



MÓDULO IV

GUIA PRÁTICO
PROGRAMA DE GESTÃO
E DESEMPENHO
PGD | MCTI

PLANO DE ENTREGAS
DA UNIDADE

Elaboração • Execução • Avaliação

1ª EDIÇÃO

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Secretaria-Executiva

Subsecretaria de Planejamento Orçamento e Administração

Coordenação-Geral de Gestão Institucional

GUIA PRÁTICO
PGD | MCTI

**PLANO DE ENTREGAS
DA UNIDADE**

Elaboração • Execução • Avaliação

MÓDULO IV

1ª Edição | Setembro de 2024

SUMÁRIO

CICLO PGD.....	04
ENTENDENDO O PLANO DE ENTREGAS DA UNIDADE	04
Benefícios do plano de entregas.....	05
ELABORAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS.....	06
Pactuação do plano de entregas.....	06
Conteúdo do plano de entregas.....	07
Elaboração do plano de entregas Método 4Q1P.....	09
Entendendo o processo ou projeto.....	10
Definindo as entregas.....	10
Definindo os demandantes.....	18
Definindo os destinatários.....	19
Definindo as metas.....	20
Definindo os prazos.....	21
EXECUÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS DA UNIDADE	23
AVALIAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS DA UNIDADE.....	24
Prazo para avaliação do plano de entregas.....	24
Realizando a avaliação do plano de entregas.....	24
Justificativa para avaliação do plano de entregas.....	26
APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADE.....	26
REFERÊNCIAS.....	27

CICLO PGD

Após as etapas de autorização, instituição e seleção dos participantes, vistas nos [Módulo II](#) e [Módulo III](#), inicia-se a **quarta etapa, o Ciclo do PGD**. Esta etapa, como o próprio nome já diz, é cíclica e deve ter as seguintes fases:



Este módulo abordará todas as fases relacionadas ao **plano de entregas da unidade**. As fases do plano de trabalho dos participantes serão apresentadas no [Módulo V](#).

ENTENDENDO O PLANO DE ENTREGAS DA UNIDADE

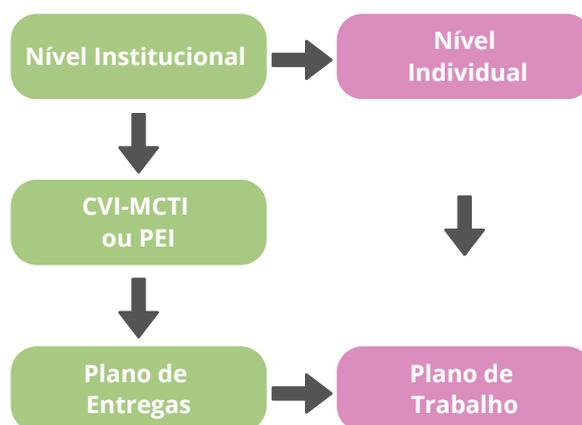
O plano de entregas da unidade é a principal mudança trazida pela [Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023](#), tendo em vista que é o **instrumento de gestão que tem por objetivo planejar as entregas da unidade de execução**, contendo suas metas, prazos, demandantes e destinatários.

Posto isto, podemos compreender que **um instrumento de gestão é uma ferramenta a ser utilizada para planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos de uma unidade de forma a realizar determinadas entregas de maneira eficiente e eficaz, caracterizado no âmbito do PGD como o plano de entregas da unidade**.

Em outras palavras, **o plano de entregas existe para que as unidades identifiquem o que (entrega), quanto (meta), porque (demandante), para quem (destinatário) e quando (prazo) fazem**. Ele reflete a razão de existência da unidade sinalizando para a equipe quais são as prioridades e onde os esforços devem ser alocados.

Assim, o plano de entregas da unidade deixa claro que **as entregas são fruto de um esforço organizacional para o qual todos os membros da equipe contribuem individualmente de maneira organizada e transparente**. Com o plano de entregas cada participante enxerga como o seu trabalho individual contribui para o todo e sua importância.

Dessa forma, é possível dizer que a elaboração do plano de entregas da unidade funciona como planejamento operacional, onde se desenvolve um plano de entregas da unidade **alinhado com a Cadeia de Valor Integrada de Ciência, Tecnologia e Inovações (CVI-MCTI) ou com o Planejamento Estratégico Institucional (PEI)**.



Assim, o **plano de entregas da unidade funciona como instrumento de vínculo entre o macro (institucional) e o micro (indivíduo)**.

O ideal é que cada entrega seja cuidadosamente vinculada a um macroprocesso ou objetivo mais amplo, levando à coesão com a visão estratégica.

A capacidade de identificar e definir precisamente essas entregas pode melhorar significativamente as fases de planejamento e execução, levando a maior eficiência e melhores resultados.

Benefícios do plano de entregas

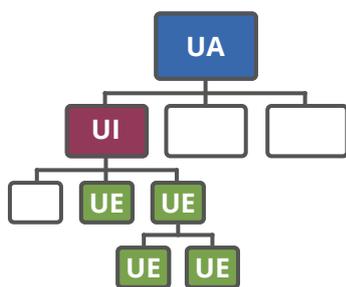
De forma geral, podemos enumerar os seguintes benefícios decorrentes da elaboração do plano de entregas da unidade:

- ✓ Auxilia a chefia da unidade na **gestão das entregas e na distribuição de esforços entre os membros da equipe**;
- ✓ Funciona como **planejamento operacional**, vinculando o nível estratégico e o esforço individual;
- ✓ Amplia o **senso de pertencimento dos membros da equipe**, dando-lhes clareza acerca de suas contribuições para as entregas da unidade; e

- ✓ Contribui para o **aumento do desempenho dos participantes**, da unidade e do órgão.

ELABORAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS DA UNIDADE

A elaboração do plano de entregas compete ao **futuro** chefe da unidade de execução. A expressão "futuro" se deve ao fato de que **uma unidade organizacional só se torna uma unidade de execução com a pactuação de um plano de entregas**.



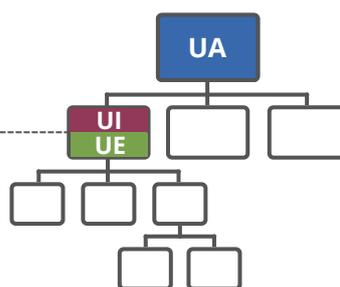
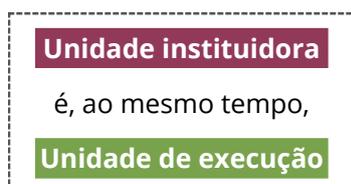
UA: unidade de autorização
UI: unidade de instituição
UE: possíveis unidades de execução

Nesse sentido, a **unidade de execução é qualquer unidade da estrutura organizacional que tenha plano de entregas pactuado com o superior hierárquico**.

Como pode ser observado na figura ao lado, existe uma hierarquia a ser seguida onde a **unidade de execução, obrigatoriamente, deve ser vinculada a uma unidade de instituição que, por sua vez, é vinculada à unidade de autorização**.

Tem-se ainda, a **possibilidade da própria unidade instituidora elaborar o seu plano de entregas, tornando-se também uma unidade de execução, dispensando a aprovação pelo superior hierárquico**.

Nesse caso:



UA: unidade de autorização
UI: unidade de instituição
UE: possíveis unidades de execução

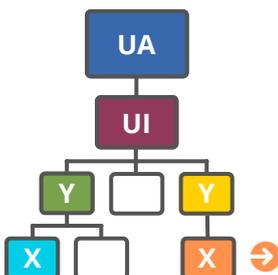
Pactuação do plano de entregas

Conforme abordado anteriormente, **o plano de entregas poderá ser elaborado por uma unidade da estrutura organizacional ou pela unidade instituidora, devendo observar dois seguintes pontos:**

- I O plano de entregas será pactuado entre a chefia da unidade e o seu superior hierárquico. Exemplos:

EXEMPLO 1

A unidade **X** poderá elaborar o seu plano de entregas, que deverá ser aprovado pela unidade de execução **Y**.



EXEMPLO 2

A unidade **X** poderá elaborar o seu plano de entregas, que deverá ser aprovado pela unidade **Y**, ainda que **Y** não tenha aderido ao PGD.

Importante ressaltar que **eventuais ajustes no plano de entregas não enseja nova pactuação**. Nesse caso, o superior hierárquico deverá ser informado e, entendendo necessário, poderá intervir na execução do plano de entregas ou nos ajustes realizados.

- II Quando o plano de entregas for elaborado pela unidade instituidora fica dispensada a aprovação pelo superior hierárquico, ou seja, **não tem pactuação**, conforme [Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023](#).

Conteúdo do plano de entregas

A elaboração do plano de entregas deverá conter o seguinte conteúdo:



DATA DE INÍCIO E DATA DE TÉRMINO

Ao definir as datas de início e de término do plano de entregas, fica estabelecida a sua duração, que pode variar de unidade para unidade.

Se ele for muito curto, a unidade terá que pactuar novas entregas e elaborar novo plano com muita frequência. Se for muito longo, pode sofrer muitos ajustes no meio do caminho.

Vale ressaltar que a [Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023](#), estabelece o **limite máximo de 1 (um) ano para a duração do plano de entregas da unidade de execução**.



ENTREGAS DA UNIDADE, COM SEUS RESPECTIVOS PRAZOS, METAS, DEMANDANTES E DESTINATÁRIOS

Primeiramente, vale a pena trazer o conceito de entrega estabelecido pela [Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023](#):

“*Entrega é o produto ou serviço da unidade de execução, resultante da contribuição dos participantes.*”

Posto isso, as entregas podem ser produto ou serviço decorrentes das atividades realizadas pelos participantes de uma unidade de execução, como, por exemplo: cidadãos atendidos, ato normativo elaborado, contratação realizada, processo instruído, entre outros.

Para cada entrega, é necessário que sejam estabelecidos, no mínimo: meta, prazo, destinatário e demandante, conforme exemplo a seguir:



META: indica a quantidade ou o percentual de um produto ou serviço que será entregue no período do plano de entregas. As metas devem ser mensuráveis e factíveis.

PRAZO: indica quando, em que data, deverá ser atingida a meta.

DEMANDANTE: O demandante é aquele que solicita entregas da unidade de execução. Ou seja, é quem cria a necessidade de a entrega ser realizada.

DESTINATÁRIO: O destinatário é o beneficiário ou usuário da entrega, podendo ser interno ou externo à organização. É todo aquele para quem a entrega é realizada.

OUTROS

É possível que cada unidade acrescente itens que considere pertinente ao seu plano de entregas. Como exemplo, podemos citar:

CAMPOS PARA DESCRIÇÃO DOS CONTEÚDOS: O campo de descrição da entrega é de extrema importância, pois, com ele, é possível deixar o nome da entrega mais conciso, facilitando a compreensão do conjunto de entregas.

EXEMPLO

Uma entrega que inicialmente fosse nomeada como "Relatório referente aos processos sobre licitações e contratos assinados pela Coordenação de Logística no mês de janeiro de 2022 elaborado", poderia se tornar "Relatório referente aos processos de licitações e contratos elaborado". Já no campo de descrição, ficariam as informações complementares como a área que assinou os contratos e o período de referência.

REGISTRO DO PROGRESSO ESPERADO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREGA NO PERÍODO DE VIGÊNCIA DO PLANO DE TRABALHO: Trataremos a partir da **página 24** deste Módulo, quando analisarmos o prazo das entregas.

Elaboração do plano de entregas | Método 4Q1P

Definir as entregas de uma unidade de execução muitas vezes pode ser uma tarefa desafiadora. **O método 4Q1P foi desenvolvido para auxiliar na identificação e gerenciamento de entregas em um amplo espectro de projetos e processos.**

Ele é um método baseado em fazer as perguntas certas em um formato estruturado para guiar as equipes na definição e descrição de suas entregas, servindo tanto para projetos quanto para processos contínuos.



- o Que?
- Quanto?
- Quando?
- Quem?
- Para quem ?

A resposta a essas cinco questões-chaves conduz à definição e descrição das entregas de uma unidade de execução. **A ordem em que o 4Q1P é aplicado pode impactar o fluxo e a eficiência da discussão.**

Dessa forma, sugere-se **começar com "o quê"** porque molda o restante da discussão. Afinal, saber o que é a entrega é fundamental antes de discutir quando ela é esperada, quem a solicitou, para quem será entregue e a quantidade.

Independentemente da ordem, o objetivo é garantir que todos esses elementos sejam definidos até o final da discussão. A sequência pode ser ajustada com base nas necessidades da equipe e na natureza do projeto ou processo. **Ao responder sistematicamente às perguntas do método 4Q1P, é possível efetivamente definir e descrever as entregas de projetos ou processos.**

Cada entrega deve ter **respostas claras para todas as cinco perguntas**, fornecendo uma visão completa do que é a entrega, quantas serão produzidas, quando estará pronta, quem a solicitou e a quem será entregue.



ATENÇÃO

Cada estágio do método 4Q1P facilita um diálogo aberto dentro da equipe, proporcionando a todos a chance de compartilhar suas percepções, opiniões e ideias.

Entendendo o processo ou projeto

Antes de se aprofundar na identificação das entregas, é essencial entender completamente o processo ou projeto em questão. **Esta etapa inicial proporciona uma base crucial para o eficaz gerenciamento de entregas.**



Comece fazendo com que a equipe articule uma **visão geral** abrangente do processo ou projeto com o qual estão envolvidos. Incentive-os a elaborar seu propósito, os objetivos gerais que pretendem alcançar e sua estrutura.

Se for um **projeto, identifique os marcos e a entrega final**. Se for um **processo, tenha uma visão geral de seu fluxo de trabalho, frequência recorrente e como é iniciado**.

A chave é a consistência e a comunicação, por isso, **estimule a equipe a usar o método 4Q1P para cada projeto ou processo**. Desta forma, com o tempo, eles internalizarão o método e se tornarão mais eficazes na identificação e registro das entregas.

“Entender processos e projetos é a base para a identificação e descrição das entregas. Essa compreensão fornece o contexto e a visão geral que orientarão a equipe na definição das entregas e acompanhamento do progresso.”

Para melhor compreender e assimilar sua realidade com as informações a serem abordadas a seguir, elaboramos um **modelo do Método 4QP1**, para acessar [CLIQUE AQUI](#).

Definindo as entregas

o Que?

Esta pergunta estabelece a base. Saber o que é a entrega é a informação mais básica e essencial necessária.

Esta etapa se concentra em entender a natureza da entrega. A resposta deve definir claramente as entregas do projeto ou processo. **Pergunte à equipe:**

- **Quais são as entregas tangíveis que resultam do processo ou projeto?**
O que está sendo criado?

Pode ser um produto físico, um relatório, um conjunto de dados etc. Se o processo ou projeto for complexo, ele pode ter várias entregas.

- Você pode descrever os principais componentes/características da entrega?
- Como esta entrega agrega valor para destinatário?
- Quais são as expectativas associadas a esta entrega?

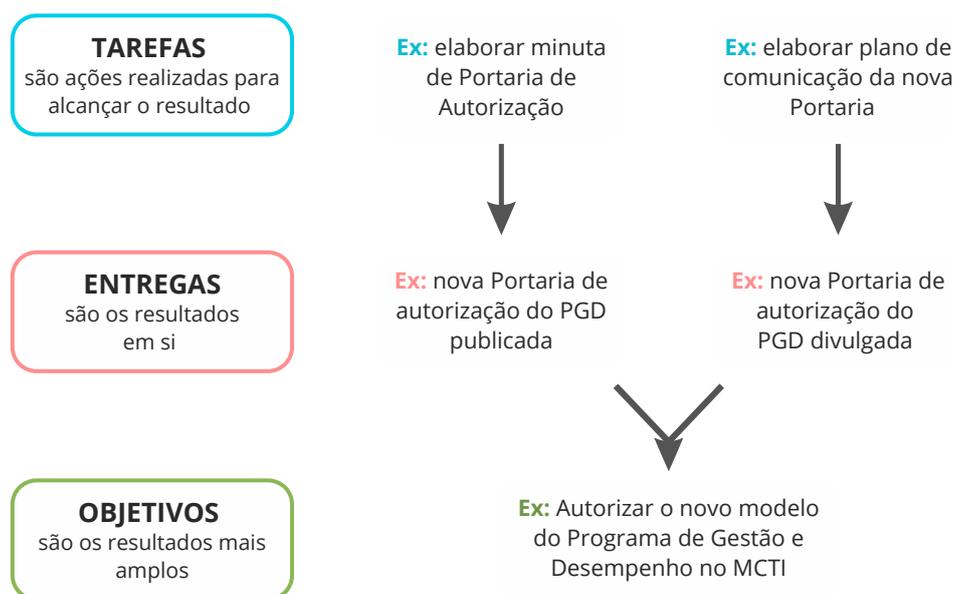
Diferenciando entregas de tarefas e objetivos

Nesta fase, **é essencial diferenciar entregas de tarefas e objetivos.**

TAREFAS: são ações componentes do trabalho, realizadas para alcançar o resultado;

ENTREGAS: são o resultado em si, o produto ou serviço que o destinatário recebe; e

OBJETIVOS: são resultados mais amplos que o projeto ou processo visa alcançar e são normalmente alcançados através da sequência de entregas bem-sucedidas.



No entanto, **nem todas as tarefas resultam diretamente em entregas da unidade**, mas são necessárias ao funcionamento do processo ou projeto. **Elas são chamadas de tarefas de rotina.**

EXEMPLO Considere um processo administrativo que requer a revisão regular de documentos. Essa revisão é uma tarefa importante, mas não gera uma entrega. Já o envio do documento revisado e aprovado para um departamento específico, o qual permitirá a continuação do processo administrativo, é uma tarefa que resulta em uma entrega.

Observem algumas perguntas e dicas que podem ajudar a equipe a diferenciar tarefas de rotinas das entregas:

DEFINA A PROPOSTA DE VALOR

PERGUNTE: Qual é o valor que o destinatário está recebendo?

DICA: A resposta para esta pergunta geralmente está **intimamente alinhada com a entrega se for o produto ou serviço que o destinatário obtém.**

ENTENDA O FLUXO DE TRABALHO

PERGUNTE: Quais são as etapas para criar esse valor?

DICA: Anote as **principais ações, tarefas e rotinas envolvidas no projeto.** Isso pode incluir reuniões, obtenção de informações, documentação, entre outros. **Estes representam o processo ou o trabalho, não a entrega.**

DIFERENCIE ENTRE PROCESSO E PRODUTO OU SERVIÇO

PERGUNTE: Quais dessas etapas resultam em um produto ou serviço tangível ou mensurável, com que o destinatário se importa?

DICA: A partir do seu fluxo de trabalho, identifique **quais ações realmente produzem uma entrega.** O restante são tarefas e rotinas que contribuem para essa entrega.

ALINHE COM AS EXPECTATIVAS DO DEMANDANTE

PERGUNTE: Quais são as expectativas do demandante? O que eles explicitamente pediram?

DICA: A resposta ajudará a identificar as entregas, pois **geralmente o demandante anseia por produtos ou serviços.**

DEFINA A PROPOSTA DE VALOR

PERGUNTE: É possível aplicar o Método 4Q1P (o Que, Quanto, Quando, Quem, Para quem)?

DICA: Se a resposta for sim, então é provável que seja uma entrega. **Se não, provavelmente é uma tarefa ou rotina.**

A aplicação dessas perguntas ajudará a equipe a distinguir tarefas e rotinas das entregas, tornando mais fácil gerenciar expectativas, e garantindo a satisfação do demandante e do destinatário.

Diferenciando entregas de tarefas e objetivos

Embora projetos e processos produzam entregas, a natureza dessas entregas e como elas são gerenciadas podem variar significativamente devido às suas características distintas.

PROJETOS

Projetos **são iniciativas temporárias e únicas** realizadas para alcançar objetivos específicos dentro de um prazo definido.

Dada a natureza temporária e única dos projetos, **suas entregas são muitas vezes produtos únicos e não repetíveis, mas podem ser, também, novos processos que passarão a existir findo o projeto.** Nesses casos, após a entrega, haverá a necessidade do gerenciamento do processo oriundo dessa produto.

Identificar as entregas em um projeto envolve especificar quais itens ou resultados tangíveis serão produzidos pelo projeto. Estes são delineados no escopo do projeto e alinhados com seu objetivo.

O cronograma, a quantidade e as especificações dessas entregas são geralmente definidos com base no plano do projeto, nas metodologias *waterfall*, ou no *roadmap* e nos planos de *sprint*, nas metodologias ágeis, e são rastreados e gerenciados até a conclusão do projeto.

PROCESSOS

Processos **são operações contínuas e repetitivas** que acontecem consistentemente dentro de uma organização.

Os processos são frequentemente direcionados à manutenção ou melhoria das operações diárias. **As entregas em um processo são os produtos das tarefas recorrentes ou rotinas**, como pedidos processados em um setor de compras, reclamações de usuários resolvidas em um departamento de atendimento ao cliente, ou folha de pagamento concluída em uma área de gestão de pessoas.

Identificar as entregas em um processo envolve entender a saída em cada estágio do processo e qual é o produto ou serviço final. Ao contrário dos projetos, as entregas em um processo são recorrentes e podem precisar ser revisadas e atualizadas regularmente para se alinharem com mudanças operacionais ou melhorias.

Em suma:

Projeto é um empreendimento temporário e único, planejado e executado para criar um produto, serviço ou resultado específico. Caracteriza-se por ter objetivos claros, um escopo definido, recursos limitados e um cronograma com início e fim determinados.

Processo é um conjunto de operações contínuas e repetitivas, estruturado de atividades ou tarefas inter-relacionadas que, juntas, transformam insumos (entradas) em resultados (saídas) com o objetivo de alcançar uma finalidade específica.

Compreender esta distinção é importante para identificar e gerenciar efetivamente as entregas em qualquer contexto. Depois de ter uma compreensão clara das tarefas e etapas envolvidas no processo ou projeto, é possível identificar a entrega.

Lembre-se de que um processo ou projeto pode ter mais de uma entrega, especialmente para os mais complexos.

Entregas de serviços e produtos

Cada tipo de entrega tem suas peculiaridades e pode se manifestar de diversas formas, dependendo do contexto e da natureza do trabalho.

Independentemente de estarmos falando de consultoria, *marketing*, saúde, logística ou desenvolvimento de produtos, **entender o que são as entregas e como elas se aplicam a cada caso é fundamental para o sucesso de qualquer projeto ou processo.**

SERVIÇOS: Entregas de serviços **são os resultados tangíveis que resultam da prestação de um serviço.** Elas podem assumir várias formas dependendo da natureza do serviço.

A seguir estão **alguns exemplos de entregas de serviços:**



Serviços de Consultoria: as entregas podem incluir um relatório detalhado delineando as descobertas e recomendações do consultor, um plano estratégico, documentação de processos ou materiais de treinamento.

Serviços de Suporte de Tecnologia da Informação: podem incluir *tickets* de suporte resolvidos, uma configuração ou instalação de sistema, atualizações de *software* ou um relatório de desempenho do sistema.





Serviços de Marketing: podem incluir um plano de estratégia de *marketing*, criação de conteúdo (posts de blog, posts em mídias sociais), relatórios de análise ou um guia de marca.

Serviços de Saúde: em um ambiente de saúde, as entregas de serviços podem ser um exame médico, um diagnóstico, um procedimento médico, um plano de tratamento ou orientação de cuidados preventivos;



Serviços de Treinamento: as entregas podem ser a conclusão de um curso, materiais de treinamento (manuais, conteúdo online, vídeos), ou a certificação após a conclusão do curso.

Serviços de Logística: podem ser um relatório de rastreamento de envio, relatórios de gerenciamento de inventário, ou a entrega pontual de mercadorias.



Os detalhes das entregas de serviço podem variar de acordo com as especificidades do serviço, e muitas vezes exigem a definição de expectativas claras e comunicação direta com o demandante para garantir que as entregas atendam às suas necessidades.

PRODUTOS: Entregas de produtos **são resultados tangíveis decorrentes de um projeto ou processo**. Seguem **alguns exemplos de entregas de produtos**:

- ➔ **Projetos de Construção:** as entregas podem ser o prédio concluído, a infraestrutura ou qualquer outra estrutura física que o projeto visava construir.
- ➔ **Desenvolvimento de Software:** neste caso, a entrega pode ser um aplicativo móvel, uma aplicação *web*, um sistema ou uma atualização de *software*.
- ➔ **Processos de Fabricação:** as entregas são os bens ou produtos acabados que são produzidos, como carros, eletrônicos, móveis ou roupas.
- ➔ **Projetos de Pesquisa:** pode ser um relatório final ou artigo de pesquisa detalhando as descobertas do projeto, ou também pode ser uma base de dados, um modelo ou um protótipo desenvolvido durante o projeto.
- ➔ **Projetos de Design:** as entregas podem incluir design gráficos, protótipos, obras de arte finalizadas, materiais de branding ou design de sites.
- ➔ **Projetos de Engenharia:** podem ser protótipos, dispositivos ou máquinas, resultados de testes ou desenhos técnicos e especificações.
- ➔ **Desenvolvimento de Produtos:** as entregas podem incluir o produto final, design de produtos, protótipos ou resultados de testes de produtos.

Cada uma dessas entregas é criada como resultado do projeto ou processo. Identificar e definir essas entregas com antecedência é vital para um melhor planejamento e execução do projeto ou processo.

Uma entrega pode ser parte de algo maior?

Sim. Na gestão de projetos, é comum dividir um grande projeto em partes ou fases menores e gerenciáveis, cada uma com seu próprio conjunto de entregas. Estas são frequentemente referidas como "marcos" dentro do projeto maior.

Independentemente de estarmos falando de consultoria, *marketing*, saúde, logística ou desenvolvimento de produtos, **entender o que são as entregas e como elas se aplicam a cada caso é fundamental para o sucesso de qualquer projeto ou processo.**



Considere um projeto para construir um novo sistema de software. Este poderia ser dividido em várias entregas:

- Documento de especificação de requisitos;
- Projeto e modelo de arquitetura;
- Protótipo do sistema;
- Versão beta do sistema para testes;
- Sistema de software final e totalmente funcional; e
- Manual do usuário e materiais de treinamento.

Cada uma dessas ações é uma entrega dentro do projeto maior. Cada uma delas oferece valor e representa um passo significativo em direção à conclusão do projeto geral.

Quando uma entrega é parte de um projeto maior, **é importante considerar como ele se encaixa na linha do tempo do projeto, como ele contribui para seus objetivos, e como as mudanças na entrega podem impactar outras partes do projeto.**

O Método 4Q1P pode ser usado tanto no nível do projeto quanto no nível da entrega individual, ajudando a definir o que cada entrega é, quando ela é devida, quem a solicitou, para quem será entregue, e quanto dela é necessário.

Veja a seguir alguns exemplos de desmembramento de entregas:

Política Pública

Suponha que o projeto maior é a implementação de uma política sobre mudança do clima abrangente que vise garantir que o desenvolvimento econômico e social contribuam para a proteção do sistema climático global. **Essa política poderia ser dividida nas seguintes entregas:**

- **Documento de Referência da Política elaborado:** diretrizes detalhadas da política, incluindo metas, estratégias e ações para diferentes setores.
- **Plano de Engajamento dos Stakeholders elaborado:** um plano descrevendo como diferentes *stakeholders* serão envolvidos e informados ao longo do processo de implementação.
- **Sistema de Monitoramento desenvolvido:** um novo *software* para monitorar com precisão as emissões de gases de efeito estufa.

- **Programas de Educação e Conscientização lançados:** lançamento de vários programas para educar e aumentar a conscientização sobre a redução de emissões de gases de efeito estufa.
- **Proposta de Regulação e Conformidade elaborada:** regulamentos detalhados para os atingidos pela política e mecanismos de fiscalização.
- **Relatório Anual de Progresso elaborado:** um relatório detalhado resumindo o progresso feito a cada ano em relação aos objetivos da política.

Serviço Público

Imagine que o projeto maior é a instalação de um telecentro em uma comunidade. **Esse projeto poderia ser dividido em várias entregas:**

- **Plano de Projeto elaborado:** um plano de projeto detalhado delineando os passos e os custos para a instalação do ponto de inclusão digital.
- **Espaço preparado:** obter um edifício ou espaço adequado para o telecentro e prepará-lo para uso.
- **Ferramentas e equipamentos adquiridos:** obter as ferramentas e equipamentos necessários.
- **Recrutamento e Treinamento realizado:** contratar e treinar pessoal para operar o telecentro.
- **Cerimônia de Inauguração realizada:** organizar uma cerimônia de lançamento para abrir oficialmente o telecentro ao público.
- **Programas de Engajamento da Comunidade desenvolvido:** planejar e executar cursos ou atividades conforme necessidade da comunidade local.

Em ambos os exemplos, o Método 4Q1P pode ser aplicado a cada entrega para especificar o que é, quando é devida, quem a solicitou, a quem será entregue, e quanto é necessário. **Isso ajuda a gerir cada parte da política pública ou serviço de forma eficaz.**

Escrevendo o título de uma entrega

Escrever adequadamente o título da entrega **é crucial para a clareza e compreensão entre os membros da equipe e os stakeholders.** Ao escrever os títulos das entregas, as seguintes dicas podem ser úteis:

SEJA ESPECÍFICO E CLARO: O título deve representar com precisão o que é a entrega. Tente evitar o uso de jargão técnico e assegure-se de que a linguagem seja facilmente compreensível.

SEJA CONCISO: Títulos longos podem ser difíceis de compreender e lembrar. Tente escrever seus títulos sucintos, sem perder o significado da entrega.

DEIXE OS DETALHES PARA A DESCRIÇÃO: Detalhes e explicações devem ser incluídos no campo "descrição da entrega". Fique atento e não os insira no título.

USE VOZ PASSIVA: Isso significa que o foco está no resultado de uma ação, e não na própria ação.

Também pode ser utilizado a fórmula:



Exemplos:

- Plano de marketing desenvolvido;
- Pesquisa com os clientes realizada;
- Protótipo de *software* criado;
- Relatório do projeto disponível; e
- *Layout* do site projetado.

Este formato de título enfatiza o produto ou serviço final, fornecendo uma visão clara do que será alcançado após a conclusão. Garanta a consistência do uso deste padrão ao longo de seu projeto ou processo para prevenir confusão.

Definindo os demandantes

Quem? Toda entrega tem um demandante - a pessoa, equipe ou organização que a pediu.

Ele pode ser um *stakeholder* interno, como um gerente ou um departamento dentro da organização, ou um cliente externo. Entender quem solicitou a entrega pode fornecer contexto para sua importância, prioridade e possíveis especificações.

Faça as seguintes perguntas?



- Quem solicitou esta entrega?
- Quais são suas principais expectativas e critérios?
- Com que frequência e por quais meios devemos nos comunicar com eles sobre o progresso?

Pensando num alinhamento estratégico, é possível que tenhamos a tendência de achar que o demandante das entregas de uma unidade seja a unidade hierarquicamente superior. Mas, **nem sempre a unidade hierarquicamente superior é a demandante da entrega.**

Em muitas situações, o demandante de uma entrega pode ser a própria unidade, quando esta atua de forma proativa. Ou **a demanda pode surgir por solicitação de**

um setor diferente, de outro órgão ou entidade, legislação ou até mesmo de outros poderes ou setores.

Como exemplo se tem as respostas aos questionamentos do Tribunal de Contas da União (TCU). Nesse caso, o demandante da entrega seria o órgão de controle.

Por que definir o demandante das entregas?

Primeiro para facilitar a gestão dessas entregas e, principalmente, porque muitas vezes os destinatários das entregas não conseguem avaliá-las.



Nos casos em que o destinatário da entrega é a sociedade como um todo, a sua avaliação fica bastante comprometida devido à complexidade da tarefa. Nesse caso, o demandante pode atuar como avaliador da entrega, em substituição ao destinatário.

Definindo os destinatários

Para quem?

Saber para quem será entregue pode ajudar a personalizar a entrega de acordo com as necessidades do usuário final.

Em muitos casos, o destinatário será o mesmo que o demandante, mas nem sempre. A entrega pode ser para um cliente, um departamento interno, organização, público-alvo, ou qualquer outra entidade. Esta etapa identifica o(s) destinatário(s).



- Quem receberá a entrega? Certifique-se de identificar quem realmente usará ou se beneficiará da entrega.
- O destinatário é o mesmo que o demandante? Se não, como as expectativas deles diferem?
- Como a entrega deve ser apresentada a eles para o melhor impacto?

Sobre a identificação do(s) destinatário(s), é possível estabelecer uma análise sobre diferentes perspectivas.

- ➔ **Ampla:** O serviço público, numa perspectiva mais ampla, terá como destinatário final das entregas sempre a sociedade.
- ➔ **Restrita:** numa análise mais restrita, o destinatário será considerado o indivíduo ou setor que demandou a entrega.

! ATENÇÃO

Quanto mais caracterizada como área-fim uma unidade for, mais perto da sociedade as entregas dela estarão.

É fundamental estabelecer o destinatário das entregas, pois é ele quem tem condições de avaliar a sua qualidade. Numa eventual pesquisa, são os destinatários que podem atestar a qualidade do produto ou serviço entregue.

Definindo as metas

Quanto? Uma vez que você saiba o que está entregando e para quem, é lógico determinar a quantidade necessária.

Esta etapa é sobre quantificar a entrega. Qual a quantidade da entrega será produzida? A resposta pode ser em termos absolutos (número de unidades) ou percentuais.

Faça as seguintes perguntas:



- Quantas unidades da entrega são esperadas?
- A quantidade da entrega é fixa ou pode variar?
- Quais são as métricas que podemos usar para medir a quantidade da entrega?
- Se a quantidade pode mudar, em que circunstâncias isso aconteceria?

Em algumas situações, podem surgir dúvidas sobre como estabelecer uma meta para áreas que trabalham basicamente por demanda.

EXEMPLO 1

Na área de ouvidoria o trabalho é normalmente passivo, ou seja, a unidade recebe as demandas dos usuários e lhes dá direcionamentos, à medida que vão surgindo. Como estabelecer uma meta de atendimento se a entrega depende que o usuário inicie o processo entrando em contato com a ouvidoria?

Nos casos em que a unidade tenha suas entregas definidas por demandas, sugere-se que a meta seja estabelecida em função do tempo de resposta às demandas.

Entrega	Meta
Atendimento ao usuário finalizado	2 dias

EXEMPLO 2

Caso de trabalhos que exigem cumprimento de carga horária específica (por exemplo, professor em sala de aula, atendimento presencial ao público).

Nesses casos, a entrega será o atendimento presencial realizado ou aula ministrada nos respectivos horários ou cargas horárias definidas e a meta será a quantidade de repetições no período.

Entrega	Meta
1 hora de aula ministrada presencialmente (terça, de 15h às 16h)	8
2 horas de atendimento presencial (seg, qua e sex, das 8h às 10h)	12

Definindo os prazos

Quando?

O tempo é um fator crítico em qualquer projeto ou processo.

É importante definir quando a entrega estará pronta. Deve ser uma data específica, em vez de um período vago ou indefinido. Se for um processo repetido, você deve definir quando cada interação ou conjunto de unidades da entrega estará disponível.

Faça as seguintes perguntas:



- Quando a entrega estará pronta para o destinatário?
- Se for um processo repetido, quando cada interação ou conjunto de unidades será entregue?
- Quais são os potenciais fatores que podem atrasar a entrega?
- Quais são as consequências se o prazo não puder ser cumprido?
- Uma vez definido que o prazo não pode ser cumprido, qual deve ser a ação?

Prazo para entregas contínuas

Quando se trata de um projeto ou outra ação específica com começo, meio e fim, fica fácil estabelecer um prazo para sua realização. Porém, em alguns casos, as entregas de uma unidade podem ser contínuas, o que pode gerar certa dúvida quanto ao prazo a ser estabelecido.

EXEMPLO

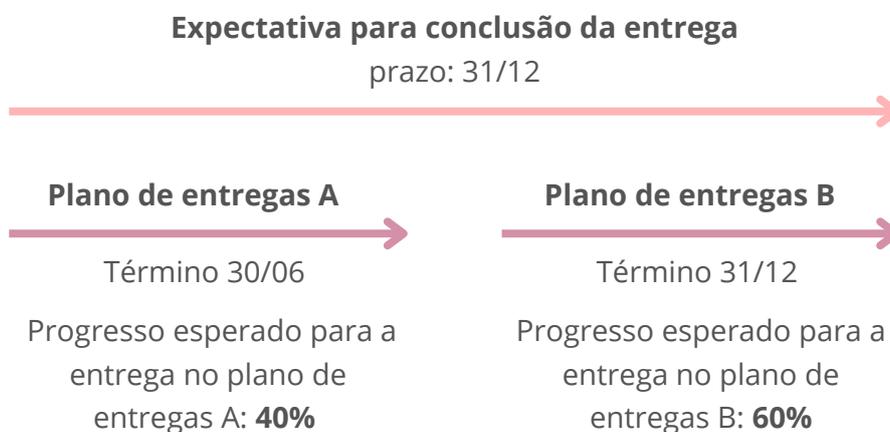
Existem áreas que trabalham com atendimento ao público, sem haver um começo, um meio ou um fim para essa entrega. Nos casos em que uma entrega seja realizada de maneira contínua, sugerimos que o seu prazo seja equivalente ao último dia de vigência do plano de entregas.

Vigência do plano: 01/10/23 a 02/10/24	
Entrega	Prazo
Atendimentos ao usuário finalizados	02/10/2024

Prazos que ultrapassam a vigência do plano de entregas

Quando uma entrega tem prazo de conclusão que ultrapassa a vigência do plano de entregas, vale a pena acrescentar a informação sobre o progresso esperado para ela durante o período. Isso facilita o acompanhamento da evolução da entrega.

Como exemplificado abaixo, é possível uma entrega cujo prazo de realização é anual, mas a unidade elabora dois planos de entregas semestrais ao longo do ano:



Veja como ficariam as informações no plano de entregas A no exemplo abaixo:

Vigência do plano: 01/01/24 a 30/06/24		
Entrega	Meta	Progresso esperado
Projeto concluído	31/12/24	40%

Observe que o **prazo é a data limite da conclusão da entrega (100% de progresso)**. Já o **progresso esperado representa o percentual de conclusão da entrega para o período de vigência do plano**.

Como elaborar plano de entregas para unidades que tenham parte da equipe em PGD e parte não?

O plano de entregas é um instrumento de gestão que tem por objetivo planejar as entregas da unidade, independentemente de quem irá executá-las.

Assim, **o plano de entregas vai muito além de um compilado de contribuições a serem realizadas pelos participantes do PGD**.

Ele é um instrumento de organização e planejamento mínimo das unidades. Dessa forma, é possível que para um plano de entregas haja contribuições de participantes e não participantes do PGD.

A diferença consiste no fato de que, para os participantes do programa, estas contribuições deverão estar previstas no plano de trabalho, acompanhado de um Termo de Ciência e Responsabilidade e registrado no Petrvs.

EXECUÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS DA UNIDADE

A execução do plano de entregas se dá pela execução dos planos de trabalho a ele vinculados. A execução do plano de trabalho será melhor detalhado no [Módulo V](#).

Vale a pena ressaltar que ao longo da execução do plano de entregas pode ser necessário realizar ajustes, como por exemplo na alteração de prazos, metas, ou até mesmo excluindo ou incluindo novas entregas. A realização de possíveis ajustes no plano de entregas:

- ➔ **Não ensejam nova pactuação, apenas mera comunicação à chefia imediatamente superior, que poderá intervir quando for necessário.**
- ➔ **Podem ensejar repactuação nos planos de trabalho individuais que estejam vinculados às entregas alteradas.**

É possível que fiquem dúvidas: que alterações nas entregas ensejam repactuação dos plano de trabalho? somente inclusão e exclusão?

Não há uma definição precisa sobre isso. **Cabe à chefia imediata da unidade de execução avaliar cada caso.**

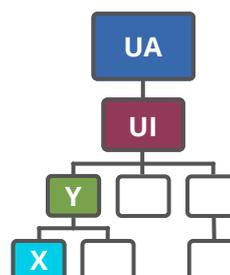
AVALIAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS DA UNIDADE

A avaliação do plano de entregas é uma etapa importante para a verificação da execução dos trabalhos de uma unidade.

Ele deverá ser avaliado pela mesma pessoa que o aprovou, ou seja, pelo superior hierárquico do chefe da unidade de execução.

EXEMPLO

A **unidade instituidora** deve avaliar a execução do plano de entregas de **Y** que, por sua vez, deve avaliar a execução do plano de entregas de **X**.



Assim como os casos de aprovação dos planos de entrega, quando a unidade instituidora for também uma unidade de execução, a [Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023](#), dispensa a sua avaliação por nível hierárquico superior, conforme tratado na [página 06](#) deste Módulo.

Prazo para avaliação do plano de entregas

Segundo a [Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023](#), a avaliação do plano de entregas da unidade de execução deverá ocorrer em **até 30 (trinta) dias após o encerramento do plano**.

Realizando a avaliação do plano de entregas

Para avaliar o plano de entregas, devem ser feitos os seguintes questionamentos:



- As **metas** estabelecidas foram **alcançadas**?
- Os **prazos** previstos foram **cumpridos**?
- Há **justificativa para eventual atraso ou descumprimento**?
- As **entregas** foram realizadas **com a qualidade esperada**?

Para tornar a avaliação mais fácil e objetiva, em qualquer nível hierárquico, deve-se utilizar a seguinte escala:



1. EXCEPCIONAL: plano de entregas executado com desempenho **muito acima do esperado**;

2. ALTO DESEMPENHO: plano de entregas executado com desempenho **acima do esperado**;

3. ADEQUADO: plano de entregas executado **dentro do esperado**;

4. INADEQUADO: plano de entregas executado **abaixo do esperado**; e

5. PLANO DE ENTREGAS NÃO EXECUTADO.

A escala de cinco pontos “resume” o resultado da execução do plano de entregas. Para melhor explicitar a aplicação da escala, é importante observar as seguintes sugestões a seguir:

1. EXCEPCIONAL: Sugere-se que a atribuição desse conceito ocorra somente em situações nas quais o plano tenha sido executado de forma **irretocável e com contribuições muito relevantes e/ou impacto muito positivo para o(s) destinatário(s) da(s) entrega(s)**. Use esse ponto da escala com **muita cautela**.

Avaliações benevolentes prejudicam a credibilidade do processo avaliativo e do avaliador.

2. ALTO DESEMPENHO: Sugere-se que essa atribuição ocorra somente em situações nas quais a execução evidenciou a **superação expressiva das contribuições pactuadas** (em qualidade e quantidade).

É recomendável que a chefia justifique quais elementos fundamentam a decisão.

3. ADEQUADO: Sugere-se que essa atribuição ocorra em situações nas quais a execução evidenciou o **cumprimento regular** das contribuições pactuadas.

O plano de entregas avaliado como adequado é o resultado esperado na maioria das situações. Nem sempre a execução poderá ser excepcional ou feita com alto desempenho, mas a execução do trabalho deve ser sempre adequada.

Apresentadas as três primeiras escalas, **passamos para as escalas de inadequado e plano de entregas não executado. Observem com atenção os apontamentos realizado, pois essas notas acarretam consequências.**

4. INADEQUADO, dividido em duas situações:

4.1. Executado abaixo do esperado: Sugere-se que essa atribuição ocorra somente em situações nas quais **a execução não alcançou o nível pactuado.**

4.2. Inexecutado parcialmente: Sugere-se que essa atribuição ocorra somente em situações nas quais se pode comprovar que, **no mínimo, uma contribuição não foi integralmente executada conforme pactuado.**

5. PLANO DE ENTREGAS NÃO EXECUTADO: Sugere-se que essa atribuição ocorra somente em situações nas quais **pode-se comprovar que todas as contribuições não foram executadas.**

Justificativa para avaliação do plano de entregas da unidade

Quando a avaliação do plano de entregas da unidade forem classificados como **EXCEPCIONAL**, **INADEQUADO** ou **NÃO EXECUTADO**, deve-se justificar a avaliação com elementos objetivos que ensejaram a escolha do conceito, retomando a dinâmica dos principais fatos.

As justificativas podem mencionar o quanto a execução das contribuições se aproximou do esperado e discorrer sobre inexecução (parcial ou integral), **evite expressões vagas e imprecisas.**

Para facilitar uma consulta rápida a avaliação do plano de entregas da unidade, **disponibilizamos um esquema contendo os cinco pontos da escala e seus desdobramentos**, basta [CLICAR AQUI](#).

APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

A inobservância das regras do PGD **poderá ensejar apuração de responsabilidade no âmbito correccional**, conforme [Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023](#).

Afinal, um plano de entregas mal executado pode decorrer de um planejamento mal elaborado e/ou falhas na gestão da equipe responsável pelas entregas.



O conteúdo deste **Módulo IV** não substitui o disposto na [Portaria MCTI nº 8.474, de 2024](#), e na [Portaria SEXEC/MCTI nº 8.494, de 2024](#).

REFERÊNCIAS

[Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.](#)

[Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, alterada pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024.](#)

[Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023.](#)

[Guia Prático para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal. 2ª Edição, 16/07/2024.](#)

[Portaria SEXEC/MCTI nº 8.494, de 9 de setembro de 2024](#), que estabelece procedimentos a serem seguidos pelas unidades do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, relativos ao Programa de Gestão e Desempenho - PGD.



PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO



[Acesse a página oficial
do PGD | MCTI](#)



[Acesse os outros
Módulos do PGD | MCTI](#)



Dúvidas ou
sugestões

Envie uma mensagem para
programadegestao@mcti.gov.br

MINISTÉRIO DA
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E INOVAÇÃO

