



**Programa de Gestão  
e Desempenho**

# **GUIA PRÁTICO**

**para implementação e execução do PGD  
na Administração Pública Federal**



## **Módulo 3**

**Plano de Entregas da  
unidade de execução**

2ª Edição

MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

**Presidente**

Luiz Inácio Lula da Silva

**Ministra de Estado da Gestão e da Inovação  
em Serviços Públicos**

Esther Dweck

**Secretária-Executiva**

Cristina Kiomi Mori

**Secretário de Gestão e Inovação**

Roberto Seara Machado Pojo Rego

**Diretoria de Inovação Governamental**

Claudia Da Costa Martinelli Wehbe

**Coordenadora-Geral do**

**Programa de Gestão e Desempenho substituta**

Luciana Gonçalves de Mattos Vieira

MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



**Autor:**

Thaís Barral de Oliveira Brito

**Coautores:**

Marcelo Mendes Barbosa

Fernando Kleiman

Nathalia Junca Nogueira

**Colaboradores:**

Rogério de Souza Farias

Luciana Gonçalves de Mattos Vieira

Luís Carlos Bezerra Lopes

Roberval de Jesus Leone Dos Santos

Lívia Resende Lara

Juliane Perini

Marina Ferreira Paz Rebuá

Camila da Silveira Machado

Carolina Veríssimo Barbieri

**Projeto gráfico:**

Thaís Barral de Oliveira Brito

1ª Edição - 27/07/2023

2ª Edição - 16/07/2024

Antes de iniciar a leitura desde Guia, verifique [aqui](#) se esta é a versão mais atualizada.

# ÍNDICE

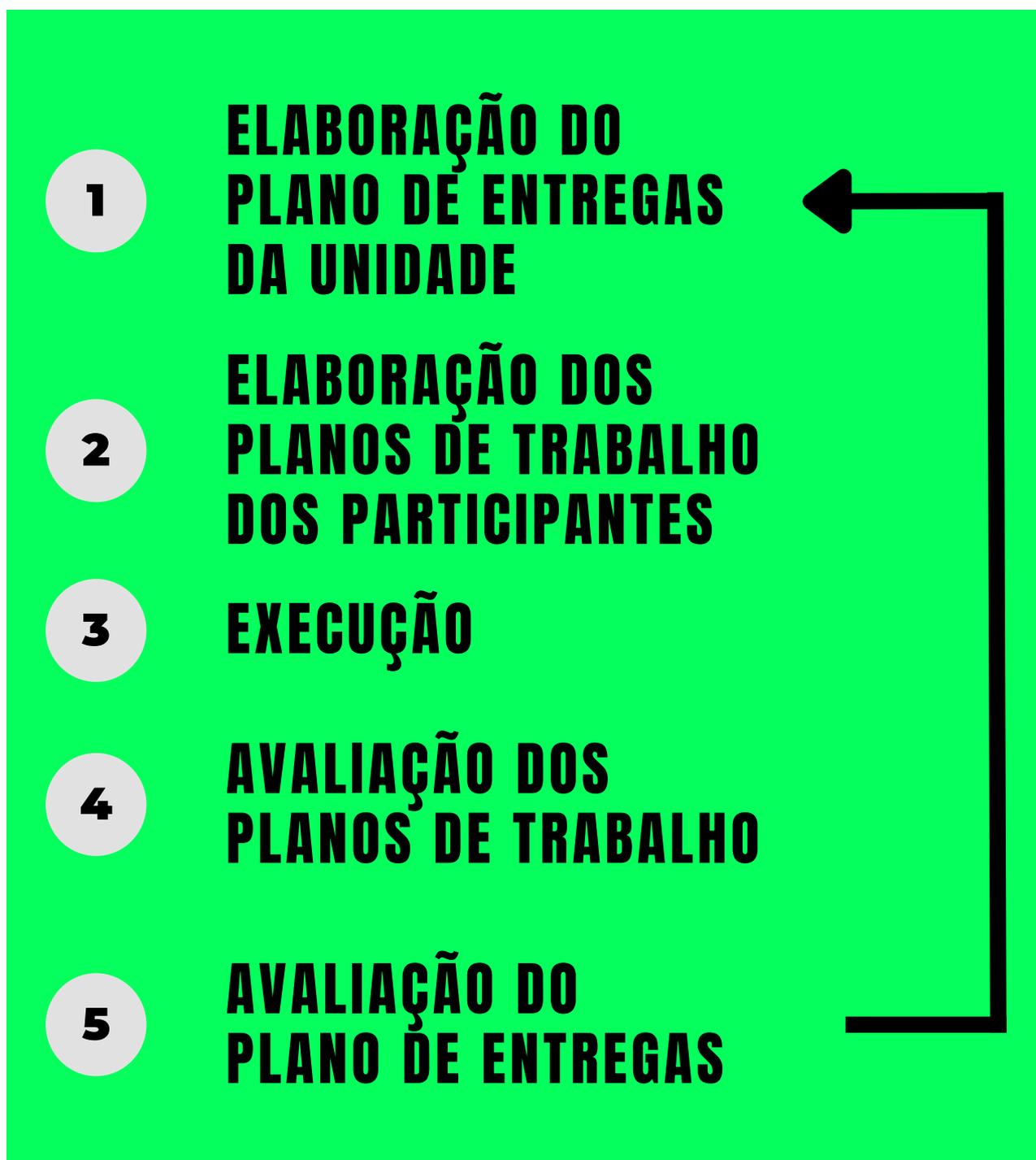
Ciclo do PGD.....	2
Entendendo o plano de entregas da unidade de execução.....	4
Como elaborar o plano de entregas (Método 4Q1P).....	17
Execução e Avaliação do Plano de Entregas.....	53

# Ciclo do PGD

Após as etapas de autorização, instituição e seleção dos participantes, vistas nos módulos anteriores, inicia-se a etapa do Ciclo do PGD.



Esta etapa, como o próprio nome já diz, é cíclica e deve ter as seguintes fases:



Passemos, agora, à análise de cada fase do ciclo do PGD.

# Entendendo o plano de entregas da unidade de execução

## O QUE É O PLANO DE ENTREGAS

O plano de entregas é a principal mudança da nova regulamentação do PGD em relação ao modelo anterior previsto na IN 65/20.

Segundo a IN nº 24/2023:

O plano de entregas da unidade é o **instrumento de gestão** que tem por objetivo planejar as entregas da unidade de execução, contendo suas metas, prazos, demandantes e destinatários.

O primeiro ponto a ser esclarecido é o que vem a ser um "**instrumento de gestão**". Para entender o conceito é necessário, antes, compreender o que é gestão.

Para Chiavenato (2004), a Gestão é a “maneira de governar Organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. “

Posto isto, podemos compreender o Plano de Entregas como 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.

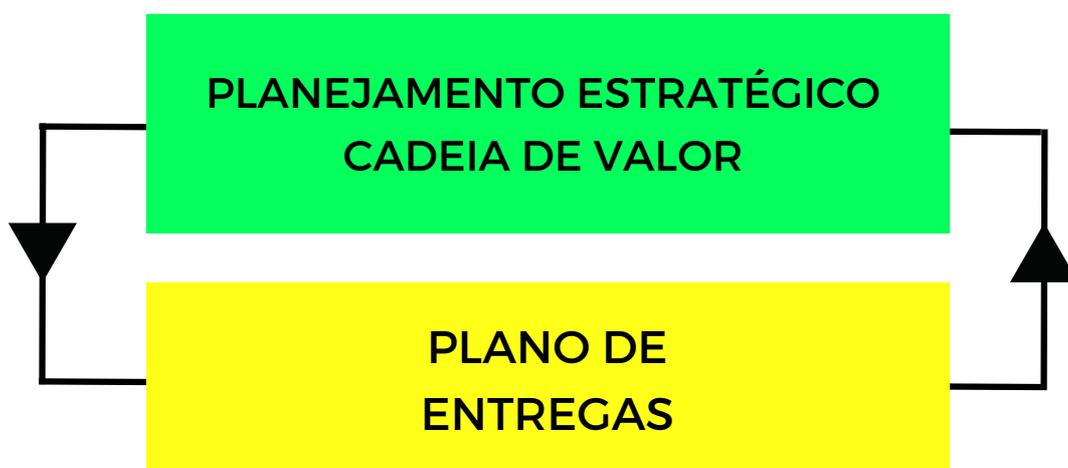


Em outras palavras, o plano de entregas existe para que as unidades identifiquem **o que (entrega), quanto (meta), porque (demandante), para quem (destinatário) e quando (prazo)** fazem. Ele reflete a razão de existência da unidade sinalizando para a equipe quais são as prioridades e onde o esforço deve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

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 a importância de sua contribuição.

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

É possível dizer, portanto, que a elaboração do plano de entregas da unidade funciona como **planejamento operacional**, podendo ser um desdobramento do planejamento estratégico ou cadeia de valor do órgão/entidade (**top-down**) ou servir de subsídio para elaboração deles (**bottom-up**).



O ideal é que cada entrega seja cuidadosamente vinculada a um projeto, objetivo ou meta mais ampla, 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.

Porém, é importante ressaltar que o planejamento do órgão/entidade ou das unidades superiores não é imprescindível para elaboração do plano de entregas da unidade de execução. Este pode servir de subsídio para elaboração daquelas, como mencionado anteriormente.

## **BENEFÍCIOS DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS**

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

- Auxilia o chefe 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 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/entidade.

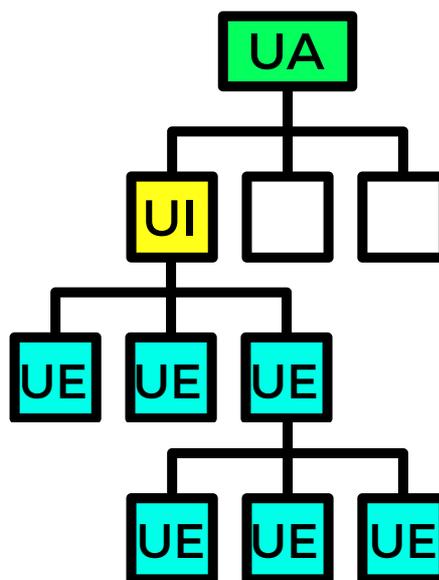
## COMPETÊNCIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS

A elaboração do plano de entregas compete ao **futuro** chefe da unidade de execução. A expressão "futuro" se deve ao fato de que até a pactuação do plano, a unidade ainda não é uma unidade de execução do PGD.

De fato, segundo a IN n° 24/2023

**Unidade de execução é qualquer unidade da estrutura administrativa que tenha plano de entregas pactuado.**

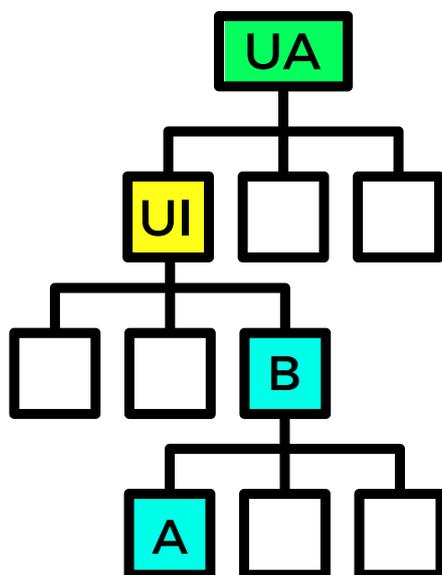
Ou seja, cada "caixinha" que faz parte da estrutura organizacional de uma unidade instituidora é potencialmente uma unidade de execução, mas tornar-se-á, de fato, após a pactuação do plano de entregas.



UA- unidade de autorização;  
UI- unidade de instituição; e  
UE- potenciais unidade de execução

## PACTUAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS

Segundo a IN nº 24/2023, o plano de entregas será pactuado entre a chefia da unidade e o seu superior hierárquico.

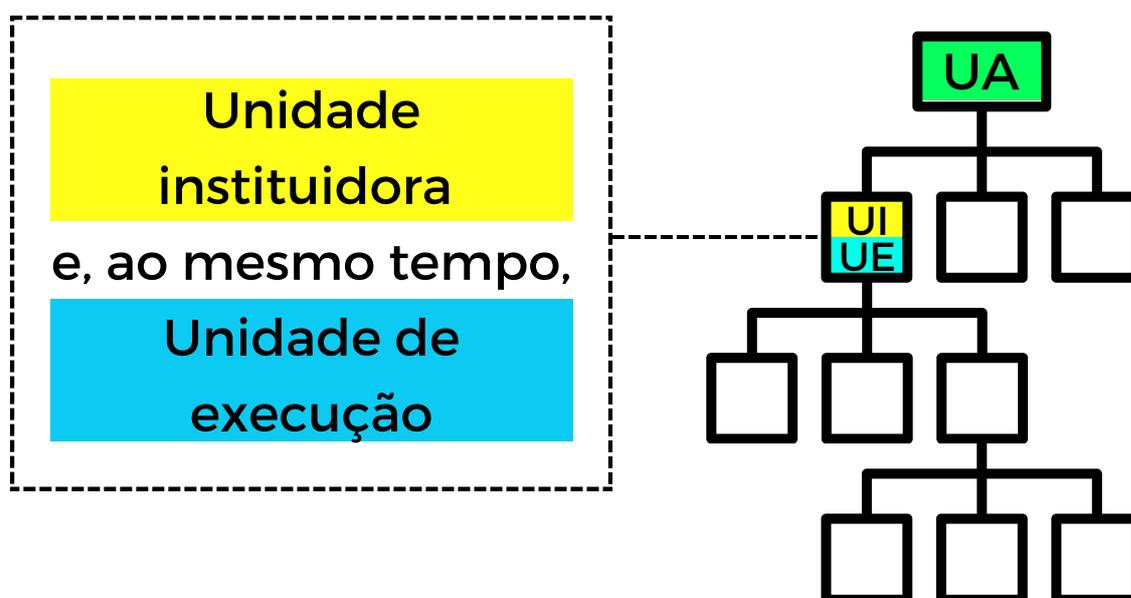


No exemplo acima, a unidade **A** poderá elaborar o seu plano de entregas, que deverá ser aprovado pela unidade **B**, ainda que **B** não seja uma unidade de execução.

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.

## PLANO DE ENTREGAS DE UMA UNIDADE INSTITUIDORA

A própria unidade instituidora poderá elaborar o seu plano de entregas, tornando-se também uma unidade de execução. Nesse caso, a IN nº 24/2023 dispensa aprovação pelo superior hierárquico. Assim como eventuais ajustes são dispensados de serem comunicados.



## CONTEÚDO DO PLANO DE ENTREGAS

Passemos, agora, à análise do conteúdo do plano de entregas da unidade de execução.

## A- 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 IN n° 24/2023 estabelece o **limite máximo de um ano** para a duração do plano de entregas.

Sugerimos que os planos de entregas de unidades de execução tenham **duração de três meses**, para que o aprendizado decorrente da execução e o resultado da avaliação sejam mais prontamente aproveitados e refletidos nos ciclos de planejamento seguintes.



## B- entregas da unidade, com seus respectivos prazos, metas, demandantes e destinatários

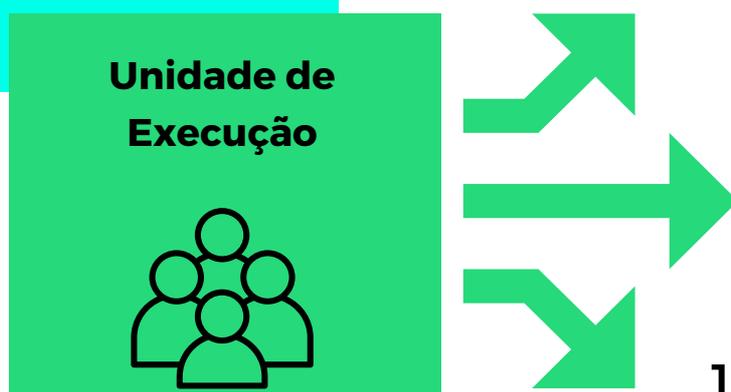
---

Segundo a IN nº 24/2023:

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

As entregas podem ser produto ou serviço decorrentes das atividades realizadas pelos agentes públicos de uma unidade, como, por exemplo: **cidadãos atendidos, ato normativo elaborado, contratação realizada, processo instruído**, etc.

Para cada entrega, é necessário que sejam estabelecidos, no mínimo: **meta, prazo, destinatário e demandante**.



Dessa forma, o pacote mínimo de conteúdo para o plano de entregas é apresentado no exemplo abaixo:



## Meta

A 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

O prazo indica quando, em que **data**, deverá ser atingida a meta.

## Demandante

O demandante de uma entrega é o indivíduo, o setor, ou qualquer outro que a solicita. Ou seja, é quem cria a necessidade de a entrega ser realizada.

Segundo a IN n° 24/2023:

Demandante é aquele que **solicita** entregas da unidade de execução

## 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.

Segundo a IN n° 24/2023:

Destinatário é o **beneficiário** ou **usuário** da entrega, podendo ser interno ou externo à organização.

## C- outros

---

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

- Campos para **descrições** dos conteúdos; e
- Registro do **progresso esperado** para a realização da entrega no período de vigência do plano de trabalho.

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

Por 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.

Com relação ao progresso esperado, trataremos mais à frente, quando analisarmos o prazo das entregas.

# Como elaborar o plano de entregas

## Método 4QIP

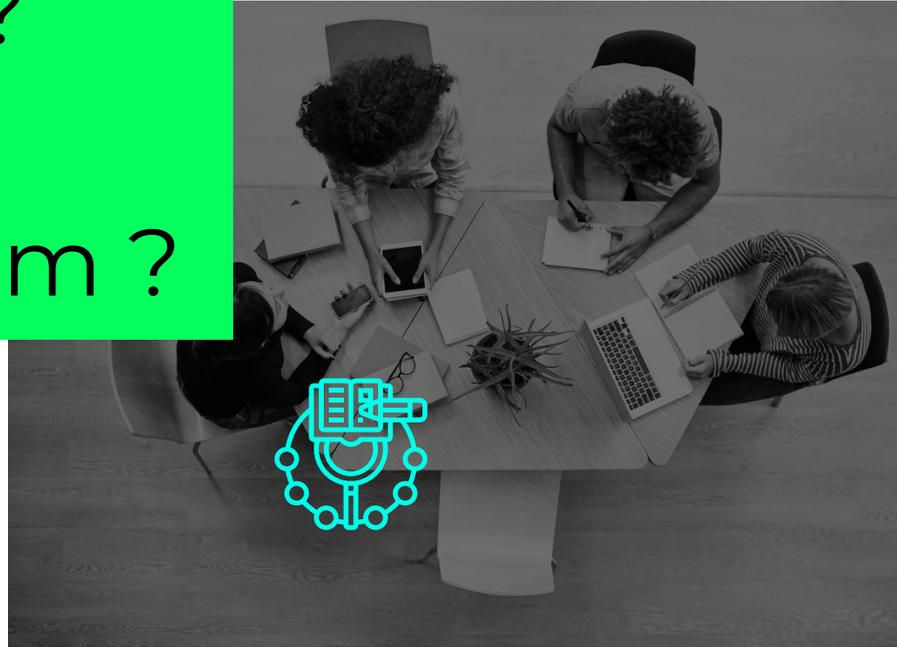
Definir as entregas de uma unidade de execução muitas vezes pode ser uma tarefa desafiadora.

O **método 4QIP** 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**.

*Veremos os conceitos de projetos e processos a diante.*

o **Q**ue ?  
**Q**uanto ?  
**Q**uando ?  
**Q**uem ?  
**P**ara 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. Sugerimos 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.

Além disso, 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 O PROJETO

Antes de mergulhar 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 para o sucesso deste método 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.

## DEFININDO AS ENTREGAS

o **Q**ue ?

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**

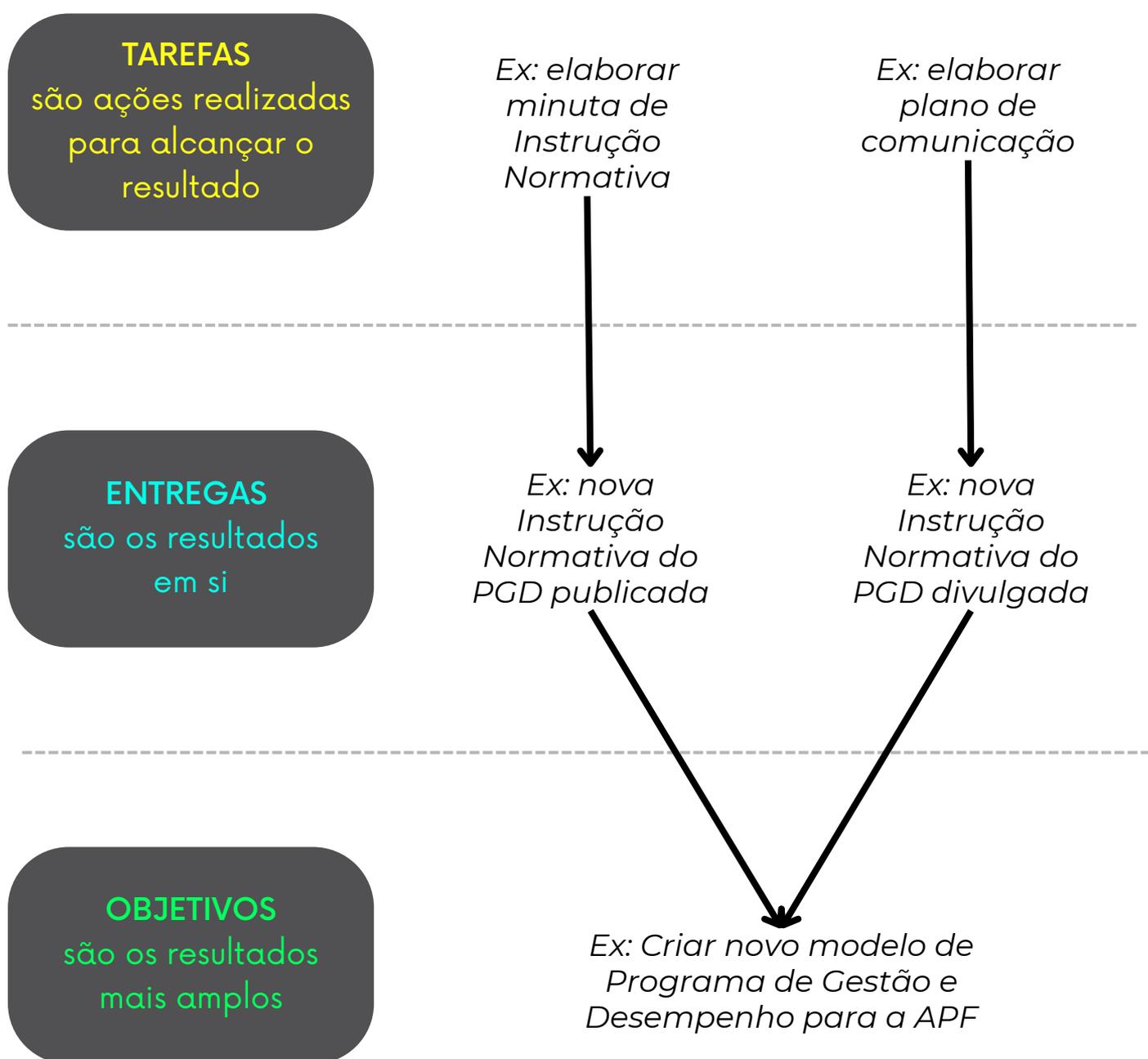
---

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**.

Por 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.

Aqui estão algumas perguntas e dicas para 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 etc. 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.

## **Verifique o uso do Método 4Q1P:**

- **Pergunte:** Conseguimos 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 consistente 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.

## **Entregas em projetos e processos**

---

Embora tanto projetos quanto 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.

As entregas de um projeto são frequentemente tangíveis, como um edifício construído, um novo programa de software desenvolvido ou um relatório concluído. Dada a natureza temporária e única dos projetos, **suas entregas são muitas vezes produtos ou serviços também únicos e não repetíveis, mas podem ser, também, novos processos que passarão a existir findo o projeto.** Por exemplo, criar o Bolsa Família foi um projeto que "entregou" o processo de gerir o Bolsa família.

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 ou rotinas recorrentes**, 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 recursos humanos.

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:

As entregas de **projeto** são resultados únicos e não repetíveis alinhados com um objetivo de projeto específico, enquanto as entregas de **processo** são saídas recorrentes de operações de rotina.

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, você deve ser capaz de 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 tem suas peculiaridades e pode se manifestar de diversas formas, dependendo do contexto e da natureza do trabalho. Independentemente de estarmos falando de consultoria, TI, 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.

Vamos então aprofundar nosso conhecimento sobre esses dois tipos de entregas.

## 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.

Aqui estão alguns exemplos de entregas de serviços:

- **Serviços de Consultoria:** as entregas de serviços de consultoria 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 TI:** as entregas de serviços podem incluir tickets de suporte resolvidos, uma configuração ou instalação de sistema, atualizações de software ou um relatório de desempenho do sistema;
- **Serviços de Agência de Marketing:** as entregas 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 Consultoria Financeira:** as entregas podem ser um plano financeiro personalizado, uma declaração de impostos ou um relatório de avaliação de saúde financeira;
- **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:** para 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; e
- **Serviços de Logística:** as entregas neste contexto 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 resultantes de um projeto ou processo. Seguem alguns exemplos de entregas de produtos:

- **Projetos de Construção:** em 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:** para um processo de fabricação, as entregas são os bens ou produtos acabados que são produzidos, como carros, eletrônicos, móveis ou roupas;

- **Projetos de Pesquisa:** uma entrega em um projeto 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:** para um projeto de design, as entregas podem incluir design gráficos, protótipos, obras de arte finalizadas, materiais de branding ou design de sites;
- **Projetos de Engenharia:** as entregas de projetos de engenharia podem ser protótipos, dispositivos ou máquinas, resultados de testes ou desenhos técnicos e especificações; e
- **Desenvolvimento de Produtos:** em um projeto de 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, uma entrega pode ser parte de algo maior. 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.

Por exemplo, 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 destas 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 4QIP 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 exemplos de desmembramento de política e serviço público em várias entregas.

Suponha que o projeto maior é a **implementação de uma política ambiental abrangente visando a redução das emissões de carbono ao longo de uma década**. 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 (empresas, cidadãos, departamentos governamentais) serão envolvidos e informados ao longo do processo de implementação.
- **Sistema de Monitoramento de Emissões desenvolvido:** um novo software para monitorar com precisão as emissões de carbono de diferentes fontes.
- **Programas de Educação e Conscientização lançados:** lançamento de vários programas para educar e aumentar a conscientização entre cidadãos e empresas sobre a redução de emissões de carbono.
- **Proposta de Regulação e Conformidade elaborada:** regulamentos detalhados para empresas 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.

Agora, imagine que o projeto maior é a instalação de uma nova biblioteca pública em uma comunidade. Este projeto poderia ser dividido em várias entregas:

- **Plano de Projeto elaborado:** um plano de projeto detalhado delineando os passos para a instalação da biblioteca.
- **Espaço preparado:** obter um edifício ou espaço adequado para a biblioteca e prepará-lo para uso (instalação de estandes, configuração de computadores, organização de móveis etc.).
- **Coleção de Livros e Recursos adquiridos:** obter uma ampla variedade de livros, e-books, audiolivros, revistas, jornais e outros recursos que a biblioteca oferecerá.
- **Sistema de Catálogo Online disponível:** configurar um sistema de catálogo online para que os usuários procurem recursos disponíveis.
- **Recrutamento e Treinamento de Pessoal realizado:** Contratar e treinar pessoal para operar a biblioteca.
- **Cerimônia de Inauguração realizada:** organizar uma cerimônia de lançamento para abrir oficialmente a biblioteca ao público.
- **Programas de Engajamento da Comunidade desenvolvido:** planejar e executar programas como clubes de leitura, visitas de autores e outros eventos comunitários.

Em ambos os exemplos, o Método 4QIP 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.

## **Requisitos de uma entrega**

---

Identificar o que se qualifica como uma entrega pode às vezes ser uma tarefa desafiadora, especialmente em projetos ou processos complexos. Aqui estão algumas diretrizes para ajudar a distinguir entregas de outros elementos de um projeto ou processo:

### **Resultado tangível**

Uma entrega é um resultado tangível. Se o resultado não é evidente e não pode ser observado ou medido de alguma forma, pode não ser uma entrega. Por exemplo, "realizar uma reunião" é uma tarefa, não uma entrega, enquanto um "acordo" resultante dessa reunião (ou de várias rodadas de reuniões) poderia ser uma entrega.

## **Valor para o Cliente ou Stakeholder**

Uma entrega deve ser mensurável e quantificável de alguma forma. Deve ser possível determinar se a entrega foi concluída com sucesso ou não. Se você não pode medir ou quantificar, pode não ser uma entrega.

## **Específica e definida**

As entregas devem ser claramente definidas e específicas. Elas não devem deixar espaço para ambiguidade. Se for vaga ou indefinida, provavelmente não é uma entrega.

## **Demandada ou necessária**

Uma entrega geralmente é algo que foi especificamente demandado ou é necessário para atender aos objetivos do projeto ou processo. Se não for necessária ou demandada, pode não ser uma entrega.

Se algo não se qualifica como uma entrega, pode ser uma tarefa, uma etapa do processo, uma responsabilidade ou até mesmo um objetivo.

## 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.
- **Leve 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.

Você também pode utilizar a fórmula:

$$\begin{array}{c} \text{Objeto} \\ + \\ \text{Verbo no Particípio} \end{array}$$

Segue abaixo exemplos de títulos de entregas elaborados utilizando a fórmula:

- Plano de marketing desenvolvido;
- Pesquisa com os clientes realizada;
- Protótipo de software criado;
- Relatório do projeto disponível;
- 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, isso não é necessariamente verdade.

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, ou até mesmo de outros poderes ou setores.

Podemos citar como exemplo a necessidade de responder a questionamentos do Tribunal de Contas da União-TCU. Nesse caso, o demandante da entrega seria o órgão de controle.

Mas 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. Por exemplo, 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, 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 este ponto, é possível estabelecer uma análise sobre diferentes perspectivas. O serviço público, numa perspectiva mais ampla, terá como destinatário final das entregas sempre será a sociedade. Contudo, numa análise mais restrita, o destinatário será considerado o indivíduo ou setor que demandou a entrega.

Uma observação interessante: quanto mais caracterizada como área-fim uma unidade for, mais perto da sociedade as entregas dela estarão.

É de suma importância 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.

Por exemplo: 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, sugerimos que a meta seja estabelecida em função do **tempo de resposta** às demandas.

Observe o exemplo:

Entrega	Meta
Atendimento ao usuário finalizado	2 dias

Outra situação que pode gerar bastante dúvida é o 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.

Observe o exemplo abaixo.

Entrega	Meta
1 hora de aula ministrada presencialmente (terça, das 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.

Portanto, 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.

Por 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**.

Observe o exemplo abaixo:

Vigência do plano: 01/ 01/2023 a 28/02/2023	
Entrega	Prazo
Atendimentos ao usuário finalizados	28/02/2023

## Prazos que ultrapassam a vigência do plano de entregas

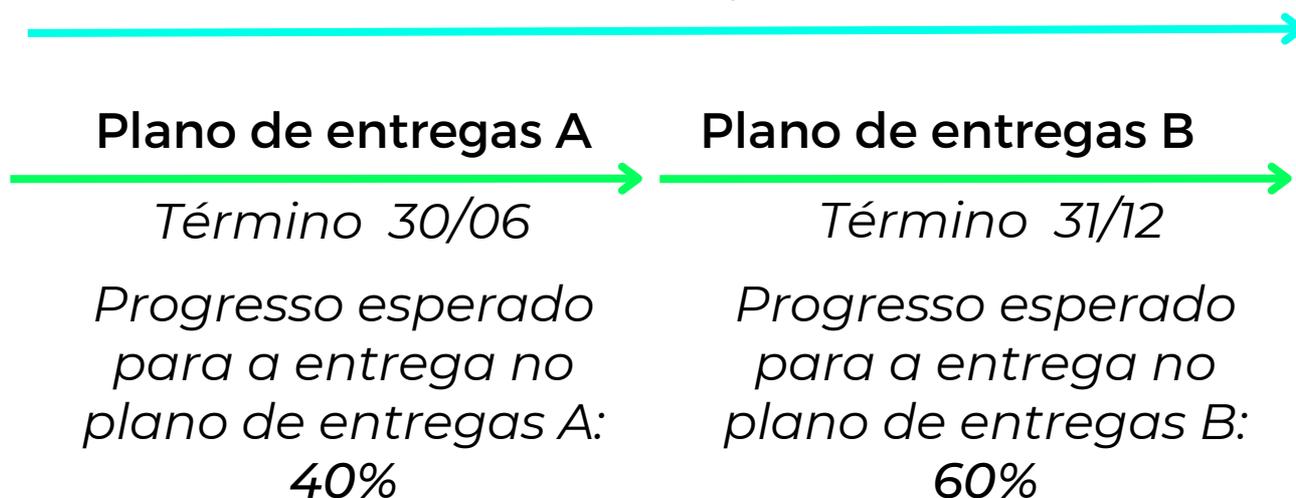
---

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.

Observe o esquema abaixo referente a uma entrega cujo prazo de realização é anual de uma unidade que elabora dois planos de entregas semestrais ao longo do ano:

Expectativa para conclusão da entrega

*Prazo: 31/12*



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

Vigência do plano: 01/ 01/2023 a 30/06/2023		
Entrega	Prazo	Progresso esperado
Projeto concluído	31/12/23	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 participante 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 em sistema.

**Quer conhecer boas práticas de  
gestão relacionadas ao  
planejamento?**

**[Acesse aqui](#)**

# Execução e Avaliação do plano de entregas

## EXECUÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS

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 4 deste Guia.

Por ora, importa saber 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.

Sobre os **ajustes** no plano de entregas, importa ressaltar:



Não ensejam nova pactuação, apenas mera comunicação à chefia imediatamente superior, que poderá intervir quando for necessário.



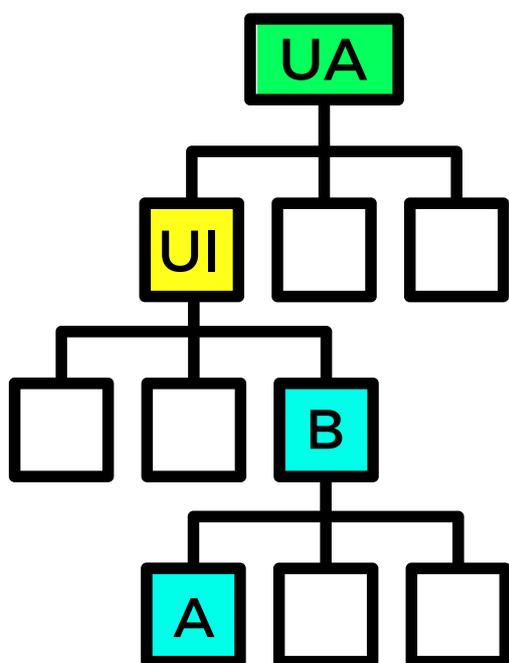
Podem ensejar repactuação nos planos de trabalho individuais que estejam vinculados às entregas alteradas.

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 avaliação da chefia da unidade de execução em cada caso.

## COMPETÊNCIA PARA AVALIAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS

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.**



No exemplo ao lado, a **Unidade Instituidora** deve avaliar a execução do plano de entregas de **B** que, por sua vez, deve avaliar a execução do plano de entregas de **A**.

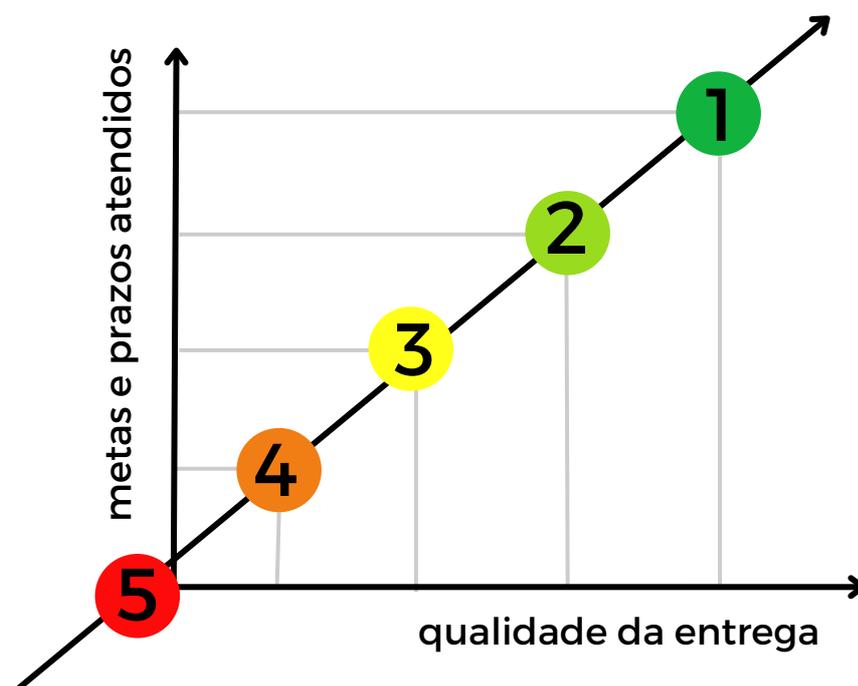
Assim como os casos de aprovação dos planos de entrega, quando a unidade instituidora for também uma unidade de execução, a IN 24/23 **dispensa a sua avaliação** por nível hierárquico superior. Lembrando que o ato de autorização também pode prever a dispensa do disposto no art. 18, §1º, e no art. 22, nos casos das unidades de nível hierárquico imediatamente inferior à unidade máxima do órgão ou entidade

## CRITÉRIOS PARA 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, criamos o gráfico abaixo que poderá ser utilizado para qualquer nível hierárquico.



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.**

Importante ressaltar que, diferentemente da avaliação dos planos de trabalho dos participantes, a IN nº 24/2023 não trouxe consequências diretas para as avaliações de nível 4 e 5 para os planos de entregas das unidades.

Porém, podemos entender que um plano de entregas mal executado decorre de um planejamento mal elaborado e/ou falhas na gestão da equipe responsável pelas entregas.

Assim, cada órgão ou entidade pode definir as consequências ou medidas corretivas a serem tomadas nos casos de avaliações de Planos de Entregas da Unidade nos níveis 4 e 5 conforme suas próprias políticas internas.

## PRAZO PARA AVALIAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS

O último ponto a ser destacado com relação à avaliação do plano de entregas é o prazo. Segundo a IN nº 24/2023, a avaliação deverá ocorrer em **até 30 dias** após o encerramento do plano.



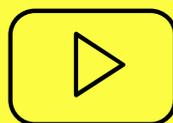
## Programa de Gestão e Desempenho



**Avalie este módulo  
do Guia PGD.**



**Acesse outros  
módulos do  
Guia PGD**



**Acesse a  
nossa playlist  
no Youtube.**



**Acesse a  
página oficial  
do PGD.**



**Dúvidas ou  
comentários**

*Envie-nos uma  
mensagem para  
[pgd@gestao.gov.br](mailto:pgd@gestao.gov.br)*



**Quer receber informações  
fresquinhas sobre PGD?**

*Faça parte da nossa  
comunidade no  
WhatsApp*



MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO