização das demandas sociais regionais e locais através de maior atenção do Estado a esses interesses”.

Entendendo que a política pública são os meios que a administração pública dispõe para a defesa e a concretização dos direitos de liberdade, definir e formular leis que atendam a essa demanda se faz necessário. Queiroz (2011, p. 99) cita que: “o setor em que se dá definição e a formulação das leis e das políticas públicas compreende, no Poder Executivo Federal, os órgãos da administração direta que integram a estrutura da Presidência da República e dos ministérios e, no Poder Executivo Estadual ou Municipal, os órgãos da administração direta que integram a estrutura da governadoria/gabinete e a estrutura das secretarias”. Percebe-se claramente a importância do Poder Executivo nesse processo e conhecer o Plano Diretor de um governo se faz necessário.

Ainda, no Quadro 1 podem ser observadas outras definições para políticas públicas.

Quadro 1
Definições sobre Políticas Públicas

Envolve “conteúdos, instrumentos e aspectos institucionais”. Queiroz (2011, p. 96)
“É uma decisão ou um grupo de decisões, explícitas ou implícitas, que pode estabelecer as diretrizes para a ação presente, para orientar decisões futuras ou para iniciar ou retardar uma ação”. Matus (1996) citado por Queiroz (2011)
“É definido como o processo de escolha dos meios para a realização dos objetivos da sociedade geridos pelo governo”. Queiroz (2011, p. 96)
“são no estado democrático de direito, os meios que a administração pública dispõe para a defesa e a concretização dos direitos de liberdade e dos direitos sociais dos cidadãos, estabelecidos numa Constituição Nacional”. Queiroz (2011, p. 97)
“É um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas”. Mead (1995) citado por Souza (2006)

“É como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos”. Lynn (1980) citado por Souza (2006)

“É a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos”. Peters (1986) citado por Souza (2006)

“São decisões e análises que implicam em responder as seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz”. Laswell citado por Souza (2006)

“É o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, colocar o governo em ação, e/ou analisar essa ação e, quando necessário, propor mudança”. Souza (2006, p. 26)

Assim, avaliar os resultados das ações estabelecidas pelas políticas públicas e a responsabilidade dos governantes se faz necessário. Queiroz (2011, p. 104) cita a necessidade de controle social das políticas públicas como sendo: “avaliação de resultados e à responsabilização dos governantes pelos seus atos”. Possuir política pública e controlar seus resultados e responsabilidades entendemos como ações de fundamental importância no atual contexto social.

Possuir programas e/ou projetos que possibilite a realização de política pública, seja Federal, Estadual ou Municipal, apresenta-se como iniciativa que facilita a realização das ações, monitoramento de resultado e identificação dos responsáveis. Ao analisar os conceitos, também é possível entender que as ações das políticas públicas favorecem de alguma forma o desenvolvimento local e/ou regional.

Diante da importância da gestão pública e da política pública, conhecer projetos, seus conceitos e procedimentos, entendemos que facilitará identificar uma ação específica a ser realizada que resulte em melhoria de qualidade de vida do cidadão e da sociedade.

2.2 Programas e Projetos

Para propor um passo a passo para elaborar projeto, a partir de uma política pública, inicialmente é preciso entender o que é programa para fins de projeto.

Segundo Keeling (2002, p. 7), programas “apresentam-se na forma de uma série de projetos”, portanto segundo o autor, projetos “podem ser modulares autônomos”. Então, pode-se entender que os programas acolhem os projetos com especificação de objetivos e resultados esperados.

Segundo o mesmo autor, em continuação: “os projetos são destinados a obter um resultado independente, mas complementar, que é frequentemente integrado ao trabalho de outras agências com interesses na mesma área de operações ou campo de atividade”. Conforme Keeling (2002, p. 4), o projeto apresenta características comuns, “são empreendimentos independentes, possuem propósito e objetivos distintos, e são de duração limitada”. O autor continua citando que os projetos possuem: “datas determinadas para início e conclusão, recursos próprios e administração e estrutura administrativa própria”.

Segundo Oliveira (2005, p. XIV), “projeto é um evento único e temporário”. Assim, projeto é único e tem início e fim claramente definidos. Sendo único, elaborá-lo ou planejá-lo, faz-se necessário. O autor continua: “projeto necessita de planejamento específico para atingir seus objetivos”.

Desta forma, projeto é uma ação específica e que desvincula de uma atividade rotineira, porém poderá contribuir com sua eficiência. Segundo Keeling (2002, p. 4), um projeto “(...) é planejado, financiado e administrado como uma atividade distinta”. O autor continua: “a perspectiva do projeto é rigidamente definida, limitada por tempo e recursos, e os objetivos são mais específicos”.

Sendo projeto uma ação específica e única, entende-se projeto como desafio definido. Segundo Chiavenato (2003, p. 361) "projeto é um desafio definido para criar um único produto ou serviço". O autor continua: "projeto é temporário porque tem um começo definido e um final definido".

O Guia PMBOK (2004, p. 5) cita que um projeto: "é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo".

Ao analisar essas citações sobre projeto, percebe-se claramente que projeto apresenta características e benefícios específicos que KEELING (2002, p. 5), destaca: "simplicidade de propósito, clareza de propósito e escopo, controle independente, facilidade de medição, flexibilidade de emprego, conduz à motivação e moral da equipe, sensibilidade ao estilo de administração e liderança, útil ao desenvolvimento individual, favorece a discrição e a segurança, mobilidade e facilidade de distribuição".

Segundo o Guia PMBOK (2004, p. 7), "os projetos são utilizados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização". Ao entender que um projeto atende a um plano estratégico, conhecer a estratégia de uma organização se faz necessário para conquistar resultados, assim identificar os programas de melhorias é uma ação de fundamental importância para que se possa elaborar os projetos que venha a atender esses programas de melhorias.

Além das considerações estratégicas, projeto também pode atender a objetivos específicos. Oliveira (2005, p. XIV) exemplifica projetos como "criar um produto para as classes A e B". Fica claro a especificidade do objetivo. O autor continua: "construir um prédio residencial".

Rabechini, Carvalho e Laurindo (2002) citam a norma ISO 10006 (1997) que define projeto como sendo "um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos".

Segundo Rabechini, Carvalho e Laurindo (2002) citam a Tuman (1983) onde diz que "um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico".

De acordo com o que propõe Oliveira (2005, p. XV), "iniciar um projeto é reconhecer a necessidade de formalizar o seu início". Apresentar uma proposta é de fundamental importância. Segundo Oliveira (2005, p. XV), "proposta executiva é um documento que resume dados analíticos sobre a viabilidade técnica, operacional e financeira de um projeto". Através da proposta executiva do projeto que buscará sua aprovação. Segundo Oliveira (2005, p. XV), "objetivos, premissas, restrições e retornos financeiros apresentados na Proposta executiva precisam de aprovação, para que o projeto avance para o processo de planejamento".

2.2.1. Projetos: gestão e gerenciamento

Segundo o Guia PMBOK (2004, p. 8), "gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos".

Segundo Keeling (2002, p. 9), a gestão e gerencia do projeto "é o centro em torno do qual gira toda a atividade, o elo entre *stakeholders* internos e externos e as organizações, regulador do progresso, velocidade, qualidade e custos, líder e motivador do pessoal, comunicador e negociador em todas as coisas relacionadas ao projeto, e controlador de finanças e outros recursos".

No que se refere a gerenciamento de projetos, definir o perfil de um gerente é de fundamental importância. Segundo Keeling (2002, p. 10), as características consideradas importante para o perfil de um gerente são: "personalidade forte, enérgica, mas tolerante, diplomacia e defesa de causa".

Para a defesa de causa do projeto, sua independência e habilidade são de fundamental

importância. Sobre essa independência o autor continua: a gerência deve possuir "Inteligência com espírito independente". Sobre a Habilidade o autor continua: que "deve ser comprovada no ramo do projeto e de ver as coisas como um todo". Portanto, segundo o autor que continua "a gerência de possuir Interesse e preocupação em ver o projeto concluído. Habilidade para dirigir e delegar trabalho técnico. Tino comercial, procedimentos financeiros, contratuais, legais, dinamismo empreendedor, e energia e persistência".

Identificado o perfil do gerente, deve-se identificar o ciclo de vida do projeto através das fases de um projeto. Keeling (2002, p. 13), cita quatro fases do ciclo de vida de um projeto que são: "conceituação, planejamento, implementação (execução), e conclusão". Para reforçar a importância em identificar o ciclo de vida do projeto, o Guia PMBOK (2004, p. 5), cita os seguintes processos de gerenciamento: "iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento".

Para elaborar projeto a fase da conceituação é fundamental. É o momento que se apresenta a ideia ou visão de melhoria para uma direção. Segundo Keeling (2002, p. 17), "é a proposta de projeto, definindo justificativa, métodos propostos, custos e benefícios estimados e outros detalhes".

Caso a proposta seja aprovada pela direção, um estudo minucioso se faz necessário. Keeling (2002, p. 17), recomenda "um estudo de viabilidade estruturado que ofereça recomendações se o projeto deve continuar". Importante ressaltar que nessa fase conceitual do projeto é que se esclarece o propósito. Keeling (2002, p. 25), cita como o momento em que: "é esclarecido seu propósito exato, isto é, rascunhar objetivos, escopo, resultado e custo, e identificar os interessados".

Como está na ação de rascunhar, Keeling (2002, p. 26), cita que é importante considerar as seguintes indagações: "o que exatamente deve ser alcançado? Quais resultados são importantes (necessidades), quais são desejáveis, mas não tão importantes (desejos)? O que não deve ser incluído? Como o "objetivo" do projeto poderia ser mais bem alcançado? Quanto tempo levará para que se alcancem os resultados? Quando seria sensato iniciar o projeto? Quanto custará e de onde virão os recursos? Que oposição poderia ser encontrada, por que e por parte de quem"?

Rascunhado e definido o conceito e a proposta, estudar a viabilidade do projeto se faz necessário. Keeling (2002, p. 45), cita que uma proposta inicial deve conter quatro finalidades que são: "introduzir o conceito, testar as reações dos potenciais interessados, obter apoio, e estabelecer uma base para avaliação da viabilidade". Fica claro a importância do estudo de viabilidade que naturalmente considera os riscos dos projetos.

Administrar os riscos do projeto é de relevante importância. Uma ameaça pode levar ao abandono do projeto. Segundo Keeling (2002, p. 53), "a administração dos riscos é um processo contínuo ao longo da vida de todos os projetos, a começar pelo estágio de viabilidade, quando os riscos previsíveis são identificados, classificados e avaliados". Negligenciar essa prática, pode gerar sérias dificuldades na execução do projeto. Segundo Keeling (2002, p. 54), que considera a administração dos riscos ocorre em quatro fases que são: "identificação, avaliação, análise e eliminação".

Essas quatro fases dependem da elaboração de uma tabela que apresente as atividades, suas dependências, tempo de realização, custo, probabilidade de que o risco ocorra e seu impacto. Gerir projetos de forma eficaz é fundamental. Por fim, conforme propõe Chiavenato (2003, p. 361) "gerir projetos de maneira eficaz é definir, racionalizar e otimizar todas as formas de trabalho essenciais para o bom resultado corporativo".

2.2.2. Projetos: planejamento, implementação e encerramento

Concluída a fase conceitual, tem-se o projeto elaborado para análise, estudo e aprovação dos interessados, dos *stakeholders*, e principalmente de uma política pública.

Pode-se entender que inicia a fase de planejamento quando se tomou a decisão de realizar o

projeto. Segundo Keeling (2002, p. 17), o planejamento “inicia quando se tomou a decisão de prosseguir”. Esse momento exige um estudo mais analítico da proposta e a seleção da gerência. Keeling (2002, p. 17), define como o momento em que “seleciona a gerência, realiza o plano de atividade, finanças, recursos humanos, comunicação, normas de qualidade, segurança e administração”. O planejamento realizado deve ser validado pelos apoiadores dos projetos.

Concluída a fase de planejamento, inicia-se a fase de implementação e execução, que para Keeling (2002, p. 17), “é um período de atividade concentrada, quando os planos são postos em operação”. Controlar cada atividade em relação ao planejado se faz necessário e Keeling (2002, p. 17), cita que: “cada atividade é monitorada, controlada e coordenada para alcançar os objetivos do projeto”. Desse monitoramento é possível acompanhar a eficiência do projeto e Keeling (2002, p. 17), cita que: “a eficiência do trabalho estará diretamente associada à qualidade dos planos já formulados, à eficácia da administração”.

Implementado o plano estabelecido no planejamento inicia a fase de conclusão. Momento esse que Keeling (2002, p. 18), cita: “é a entrega, atribuição de deveres e responsabilidades de acompanhamento, tais como descarte do maquinário e equipamentos, encerramento de contas bancárias, avaliação, transferência de pessoal e relatório de encerramento”.

3. Proposta de um passo a passo para elaborar projeto

A seguir serão descritos onze passos propostos para a elaboração de um projeto, a partir de uma política pública. Passos estes que se encontram inter-relacionados e ordenados.

Passo 1 – Identificar a política pública: Pessoas e/ou organizações interessadas em elaborar projeto deverão identificar em uma política pública seus objetivos, requisitos, prazos, custos e resultados que pretendem alcançar para oferecer melhoria à sociedade.

Passo 2 – Definir o nome do projeto e seu escopo: Para escrever um projeto, deve-se nomeá-lo, mesmo que provisório. É o momento em que define o escopo do esforço temporário que será empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Passo 3 – Sugerir uma entidade gestora: Definido o produto ou serviço exclusivo que se pretende realizar, deve-se definir a entidade gestora para esse projeto. A gestão será o centro em torno do qual girará toda a atividade.

Passo 4 – Definir o gerente ou gestor do projeto: Definida a entidade gestora, será necessário identificar o gerente ou gestor do projeto. Recomenda-se que tenha personalidade forte, enérgica, mas tolerante. Diplomacia e defesa de causa. Inteligência com espírito independente. Habilidade comprovada no ramo do projeto. Habilidade em ver as coisas como um todo. Interesse e preocupação em ver o projeto concluído. Habilidade para dirigir e delegar trabalho técnico. Tino comercial, procedimentos financeiros, contratuais, legais, dinamismo empreendedor, energia e persistência.

Passo 5 – Conceituar o projeto: definido o gestor do projeto, recomenda-se conceituar o projeto. Momento em que se esclarece o propósito exato. Rascunha os objetivos, escopo, resultado e custo. Identifica os interessados e aconselha observar o foco e observa alguns cuidados, conforme quadro 2:

Quadro 2
Foco e alguns cuidados

FOCO	ALGUNS CUIDADOS.
O que exatamente deve ser alcançado?	Com os patrocinadores que buscam o ganho ou a salvação pessoal.
Quais resultados são importantes (necessidades), quais são desejáveis, mas não tão importantes (desejos)?	Com os megalomaníacos e os falsos lucros.

O que não deve ser incluído	Ausência de objetivos claros.
Como o "objetivo" do projeto poderia ser mais bem alcançado?	Com a disponibilidade de recursos.
Quanto tempo levará para que se alcancem os resultado?	Confirmação do apoio dos interessados.
Quando seria sensato iniciar o projeto?	Contar com os ovos antes de a galinha botá-los.
Quanto custará e de onde virão os recursos	Ausência de um estudo de viabilidade responsável.
Que oposição poderia ser encontrada, por que e por parte de quem?	Com a cultura organizacional.

Passo 6 – Elaborar a proposta inicial de projeto: Definido o conceito, sugere-se apresentar a justificativa do projeto. Momento que se relata os métodos, custos, tempo, riscos, materiais que serão utilizados, as pessoas necessárias, a forma de comunicação e principalmente o escopo do projeto.

Aconselha-se elaborar um quadro claro. Vide o exemplo do Quadro 3, onde é detalhada de cada alternativa. Trata-se do modo de como pretende alcançar os objetivos do projeto.

Quadro 3
Identificação

Política Pública	Qual política pública atende.
Nome do projeto	Nome do projeto, mesmo que provisório
Entidade Gestora	Nome da Entidade e por quê?
Gerente ou Gestor	Perfil do gestor
Conceito do Projeto	Rascunha-se os objetivos, escopo, resultado e custo. Identifica-se os interessados.
Elabora proposta	Justificativa do projeto, escopo, métodos, custo, tempo (cronograma), riscos possíveis, materiais necessários. Pessoas, comunicação.

Passo 7 – Apresentar proposta de projeto para uma direção ou possíveis interessados: De posse de uma proposta clara e objetiva, reuni-se com uma direção ou grupo de possíveis interessados e discute-se o conceito do projeto para obter apoio e também buscar novos interessados pelo projeto. Testa as reações dos interessados. Momento para consolidar o apoio e validar o conceito. Definir o apoio dos interessados. Obter assinaturas.

Passo 8 – Estudo de viabilidade do projeto: Definido e obtido assinatura de apoio dos interessados, aconselha-se estudar a viabilidade do projeto. Momento para consolidar o conceito, buscar dados que agreguem o projeto e esclarecer ainda mais o projeto.

Sugere-se elaborar um quadro que apresente de forma clara as informações de como o projeto

deverá alcançar seus resultados, conforme quadro 4.

Quadro 4
Sugestão de como alcançar os objetivos

1-informações de identificação	Título
	Lugar e data do estudo
	composição da equipe do estudo
	termos de referência, caso possua e objetivos do estudo
2-resumo executivo.	breve descrição das atividades do estudo
	resumo das conclusões e suas recomendações
3-corpo do relatório.	Sumário
	lista de anexos e demonstrativos
	relato detalhado de investigações para cada aspecto do estudo
4-conclusões	consequências, benefícios, custos prováveis, problemas previstos, perigos e possibilidade de fracasso em alguma área, avaliação de probabilidade de sucesso e alternativas possíveis.
5-recomendações	recomendações para prosseguir.
	duração proposta do projeto com cronograma.
	como conseguir os resultados esperados.
	clareza de objetivos para cada área do projeto.
	recursos financeiros e econômicos que serão requeridos
	financiamento do projeto se necessário for.
	administração e pessoal necessário.
	estrutura para o controle e revisão do projeto
propósito e objetivos dos cargos-chave	
6-anexos e	principais diagramas dos eventos propostos
	cópias de dados relevantes.

demonstrativos	mapas, diagramas, tabelas, etc.
	Esboço de descrições de função para pessoal-chave
	estimativas financeiras e previsão de fluxo de caixa

Passo 9 – Estudo dos riscos do projeto: Aprofundado os estudos dos conceitos, após apoio dos interessados, recomenda-se analisar os riscos do projeto e apresentar formas de mitigar e solucionar possíveis problemas previsíveis que possam interferir na realização do projeto. Recomenda-se elaborar um processo que identifique, avalie, analise e apresente uma forma de eliminar os riscos possíveis e previsíveis.

Sugere-se elaborar o quadro 5 abaixo:

Quadro 5
Riscos possíveis

Processo	Alguns questionamentos
1-identificação: os riscos podem ter origem. Importante identificar o volume e o impacto (alto impacto, médio impacto, baixo impacto)	a) no próprio projeto, exemplo: método, especificação, tecnologia, financiamento
	b) em ocorrência não planejadas: poderão ser cobertas por seguro?
	c) causas externas: situações políticas, crise ambiental ou econômica.
2-avaliação: o risco aumenta exponencialmente com o prazo. Existe a probabilidade do risco?	1. natureza do possível risco
	b) probabilidade do risco. (fatores da probabilidade do risco)
	c) consequências do risco; e
	d) recursos, custos e consequências de se minimizarem o subscrever riscos.
3-análise de risco: apoia-se no julgamento pessoal	a) análise das atividades. Analisar quem depende de quem, qual o tempo necessário. Pensar antes nos possíveis problemas e nas soluções possíveis.
	b) análise de sensibilidade.
4-eliminação: é mais barato detalhar os riscos do que deixá-los para ser tratados durante a implementação do projeto	

Passo 10 – Apresentar o estudo de viabilidade e riscos do projeto à direção e interessados: De posse das assinaturas de apoio, do estudo de viabilidade e riscos. Definido o nome do projeto. Aconselha-se reunir com a direção e interessados e apresentar o projeto, que foi estudado, analisado e argumentado. Momento ainda propício a contribuições, alterações e sugestões de melhorias. Discutido o projeto, obtêm-se aprovação final do projeto e autorização

para continuidade.

Passo 11 – Aceitação do projeto: Tendo sido aceito o projeto, chega o momento para se proceder com a documentação e elaboração e assinatura dos contratos. Inicia-se a fase de planejamento, implementação, (execução e controle) e encerramento do projeto. Temas que estão fora do foco desse trabalho.

4. Considerações finais

Este trabalho apresentou os conceitos de gestão pública, política pública e projetos de forma que permitiu apresentar uma sequência lógica e inter-relacionada composto por um passo-a-passo para elaborar projeto, a partir de uma política pública. Disso foi possível sugerir onze passos para elaborar um projeto.

Considerando os passos definidos, pode-se resumir da seguinte forma: primeiro deve identificar a política pública, seus objetivos e resultados. Segundo, definir o nome e escopo do projeto, mesmo que temporário. Terceiro, propor uma entidade gestora. Quarto, definir o perfil do gestor. Quinto, estabelecer o conceito inicial do projeto. Sexto, escrever uma proposta de projeto. Sétimo, apresentar a uma direção ou interessados. Discuti-la e obter assinatura de apoio. Oitavo, realizar estudo de viabilidade do projeto. Nono, analisar os riscos possíveis e propor soluções possíveis. Décimo, apresentar, novamente, à direção e interessados para aceitação final. Décimo primeiro, obter o aceite final.

Com a definição dos onze passos, conclui-se que a pesquisa atingiu o seu objetivo, contribuindo, assim, com um determinado interessado, que deseja elaborar projeto, a partir dos objetivos e resultados esperados por uma política pública.

Referências

BRASIL, Ministério da Fazenda. Secretaria Executiva. Programa Nacional de Apoio a Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros. **Documento do Projeto BRA/04/033**. Brasília, Dezembro de 2004.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Carta de Serviços ao Cidadão**; Brasília; MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009.

BRASIL, Presidência da República. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – **GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências**.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. 5ª impressão. Rio de Janeiro, RJ. Elsevier, 2003.

KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos**: uma abordagem global. São Paulo. Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, Guilherme Bueno de. **MS Project & Gestão de Projetos**. São Paulo. Pearson Makron Books, 2005.

OSÓRIO, Fábio Medina. Novos Rumos da Gestão Pública Brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. Nº 1, março/abril/maio/2005. Salvador/BH

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3ª edição. PMI Publications, 2004.

QUEIROZ, Roosevelt B. **Formação e gestão de políticas públicas**. 3ª edição Rev., atual. Curitiba. IBPEX, 2011.

RABECHINI JR, Roque. CARVALHO, Marly M. LAURINDO, Fernando J.B. Fatores críticos para

implementação de gerenciamento de projetos: o caso de uma organização de pesquisa.

Revista Produção v.12, nº 2. 2002.

SOUZA, Celina. Política Públicas: uma revisão da literatura. **Revista Sociologia**, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45.

ULTRAMARI, Clovis. DUARTE, Fabio. **Desenvolvimento Local e regional**. 2ª edição. Rev., atual. e ampl. Curitiba. IBPEX, 2011.

1. Mestre em Ciências. Faculdade de Tecnologia de Taubaté, Faculdade. Email: Dehoniana/famm@uol.com.br

2. Doutor em Ciências: Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá, Faculdade Anhanguera de Pindamonhangaba, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – Campus Guaratinguetá. Email: herlandi@hotmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015

Vol. 39 (Nº 11) Ano 2018

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados