



**Programa de Gestão  
e Desempenho**

# **GUIA PRÁTICO**

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



**Visão geral do programa e  
interpretações didáticas da  
Instrução Normativa nº 24/23 e do  
Decreto nº 11.072/22**

**3ª Edição**

**MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS**

**GOVERNO FEDERAL**  
  
**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

**Coordenador-Geral do**

**Programa de Gestão e Desempenho**

Sérgio Luiz Maximino

MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



## **Autores**

Thaís Barral de Oliveira Brito

Marcelo Mendes Barbosa

Fernando Kleiman

Nathalia Junca Nogueira

## **Colaboradores**

Juliana Legentil

Luciana Gonçalves de Mattos Vieira

Rogério de Souza Farias

Lívia Resende Lara

Luís Carlos Bezerra Lopes

Roberval de Jesus Leone Dos Santos

Sérgio Luiz Maximino

## **Projeto gráfico**

Thaís Barral de Oliveira Brito

Normalização Bibliográfica: Biblioteca do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Diretoria de Inovação Governamental.

Programa de gestão e desempenho : guia prático para implementação e execução do PGD na administração pública / Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Secretaria de Gestão e Inovação, Diretoria de Inovação Governamental. -- 1. ed. -- Brasília : DINOV/SEGES/MGI, 2023. 198 p. : il.

ISBN 978-65-981379-3-9

1. Desempenho – Programa de gestão – Administração pública. 2. Desempenho institucional. 3. Produtividade do trabalho. 4. Grupo de trabalho. 5. Eficiência. 6. Estratégia organizacional. 7. Administração de pessoal. 8. Serviço público. I. Título.

CDU – 35.08  
CDD – 341.33

1ª Edição - 27/07/2023

2ª Edição - 19/07/2024

3ª Edição - 31/07/2024

Antes de iniciar a leitura desde Guia, verifique **aqui** se esta é a versão mais atualizada.

# Sumário

<b>Introdução ao PGD.....</b>	<b>10</b>
O que é .....	10
Benefícios do PGD.....	11
Quem pode participar.....	12
Quem pode implementar.....	13
Etapas da implementação.....	14
 <b>Autorização.....</b>	 <b>15</b>
Competência para publicação do ato de autorização.....	15
Conteúdo do ato de autorização.....	17
Forma do ato de autorização.....	19
Transparência do ato de autorização.....	20
Resumo.....	21
 <b>Instituição.....</b>	 <b>22</b>
Competência para publicação do ato de instituição.....	22
Conteúdo do ato de instituição.....	24
Forma do ato de instituição.....	32
Transparência do ato de instituição.....	32
Resumo.....	33

<b>Seleção de participantes.....</b>	<b>34</b>
Competência para realizar a seleção.....	35
Critérios para seleção.....	35
Casos especiais.....	37
<b>Assinatura do Termo de Ciência e Responsabilidade.....</b>	<b>39</b>
Competência para elaboração do TCR.....	40
Conteúdo do TCR.....	40
Pactuação e alteração do TCR.....	45
<b>Desligamento do participante.....</b>	<b>46</b>
Desligamento a pedido .....	46
Desligamento de ofício.....	47
<b>Ciclo do PGD.....</b>	<b>48</b>
<b>Entendendo o Plano de Entregas da unidade de execução.....</b>	<b>50</b>
O que é plano de entregas.....	50
Benefícios da elaboração do plano de entregas.....	54
Competência para elaboração do plano de entregas.....	55
Pactuação do plano de entregas.....	56
Plano de entregas de uma unidade instituidora.....	57
Conteúdo do plano de entregas.....	57
<b>Como elaborar o plano de entregas - Método 4Q1P .....</b>	<b>63</b>
Entendendo o processo ou o projeto.....	66

<b>Definindo as entregas.....</b>	<b>67</b>
Definindo os demandantes.....	88
Definindo os destinatários.....	90
Definindo as metas.....	92
Definindo os prazos.....	94
 <b>Execução e Avaliação do plano de entregas.....</b>	 <b>99</b>
Execução do plano de entregas.....	99
Competência para avaliação do plano de entregas.....	100
Critérios para avaliação do plano de entregas.....	102
Prazo para avaliação do plano de entregas.....	104
 <b>Plano de Trabalho.....</b>	 <b>105</b>
O que é o plano de trabalho?.....	105
 <b>Elaboração do Plano de Trabalho do Participante.....</b>	 <b>107</b>
Competência para elaboração e pactuação do plano de trabalho.....	107
Conteúdo.....	108
 <b>Monitoramento e execução do plano de trabalho do participante.....</b>	 <b>119</b>
Monitoramento.....	119
Execução.....	119

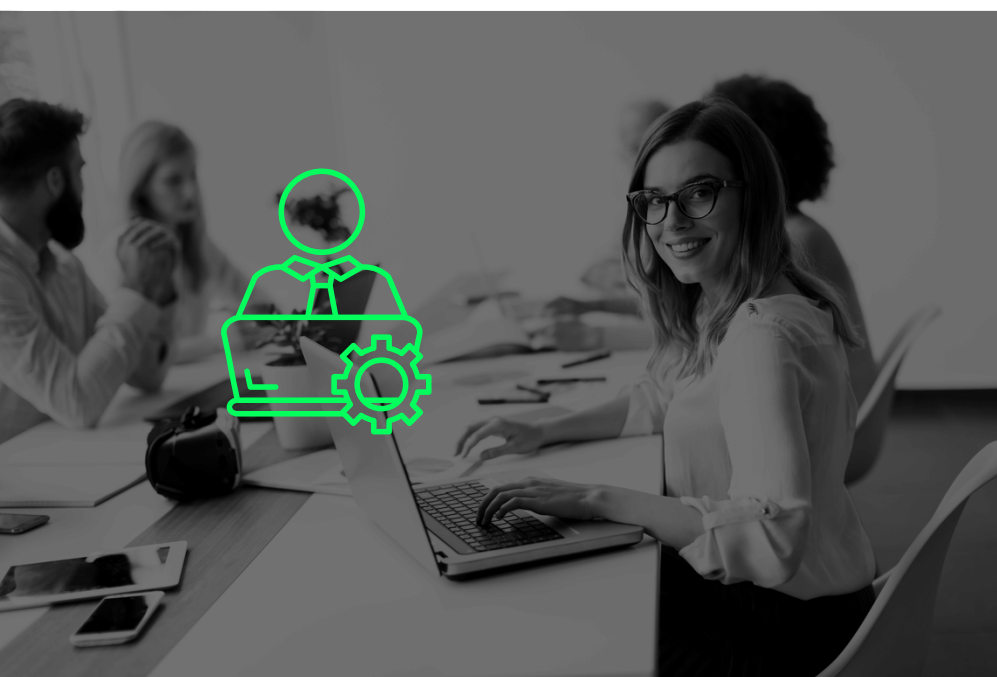
<b>Avaliação do plano de trabalho do participante.....</b>	<b>123</b>
Competência.....	123
Prazo.....	124
Critérios.....	124
Escala.....	128
Procedimentos da avaliação.....	129
Resultado da avaliação.....	131
 <b>Modalidades - regras gerais.....</b>	 <b>132</b>
Dispensa do controle de frequência.....	132
Escolha da modalidade.....	135
Registro no Termo de Ciência e Responsabilidade.....	139
Totalidade da jornada de trabalho.....	140
Critério de diferenciação das modalidades.....	141
Mudança de modalidade.....	142
 <b>Modalidade presencial.....</b>	 <b>145</b>
Conceito.....	145
 <b>Modalidade teletrabalho.....</b>	 <b>148</b>
Conceito.....	148
Regras gerais para o teletrabalho.....	149
Teletrabalho integral.....	155
Teletrabalho parcial.....	156
Teletrabalho no exterior.....	157
 <b>Responsabilidades.....</b>	 <b>166</b>
Responsabilidades da autoridade máxima do órgão/entidade.....	166

Responsabilidades das autoridades máximas das unidades instituidoras.....	171
Responsabilidades das chefias das unidades de execução.....	173
Responsabilidades do participante.....	178
<b>Sistema e envio de dados.....</b>	<b>182</b>
Sistema.....	182
Envio de dados.....	184
<b>Diárias e passagens.....</b>	<b>186</b>
Ponto de referência para pagamento de passagens aéreas.....	186
Deslocamento para comparecimento presencial.....	190
<b>Comitê Executivo do PGD- CPGD.....</b>	<b>191</b>
Competências do CPGD.....	192
Composição do CPGD.....	193
<b>Escritório digital.....</b>	<b>194</b>
<b>Rede PGD.....</b>	<b>197</b>

# Introdução ao PGD

## O QUE É O PGD

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um indutor de melhoria do desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais. É um instrumento de gestão que muda a lógica do serviço público ao permitir a troca da folha de ponto pelo foco nas entregas das unidades e nas estratégias organizacionais.



## BENEFÍCIOS DO PGD

Os benefícios do PGD estão expostos no rol de objetivos do programa, que podem ser encontrados no art. 2º da IN nº 24/2023.

De forma resumida, podemos dizer que o PGD:

- ✓ Melhora a gestão das equipes, alinhando resultados a estratégias
- ✓ Aumenta o engajamento das equipes e a retenção de talentos
- ✓ Permite maior transparência das entregas das unidades
- ✓ Permite a redução de despesas, especialmente com a manutenção de espaços físicos
- ✓ Contribui para a qualidade de vida dos participantes

## QUEM PODE PARTICIPAR

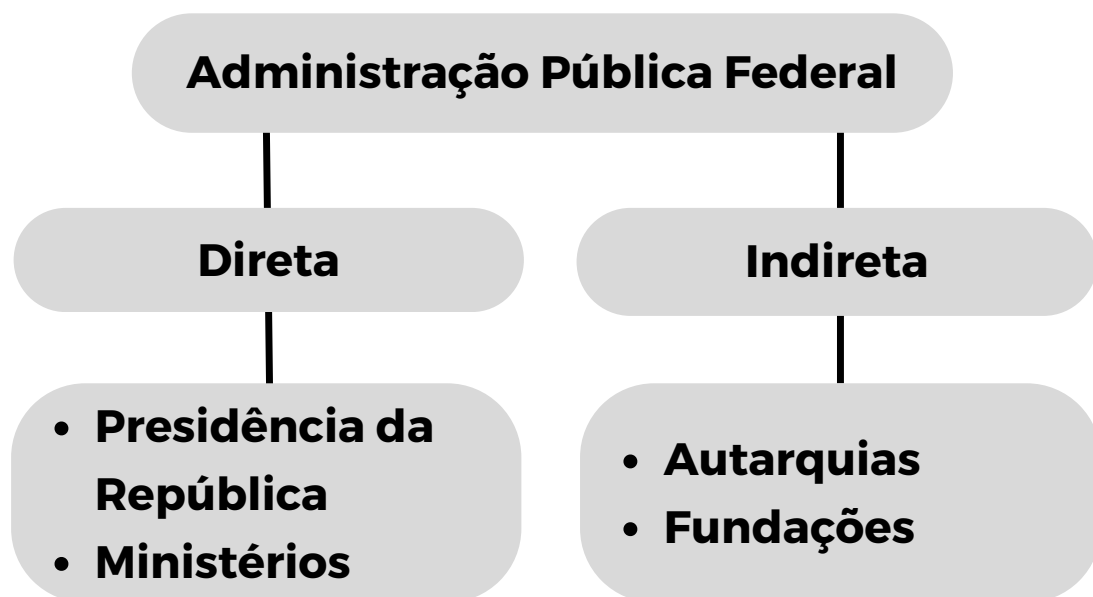
Basicamente todo o pessoal civil da Administração Pública Federal pode participar do PGD. A única exceção são os militares das Forças Armadas, em decorrência da vedação expressa do Decreto N° 11.072, de 17 de maio de 2022.

Conheça abaixo os agentes públicos que podem participar do PGD:

- Servidores públicos ocupantes de cargo efetivo;
- Servidores públicos ocupantes de cargo em comissão;
- Empregados públicos em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- Contratados por tempo determinado, nos termos do disposto na Lei n° 8.745, de 9 de dezembro de 1993; e
- Estagiários, observado o disposto na Lei n° 11.788, de 25 de setembro de 2008.

## QUEM PODE IMPLEMENTAR

O PGD pode ser implementado em qualquer órgão ou entidade da Administração Pública Federal integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg.



*Estados e Municípios que quiserem modernizar suas administrações inspirados no PGD podem entrar em contato por meio do [pgd@gestao.gov.br](mailto:pgd@gestao.gov.br).*

## ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO

Implementar o PGD envolve seguir algumas etapas. Elas foram previstas no Capítulo II da Instrução Normativa nº 24/2023 e estão representadas no esquema a seguir



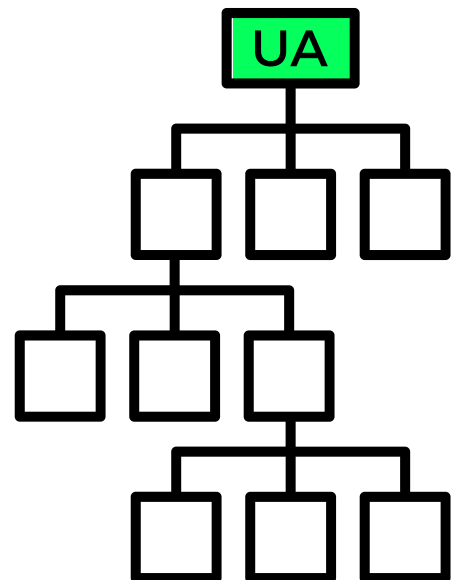
A seguir, veremos detalhadamente cada uma dessas etapas.

# Autorização

A autorização para instituição do PGD é a primeira etapa da implementação do programa em um órgão/entidade.

## COMPETÊNCIA PARA PUBLICAÇÃO DO ATO DE AUTORIZAÇÃO

Os Ministros de Estado, os dirigentes máximos dos órgãos diretamente subordinados ao Presidente da República e as autoridades máximas das entidades poderão autorizar a instituição do PGD. Ou seja, essa competência não é mais exclusiva do Ministro de Estado, como anteriormente previsto



*UA- unidade de  
autorização*

A autorização para o PGD é ato discricionário da autoridade máxima do órgão/entidade e observará os critérios de oportunidade e conveniência. Note que a instituição do PGD tem impacto direto na desocupação de estruturas físicas e pode envolver grande número de participantes. Desse modo, **a suspensão/revogação do programa deve considerar esses fatores e, sempre que possível, deve ser evitada.**

De acordo com o Decreto nº 11.072/22, a competência para publicação do ato de autorização poderá ser delegada aos dois níveis hierárquicos imediatamente inferiores com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação.

Nós consideramos que um órgão aderiu ao PGD quando há publicação do ato de autorização.

**Quer saber quais órgão/entidades já aderiram? [Consulte aqui.](#)**

# CONTEÚDO DO ATO DE AUTORIZAÇÃO

## **Autorização expressa**

Este é o cerne do conteúdo do ato de autorização. O dirigente máximo do órgão/ entidade deve deixar claro que autoriza as unidades instituidoras a implementarem o PGD nos seus respectivos âmbitos.

Importante esclarecer que o ato do Ministro de Estado, ou equivalente, não institui o programa, ele autoriza sua instituição. Quando o gabinete do dirigente máximo do órgão/entidade desejar implementar o seu PGD, este deverá ser feito por ato próprio de competência do chefe de gabinete.

## **PGD compulsório**

O dirigente máximo do órgão/entidade pode determinar que o PGD seja compulsório para todo o órgão/entidade no ato de autorização. Isto porque, o PGD é uma ferramenta de gestão por resultados e independe da modalidade a partir da qual o participante irá realizar suas atividades.

Por isso, para que seus subordinados sejam gerenciados com base nos seus desempenhos e não mais com base nas horas trabalhadas, é possível que o Ministro de Estado/equivalente estabeleça a implementação do PGD em todo o órgão/entidade.

Vale ressaltar, no entanto, que o PGD só pode ser instituído de forma compulsória na **modalidade presencial**, pois é um direito do trabalhador continuar exercendo suas funções a partir das dependências do órgão/entidade. Para que o participante entre em teletrabalho, é necessário que ele esteja de comum acordo com a chefia e, claro, que tenham sido disponibilizadas vagas para esta modalidade.

Então, não esqueça:



PGD não é sinônimo de teletrabalho. PGD é sinônimo de **gestão por resultados**.

## Outros

O Decreto nº 11.072/22 prevê algumas hipóteses de regulamentação do PGD que podem ser incluídas no ato de autorização do dirigente máximo do órgão ou entidade.

São elas:

- autorizar a realização de teletrabalho com residência no exterior para empregados públicos nas situações descritas no §5º do art.12; e
- prever critérios adicionais para autorização para teletrabalho com residência no exterior (§7º do art. 12).

## FORMA DO ATO DE AUTORIZAÇÃO

O Decreto não estabelece a forma do ato de autorização, porém, como boa prática, sugerimos que seja feito por meio de **Portaria** do dirigente máximo do órgão/entidade.

*Preparamos um modelo de portaria de autorização. Para conhecê-lo, [clique aqui](#).*

## TRANSPARÊNCIA DO ATO DE AUTORIZAÇÃO

Não há previsão no Decreto nº 11072/22 de que o ato de autorização deva ser divulgados. No entanto, há esta obrigatoriedade no que se refere ao ato de instituição (etapa seguinte à implementação do PGD).

Sendo, assim, visando manter a coerência lógica e buscando promover a transparência dos dados do PGD na administração pública federal, sugerimos que os atos de autorização do dirigente máximo do órgão/entidade, ou qualquer alteração, seja também divulgado em **sítio eletrônico oficial** da respectiva instituição.

Além disso, a IN prevê que os dirigentes deverão informar o **Comitê Executivo do PGD - CPGD** sobre as publicações de atos de autorização do programa (abordaremos este assunto no Módulo 6 deste Guia).

Vale ressaltar que o art. 13, I, do Decreto nº 9.215/17, veda a publicação de atos de caráter interno no Diário Oficial da União-DOU.



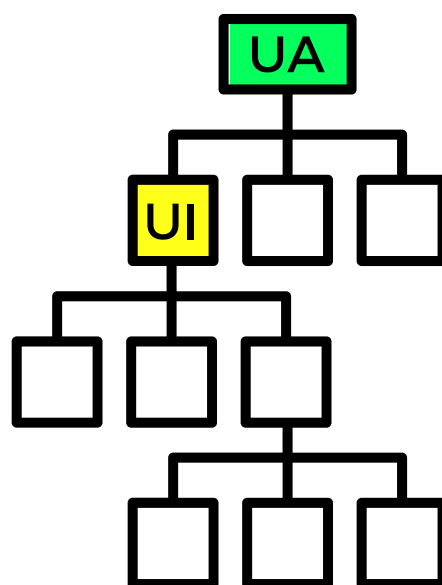
- Ato do dirigente máximo do órgão/entidade;
- Pode ser delegado aos dois níveis hierárquicos imediatamente inferiores com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação;
- Deve conter autorização expressa;
- Pode tornar o PGD obrigatório e prever outros conteúdos;
- Sugerimos formalização do ato por meio de portaria; e
- Deve ser publicado em sítio eletrônico oficial do órgão/entidade e informado ao CPGD.

# Instituição

O ato de instituição estabelece as regras gerais do programa, que deverão ser seguidas por todos os agentes públicos participantes do programa na unidade. Esta etapa ocorrerá após a publicação do ato de autorização do PGD pelo dirigente máximo do órgão/entidade.

## COMPETÊNCIA PARA PUBLICAÇÃO DO ATO DE INSTITUIÇÃO

**Qualquer unidade de nível não inferior ao de Secretaria ou equivalente, poderá publicar o seu ato de instituição e tornar-se uma unidade instituidora do programa.**



UA- unidade de autorização; e  
UI- unidade de instituição

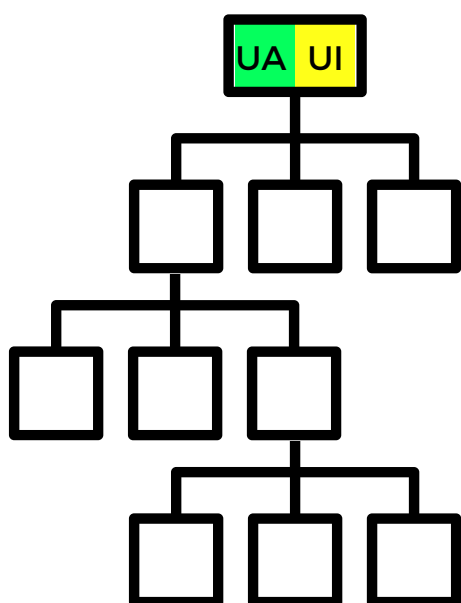
O PGD tem como princípios a flexibilidade e delegação. Assim cada unidade instituidora pode criar o seu programa conforme as normas que deseja, buscando regras coerentes com seu modo de funcionamento e cultura organizacional.

Vale lembrar que a instituição do PGD pode ser **obrigatória**, o que implicará a participação de todos os agentes públicos no âmbito definido pelo ato do dirigente máximo do órgão/entidade.

Por fim, é importante destacar algumas situações especiais:

### Instituição do PGD no gabinete do dirigente máximo do órgão/entidade

---

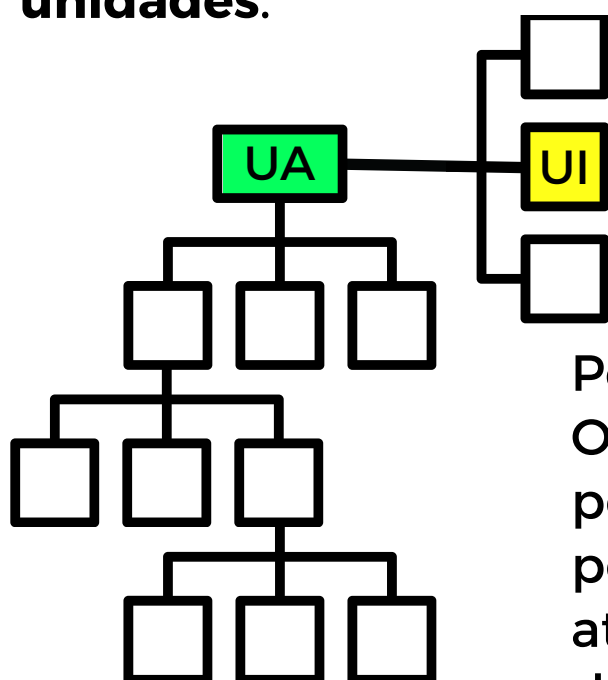


O gabinete do dirigente máximo do órgão/entidade, pode ser uma unidade instituidora do PGD. Nesse caso, o ato de instituição será de competência da **Chefia de Gabinete**.

## Instituição do PGD órgãos de assessoria direta e imediata dos dirigentes máximos de órgão ou entidade

---

No âmbito dos órgãos de assessoria direta e imediata dos dirigentes máximos de órgão ou entidade, o ato de instituição do PGD poderá ser de competência das **chefias das respectivas unidades**.



Por exemplo, órgãos como Ouvidoria, Corregedoria poderão instituir o seu PGD por meio da publicação de ato do seus respectivos dirigentes.

Ressalta-se que não há impedimento para que autorização e instituição sejam feitas no mesmo ato do dirigente máximo do órgão/entidade.

## CONTEÚDO DO ATO DE INSTITUIÇÃO

Passaremos agora à análise do conteúdo do ato de instituição do PGD.

## A- Tipos de atividades

---

A princípio, todas as atividades de um órgão/entidade podem ser incluídas no PGD, desde que se possa medir o que foi feito. Não há restrição para tipos específicos de atividades.

Vale destacar que estamos falando de tipos de atividades e não ações específicas, como havia a previsão na IN 65/2020.

Na atual versão do PGD, a **tabela de atividades deixa de ser obrigatória** e o Plano de Entregas da Unidade passa a ser a referência para elaboração dos planos de trabalho.

São exemplos de **tipos de atividades**:

- **Projetos:** são atividades com começo e fim determinados, entregas concretas e prazos. Por exemplo: realização de um evento, o desenvolvimento de um sistema etc.;

- **Atividades de suporte:** são aquelas que possuem natureza administrativa e que contribuem para a entrega de atividades finalísticas;
- **Atividades de gestão:** são aquelas relacionadas às atividades como planejamento e gestão estratégica, tecnologia, orçamento, recursos humanos, gestão de patrimônio, gestão documental;
- **Atividades de assessoria:** são as mais variadas atividade exercidas em assessorias de autoridades como ministros, secretários executivos e/ou dirigentes de órgãos/entidades;
- **Ensino, pesquisa e extensão:** aquelas atividades exercidas em instituições de ensino, como por exemplo ensino superior;
- **Fiscalização e controle:** atividades relacionadas à auditoria, controle interno, fiscalização como aquelas que ocorrem nos órgãos de controle ou algumas agências reguladoras.

## B- Modalidades e regimes de execução

---

As modalidades e regimes de execução serão abordados no Módulo 5 deste Guia.

## C- Quantitativo de vagas

---

No ato de instituição, a unidade instituidora deverá prever o número de vagas para o PGD, podendo estabelecê-lo de maneira geral para toda unidade ou já distribuir os percentuais entre as suas unidades subordinadas.

A IN nº 24/2023 estabelece que a definição do quantitativo de vagas deve ser expresso:

- ☒ em **percentual** em relação ao total de agentes públicos da unidade instituidora; e
- ☒ por **modalidade**.

O registro em percentual se faz necessário para atender eventual aumento ou redução no quadro de pessoal, sem que haja a necessidade de publicação de novo ato. Vale ressaltar que nos casos de o resultado ser um número decimal, ele deve ser arredondado para o próximo número superior.

Além disso, o número de vagas deve especificar as respectivas modalidades e regimes de execução.

#### D- Vedações às participações

---

É possível que a unidade instituidora estabeleça vedações à participação de agentes públicos no PGD. No entanto, entendemos que se trata de uma **situação excepcional** e deve ter justificativa baseada na característica do trabalho a ser desempenhado e nas entregas da unidade de execução.

#### E- Conteúdo mínimo do TCR

---

O Termo de Ciência e Responsabilidade- TCR é o instrumento a partir do qual o participante irá aderir às **regras do programa**. Nele deve constar todas as regras do "jogo", coletivas (a serem observadas por todos da unidade) e individuais.

A unidade instituidora, por meio do ato de instituição, deverá prever o conteúdo mínimo do TCR.

No Módulo 2 abordaremos novamente este tema.

## F- Prazo de antecedência mínimo para convocações

---

Quando o participante está em teletrabalho, podem ocorrer **eventualmente** convocações para comparecimento presencial. Isto é, em caso de necessidade, o chefe pode solicitar a presença do participante nas dependências do órgão/entidade ou em outro local determinado pela Administração. Essa convocação deverá respeitar o prazo de antecedência acordado com o participante por meio do TCR.

Porém, visando garantir que os acordos entre chefias e participantes sejam proporcionais e tenham um padrão mínimo para todos, a IN prevê que **cabe à unidade instituidora determinar o prazo mínimo** a ser previsto no TCR.

## G- Possibilidade de registro de comparecimento

---

Em algumas situações, é necessário que o chefe saiba o horário em que o participante realizou determinada atividade, para fins de pagamento de auxílio transporte, por exemplo.

É o que ocorre, geralmente, na realização de fiscalização **in loco**, de realização de aulas, palestras, ou ainda, nos casos em que o participante tenha que estar disponível para atendimento ao público em um período específico.

Por isso, nos termos da IN nº 24/2023, é possível a unidade instituidora prever em seu ato que os participantes do PGD possam registrar comparecimento. para realização de determinadas atividades.

Vale ressaltar que, nesta hipótese, o participante registra o seu horário de trabalho, para fins de **acompanhamento** da chefia, o que **difere do controle de frequência e assiduidade**.

É preciso esclarecer que o ato de instituição apenas possibilita que a hipótese de registro de comparecimento conste em TCRs firmados na unidade. Para que o registro possa ocorrer, de fato, é necessário que essa previsão seja incluída no TCR em cada caso concreto.

Cabe ressaltar que os registros não devem ser feitos em sistemas de controle de frequência estabelecidos pelos órgãos de gestão de pessoas, como por exemplo o SISREF. Nestes sistemas deverão constar os respectivos códigos de participação no programa.

## **H- Critérios de priorização de participantes**

---

Cabe à chefia da unidade de execução selecionar os participantes com base na natureza do trabalho e nas competências dos interessados. Contudo, quando o número de interessados superar o quantitativo de vagas, segundo a IN nº 24/2023, critérios de priorização deverão ser observados. São eles:

*I - pessoas com:*

- a) deficiência ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição;*
- b) mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000; e*
- c) horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;*

*II - outros definidos pela unidade instituidora.*

Observe que o inciso II do dispositivo citado possibilita que a unidade instituidora preveja outros critérios que, neste caso, deverão constar no ato de instituição.

## FORMA DO ATO DE INSTITUIÇÃO

O Decreto nº 11.072/22 estabelece que o ato de instituição seja feito por meio de **Portaria** do dirigente máximo da unidade instituidora.

*Preparamos um modelo de portaria de  
instituição*

*Para conhecê-lo, [clique aqui](#).*

## TRANSPARÊNCIA DO ATO DE INSTITUIÇÃO

Tanto o Decreto nº 11072/22 quanto a IN nº 24/2023 preveem que a publicação do ato de instituição deve ser divulgado em **sítio eletrônico oficial** do órgão/entidade. Além disso, é obrigatório comunicar a publicação do ato ao **Comitê Executivo do PGD - CPGD**.

A comunicação ao CPGD deve ser feita por meio do correio eletrônico.



- Ato de qualquer unidade de nível não inferior ao de Secretaria ou equivalente;
- No âmbito do Gabinete do(a) Ministro (a) ou equivalente, compete à Chefia de Gabinete;
- Deve prever, no mínimo: os tipos de atividades; as modalidades e regimes; a quantidade de vagas; o conteúdo mínimo do TCR; e o prazo mínimo para convocação;
- Deve ser publicado por meio de Portaria; e
- Deve ser divulgado em sítio eletrônico oficial e comunicado ao CPGD.

# Seleção dos participantes

A seleção dos participantes é a etapa posterior à autorização e instituição do PGD no órgão/entidade.



## **COMPETÊNCIA PARA REALIZAR A SELEÇÃO**

A seleção dos participantes compete à chefia da unidade de execução, podendo ser delegada à chefia imediata do participante.

## **CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO**

### **Natureza do trabalho e competências do interessado**

---

É necessário avaliar se há compatibilidade entre a natureza do trabalho a ser realizado, a modalidade a ser executada e as competências do candidato.

### **Prioridade na seleção**

---

Segundo a IN nº 24/2023, na seleção dos participantes deverá ser dada prioridade para agentes públicos em situações especiais, pois, com o PGD é possível que essas pessoas atuem em teletrabalho, boa parte das vezes mais adequado.

## As situações especiais previstas na IN são:



peças com deficiência ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição



peças com com mobilidade reduzida



peças com horário especial



outros critérios definidos pela unidade instituidora.

*Ex: resultado da última avaliação do plano de trabalho do participante ou a avaliação de desempenho individual*

Importante ressaltar que, segundo o artigo 3º, inciso IX, da Lei nº 13.146 de 2015, pessoa com mobilidade reduzida é:

"aquela que tenha, por qualquer motivo, dificuldade de movimentação, permanente ou temporário, gerando redução efetiva da mobilidade, da flexibilidade, da coordenação motora ou da percepção, incluindo idoso, gestante, lactante, pessoa com criança de colo, obeso"

Outro aspecto a ser ressaltado é que caberá à autoridade instituidora definir a ordem de prioridade dos critérios para seleção dos participantes. Ou seja, a ordem apresentada na IN nº 24/2023 não precisa ser seguida obrigatoriamente.

Por fim, quando houver limitação de vagas e todos os candidatos atenderem aos critérios de seleção, sugerimos que seja realizando o **revezamento entre os interessados**, a fim de promover igualdade de oportunidades para todos.

## CASOS ESPECIAIS

### Seleção de contratados temporários

---

Para os contratados por tempo determinado, o ingresso na modalidade teletrabalho deve ser registrada em aditivo contratual, observado o disposto na Lei nº 8.745, de 1993

## Seleção de estagiários

---

A seleção de estagiários dependerá de **celebração de acordo** entre a instituição de ensino, a parte concedente, o estagiário e, exceto se este for emancipado ou tiver dezoito anos de idade ou mais, o seu representante ou assistente legal.

A realização de **teletrabalho** deverá constar do **termo de compromisso de estágio** e ser compatível com as atividades escolares ou acadêmicas exercidas pelo estagiário.

## Seleção de empregados públicos

---

Na hipótese de seleção de empregados de empresas públicas ou de sociedades de economia mista em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o exercício do **teletrabalho** dependerá de **autorização da entidade de origem**.



## Assinatura do Termo de Ciência e Responsabilidade

**O Termo de Ciência e Responsabilidade - TCR** é o instrumento que traz as "regras do jogo" do PGD na unidade de execução e deve ser anuído pelo participante.

O art. 3º da IN traz a seguinte definição para o TCR:

**TCR:** o instrumento de gestão por meio do qual a chefia da unidade de execução e o interessado pactuam as regras para participação no PGD.

É a partir da assinatura deste instrumento que o candidato selecionado passa a ser, de fato, participante do PGD.

De fato, a IN nº 24/2023 conceitua participante como:

o agente público (...) que tenha termo de ciência e responsabilidade - TCR assinado.

## **COMPETÊNCIA PARA ELABORAÇÃO DO TCR**

Compete ao chefe da unidade de execução a elaboração do TCR, observando o conteúdo mínimo previsto na IN e o melhor ajuste para o participante e para a administração.

## **CONTEÚDO DO TCR**

### **A- Responsabilidades do participante**

---

As responsabilidades do participante estão previstas no art. 26 da IN nº 24/2023 e no Decreto nº 11.072/22 e deverão constar expressamente no TCR.

## **B- Modalidade e regime de execução**

---

Este item é de suma importância pois tem grandes implicações práticas no dia a dia do participante e na gestão das equipes. As modalidades serão detalhadamente discutidas no Módulo 5 deste Guia. Por ora, importa saber que a modalidade deve estar expressa no TCR.

## **C- prazo de antecedência para convocação presencial**

---

Nos casos de teletrabalho, é possível que o participante seja convocado para comparecer presencialmente à unidade. Com objetivo de oferecer previsibilidade para os participantes e para a administração, a IN nº 24/2023 previu que deverá constar no TCR o tempo mínimo a ser respeitado pelo chefe ao convocar o seu subordinado.

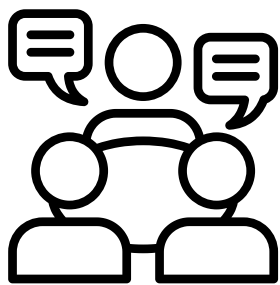
No Módulo 5, abordaremos com mais detalhes as modalidades e as convocações presenciais.

## D- canal(is) de comunicação usado(s) pela equipe

---

Para evitar contratempos, é importante que seja pactuado entre o participante e sua chefia por quais meios serão feitas e respondidas as demandas, bem como os tempos esperados de resposta aos contatos.

As comunicações formais entre o gestor e os seus subordinados serão por e-mail? Pelo whatsapp? Pelo Microsoft Teams? Isso precisa ser definido e constar no TCR.



Elaboramos um roteiro para ajudar no alinhamento de expectativas entre o chefe e o participante. [Acesse aqui.](#)

Por meio do TCR, o participante deve manifestar ciência quanto a três aspectos

- **As instalações e equipamentos a serem utilizados deverão seguir as orientações de ergonomia e segurança no trabalho, estabelecidas pelo órgão ou entidade**
- **A participação no PGD não constitui direito adquirido:** ou seja, a seleção do candidato não garante a continuidade da sua participação no programa. De fato, o participante pode ser desligado do PGD, em diversas situações, como veremos adiante. Em especial, não há direito adquirido à participação em determinada modalidade. Com efeito, a IN em seu art. 16 prevê que "a chefia da unidade de execução e o participante poderão repactuar, a qualquer momento, a modalidade e o regime de execução, mediante ajuste no TCR"

- **No caso da modalidade teletrabalho, o participante deverá providenciar e custear a estrutura física e tecnológica necessária** O Decreto nº 11.072/22 prevê que deverá haver expressa manifestação de ciência do participante sobre isso.

## **F- outros**

---

Além do conteúdo obrigatório, a IN autoriza que chefia da unidade de execução inclua no TCR outros itens.

Podemos citar como exemplo o registro de dias e horários que o participante deverá estar disponível para atividades síncronas, seja presencialmente ou no escritório digital.

Vale a pena esclarecer o que são atividades síncronas e assíncronas. Segundo a IN nº 24/2023:

**atividade síncrona:** é aquela cuja execução se dá mediante interação simultânea do participante com terceiros, podendo ser realizada com presença física ou virtual;

**atividade assíncrona:** é aquela cuja execução se dá de maneira não simultânea entre o participante e terceiros, ou requeira exclusivamente o esforço do participante para sua consecução, podendo ser realizada com presença física ou não.

## PACTUAÇÃO E ALTERAÇÃO DO TCR

O TCR deverá ser pactuado entre o participante e o chefe da unidade de execução, após a elaboração do plano de entregas.

O registro do TCR deverá ocorrer em **sistema informatizado** e quaisquer **alterações** nas condições pactuadas deverá ensejar a elaboração de um novo termo.



# Desligamento do participante

O desligamento do participante pode acontecer a pedido ou de ofício. Vejamos as duas situações.



## **DESLIGAMENTO A PEDIDO**

O participante poderá solicitar o seu desligamento do programa, independentemente do interesse da administração, a qualquer momento. A única exceção é no caso de PGD compulsório estabelecido pela autoridade máxima do órgão ou entidade, por meio do ato de autorização.

Quando o participante estiver em teletrabalho, para fins de reorganização logística, o órgão ou a entidade poderá requerer que a solicitação de desligamento seja feita com **antecedência mínima de trinta dias**. Nesse caso, sugerimos que haja previsão desse requisito no ato de autorização do PGD.

## DESLIGAMENTO DE OFÍCIO

O participante poderá ser desligado de ofício:

- no interesse da administração, por razão de conveniência ou necessidade, devidamente justificada;
- em virtude de alteração da unidade de exercício; ou
- se o PGD for revogado ou suspenso.

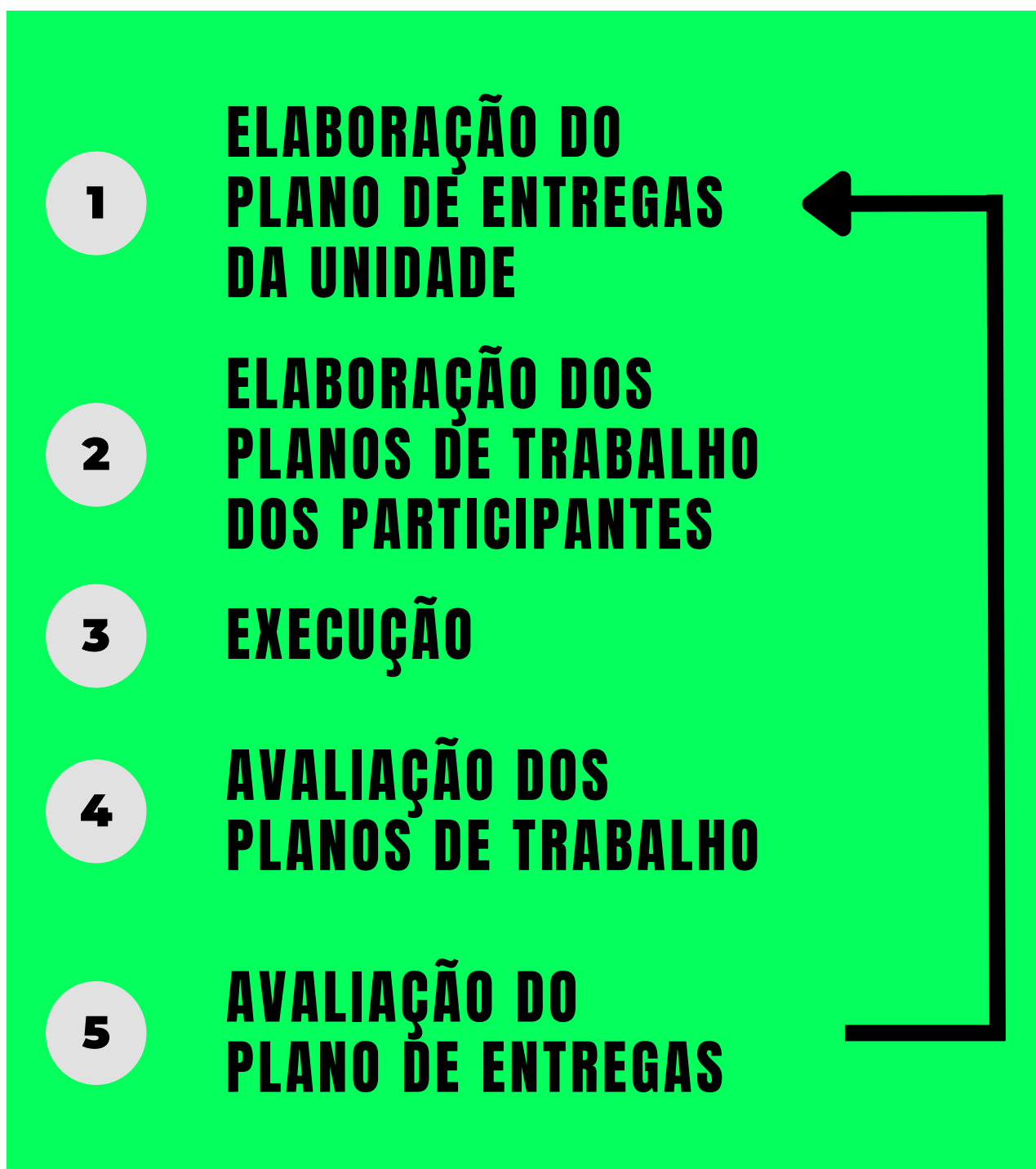
Em todos os casos, o participante deverá **manter a execução do seu plano de trabalho** até o seu efetivo desligamento do programa e retorno ao controle de frequência e assiduidade.

# 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.

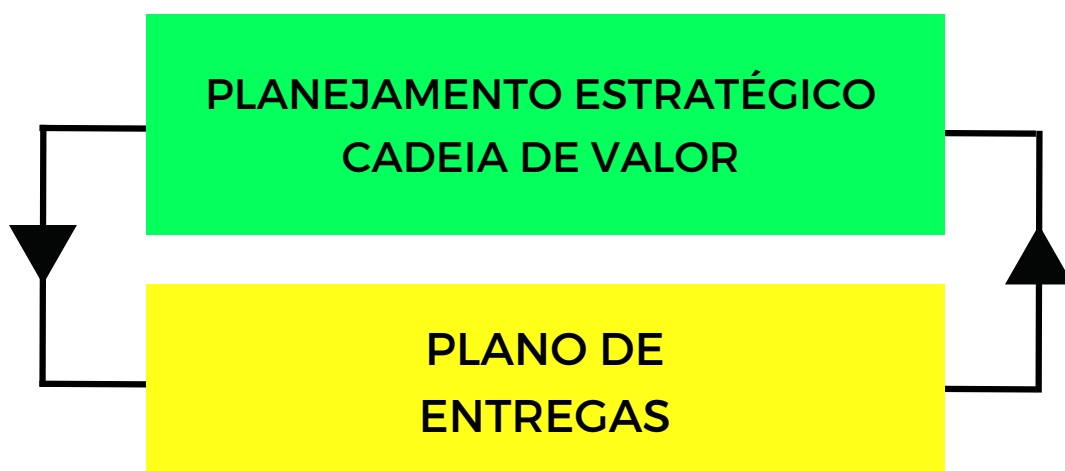


Em outras palavras, o plano de entregas existe para que as unidades identifiquem **o que (entrega), quanto (meta), porque (demandante), para quem (destinatário) e quando (prazo)** fazem. Ele reflete a razão de existência da unidade sinalizando para a equipe quais são as prioridades e onde o esforço deve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

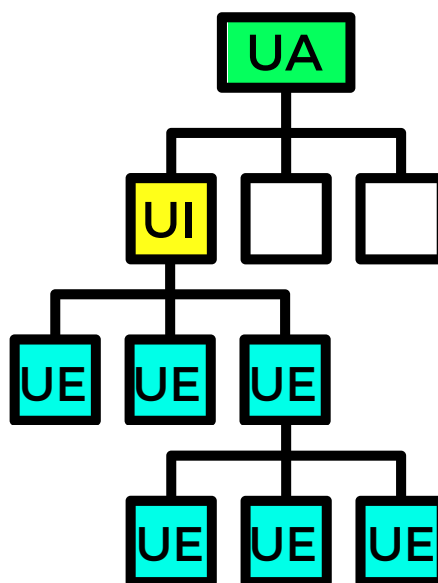
## COMPETÊNCIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS

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 nº 24/2023

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

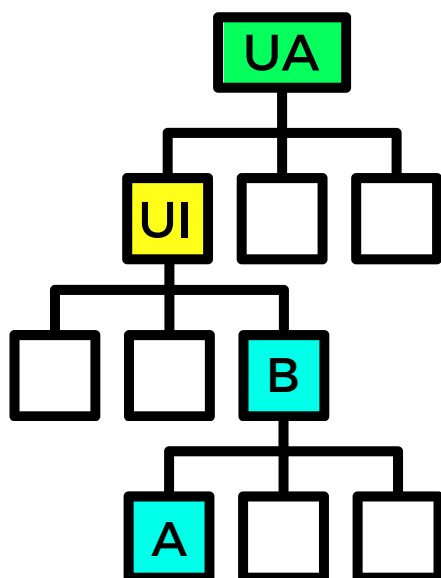
Ou seja, cada "caixinha" que faz parte da estrutura organizacional de uma unidade instituidora é potencialmente uma unidade de execução, mas tornar-se-á, de fato, após a pactuação do plano de entregas.



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.

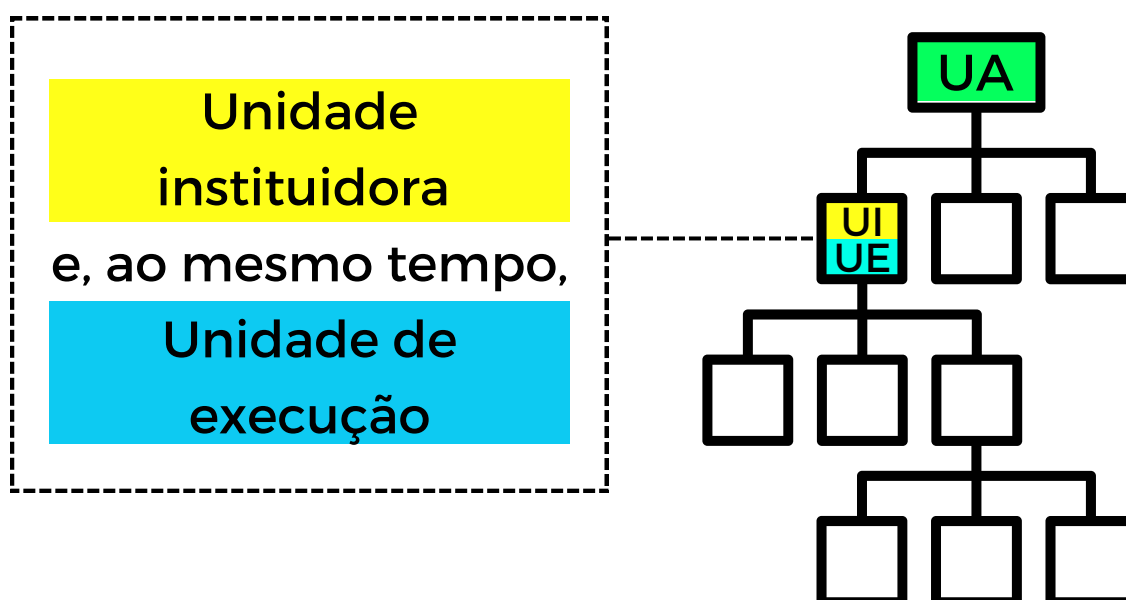


No exemplo acima, a unidade **A** poderá elaborar o seu plano de entregas, que deverá ser aprovado pela unidade **B**, ainda que **B** não seja uma unidade de execução.

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 nº 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

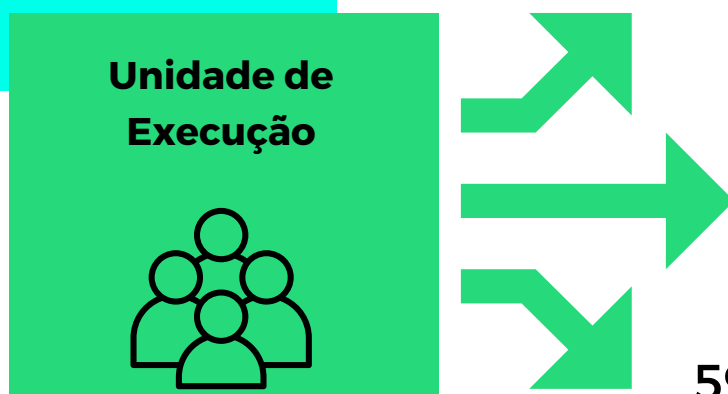
---

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:

ENTREGA A	META	PRAZO	DEMANDANTE	DESTINATÁRIO
ENTREGA B	META	PRAZO	DEMANDANTE	DESTINATÁRIO
ENTREGA C	META	PRAZO	DEMANDANTE	DESTINATÁRIO

## 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 nº 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 nº 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 4Q1P

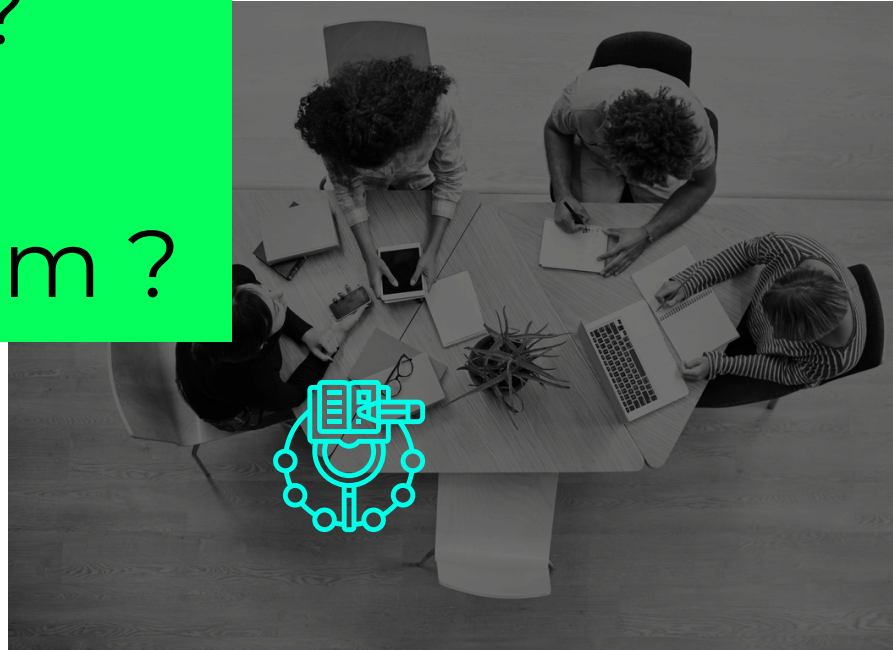
Definir as entregas de uma unidade de execução muitas vezes pode ser uma tarefa desafiadora.

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**.

*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**

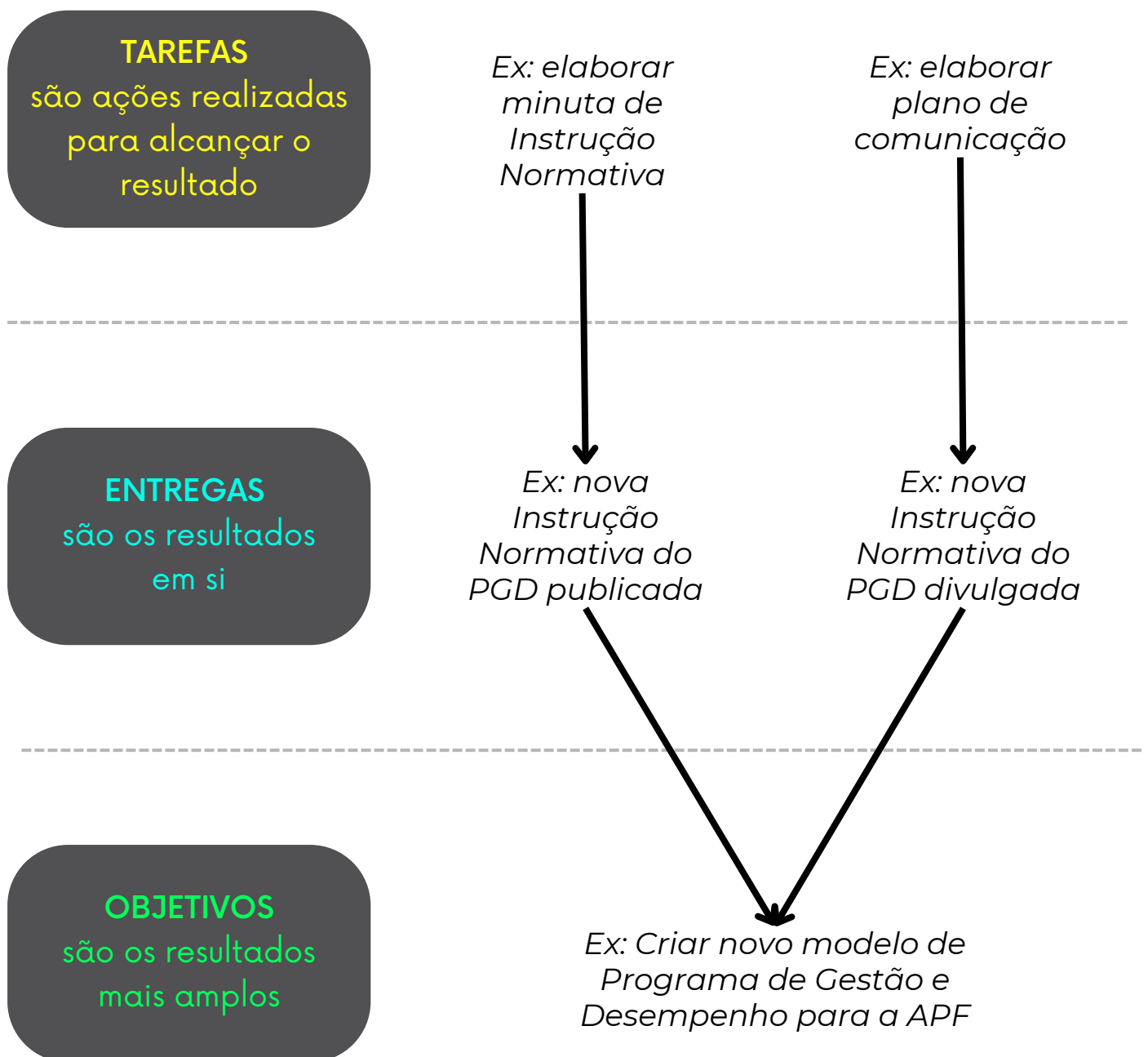
---

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 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 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 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 elaboradp:** 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 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.

## **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:

**Objeto**  
+  
**Verbo no Particípio**

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

**P**ara 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

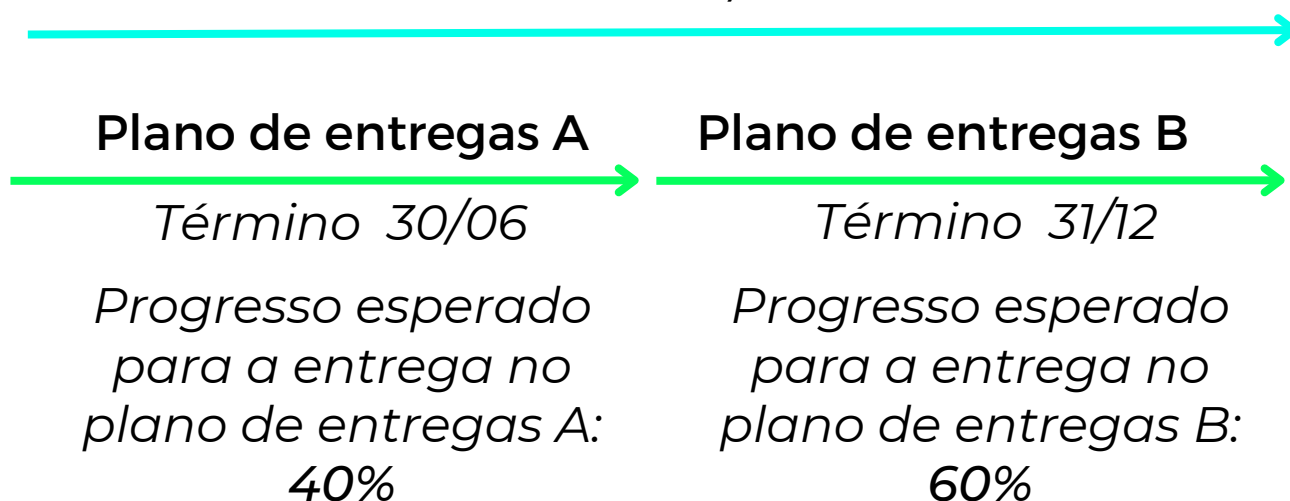
---

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.



# 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.



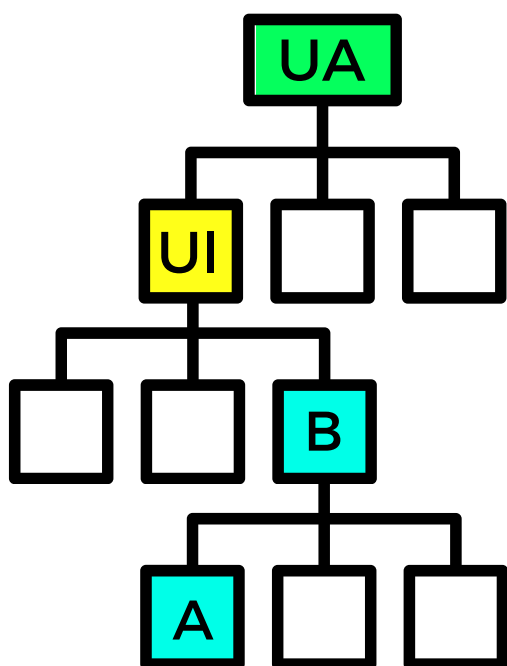
Podem ensejar repactuação nos planos de trabalho individuais que estejam vinculados às entregas alteradas.

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**.

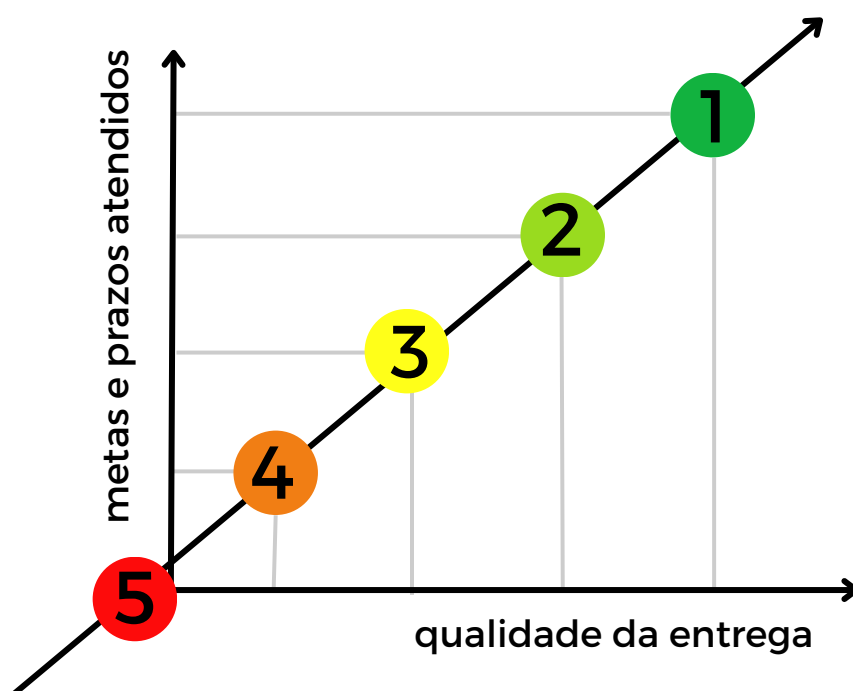
Assim como os casos de aprovação dos planos de entrega, quando a unidade instituidora for também uma unidade de execução, a IN 24/23 **dispensa a sua avaliação** por nível hierárquico superior.

## 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.



# Plano de Trabalho



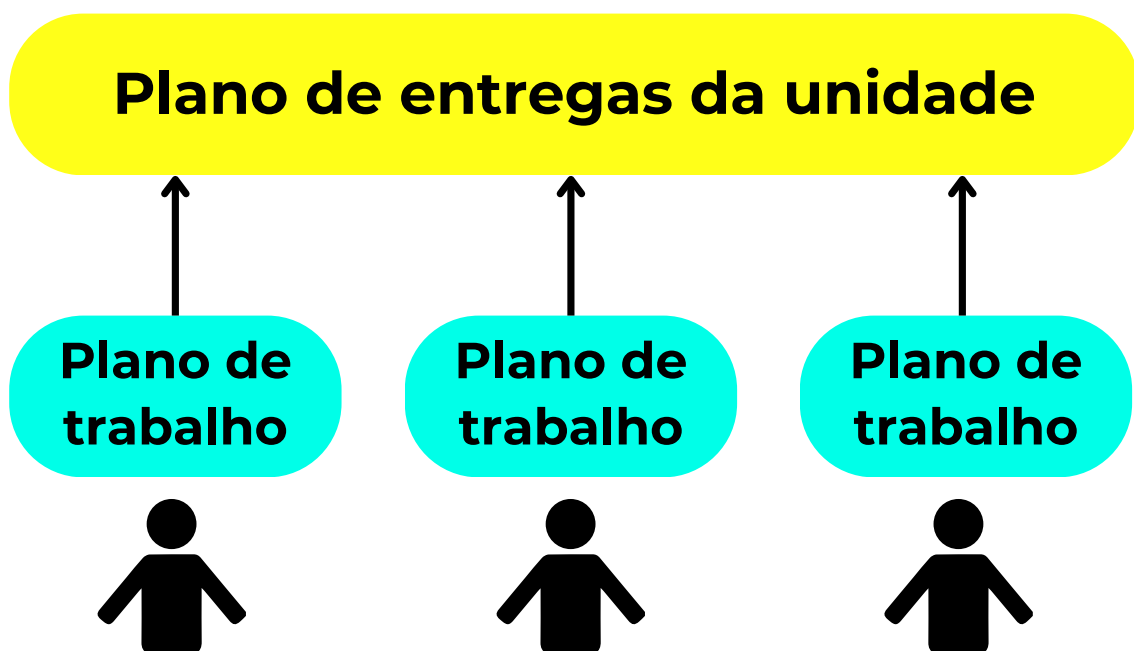
## O QUE É O PLANO DE TRABALHO?

A IN nº 24/2023 conceitua plano de trabalho como:

**O instrumento de gestão** que tem por objetivo alocar a carga horária do participante de forma a contribuir para plano de entregas da unidade.

O primeiro aspecto que podemos destacar desse conceito é que o plano de trabalho, assim como o plano de entregas, são instrumentos de gestão. No módulo 3 deste Guia, nós abordamos melhor esse conteúdo.

Outro aspecto é que podemos entender a partir do conceito é que **os planos de trabalho dos participantes contribuem direta ou indiretamente para o plano de entregas da unidade.**



Isso traz maior organização da equipe e **clareza em relação ao propósito de cada um**, permitindo que os participantes vejam como seu trabalho e o dos colegas contribui para as entregas da unidade.



# **Elaboração do Plano de Trabalho do Participante**

Uma vez elaborado e aprovado o plano de entregas da unidade e após assinado o Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), a etapa seguinte é a elaboração e pactuação do plano de trabalho do participante com a sua chefia imediata.



## **COMPETÊNCIA PARA ELABORAÇÃO E PACTUAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO**

O plano de trabalho do participante pode ser proposto por ele e submetido para a aprovação da chefia da unidade de execução ou vice-versa.

## CONTEÚDO

O plano de trabalho do participante deverá conter as seguintes informações:

- data de início e a de término;
- distribuição da carga horária disponível no período;
- descrição dos trabalhos; e
- critérios de avaliação.

Vamos, agora, analisar cada item do conteúdo do plano de trabalho do participante.

### **A- data de início e de término**

---

A definição das datas de início e de término do plano de trabalho do participante estabelece a sua duração, que pode variar de unidade para unidade e mesmo de participante para participante dentro da mesma unidade.

Se ele for muito curto, o participante terá que pactuar novos planos com muita frequência. Se for muito longo, pode sofrer muitos ajustes no meio do caminho, dada a maior dificuldade de planejamento a longo prazo.

Assim, recomendamos que o plano de trabalho do participante tenha duração mínima de **um mês** e máxima de **três meses**.

Todo plano de trabalho, independentemente da duração, deverá ser avaliado mensalmente pela chefia imediata, a partir dos registros feitos pelo servidor, também mensalmente.

## **B- distribuição percentual da carga horária disponível no período**

---

Vale esclarecer, preliminarmente, o que é a "carga horária disponível no período".

Trata-se da multiplicação entre a jornada de trabalho diária do participante e a quantidade de dias úteis do período, deduzida das ocorrências planejadas. Assim, temos que:

$$\begin{array}{ccccc} \text{CARGA} & & \text{JORNADA DE} & & \text{DIAS} \\ \text{HORÁRIA} & & \text{TRABALHO} & & \text{ÚTEIS NO} \\ \text{DISPONÍVEL} & \boxed{=} & \text{DIÁRIA} & \boxed{\times} & \text{PERÍODO} \\ \text{NO PERÍODO} & & & & \boxed{-} \text{OCORRÊNCIAS} \\ & & & & \text{PLANEJADAS} \end{array}$$

Vamos tomar como exemplo a seguinte situação hipotética:

*Participante, cuja jornada de trabalho de é 8 horas diárias, pactua plano de trabalho para o período de 1º a 31 de maio de 2023, sem ocorrências planejadas (somando um total de 22 dias úteis no período).*

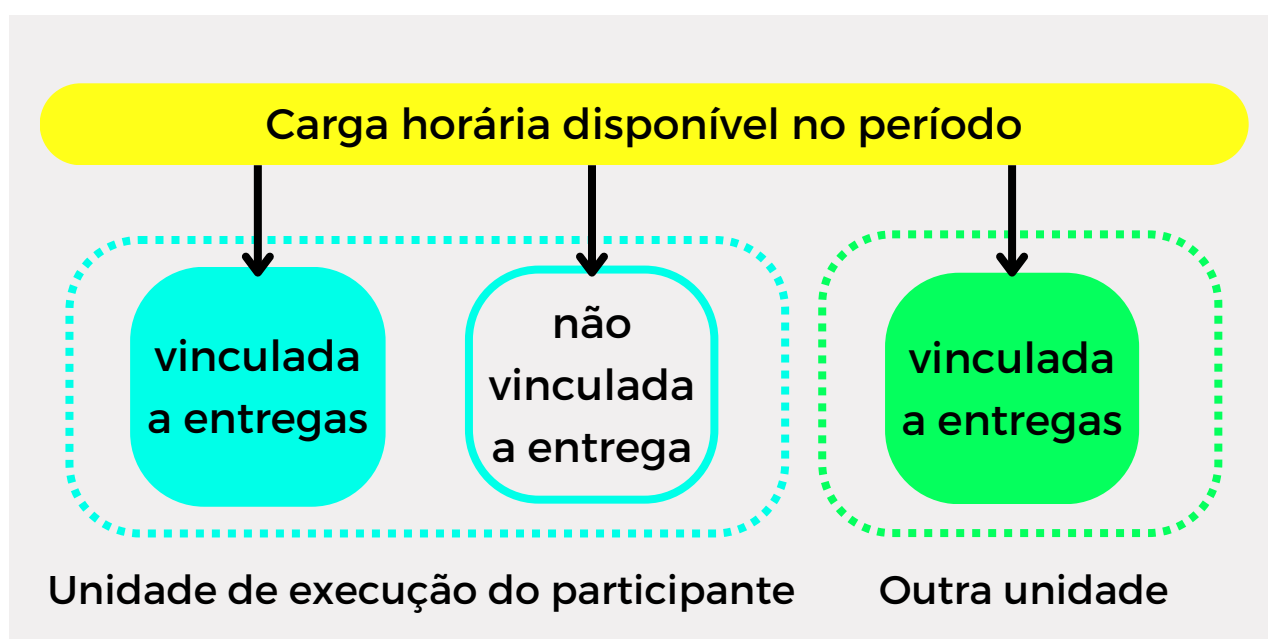
Nesse caso, temos que a carga horária disponível no período para realização dos trabalhos desse participante será:

$$\begin{array}{ccccccc} 8 & & 22 & & 176 \\ \text{H/DIA} & \times & \text{DIAS ÚTEIS} & = & \text{HORAS DISPONÍVEIS} \end{array}$$

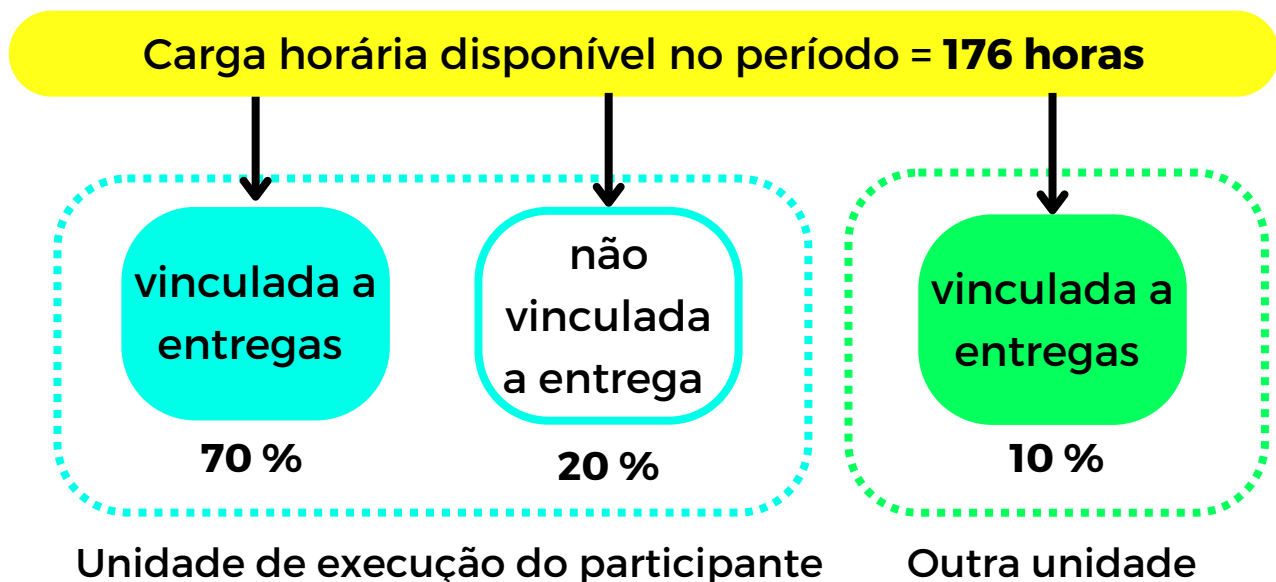
Entendido o conceito de carga horária disponível no período, é importante analisar a distribuição percentual dessa carga horária do participante.

De uma maneira geral, o plano de trabalho do participante deve contribuir diretamente para o plano de entregas da unidade. Porém, segundo a IN nº 24/2023, ela pode ser vinculada também a entregas de outras unidades, ou, ainda, para atividades que não contribuem diretamente para nenhuma entrega, mas que são necessárias ao adequado funcionamento administrativo ou à gestão de equipes e entregas.

De forma esquemática, a distribuição da carga horária disponível do participante pode ser representada assim:



Assim, tomando como exemplo a situação hipotética anterior, temos que as 176 horas disponíveis no período, poderiam ser assim distribuídas:



Vamos, agora, entender o que representa cada uma dessas possibilidades de distribuição da carga horária disponível.

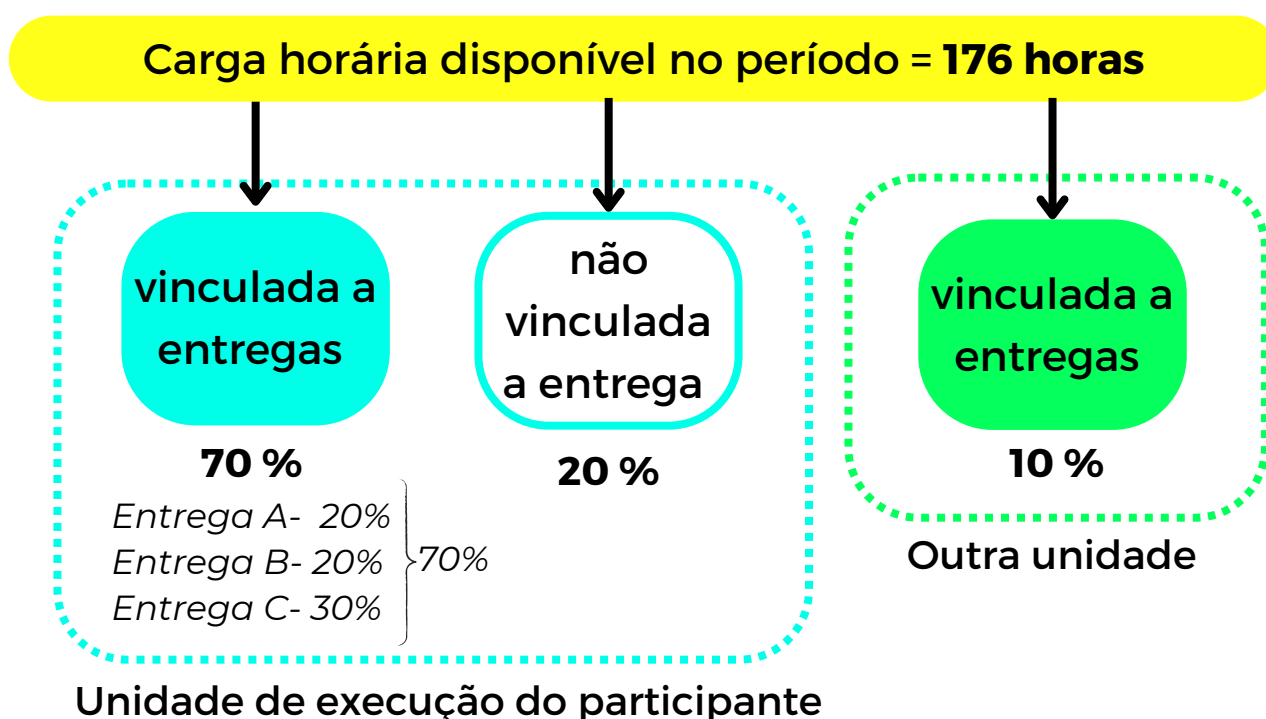


### **Carga horária vinculada a entrega da unidade**

Essa é a situação padrão que deverá representar a **maior parte da distribuição da carga horária do participante.**

Importante ressaltar que o participante poderá, ainda, distribuir sua carga horária entre diferentes entregas da unidade.

Assim, tomando como referência o exemplo anterior, seria possível o participante distribuir sua carga horária da seguinte forma:



Nesse caso, o participante disponibilizará um percentual do seu tempo de trabalho para executar atividades que contribuirão diretamente para a realização de uma ou mais entregas da sua própria unidade de execução.



## Carga horária não vinculada a entrega

A execução de algumas atividades, apesar de não contribuírem diretamente para a realização de entregas da unidade, são fundamentais para o seu funcionamento.

É o caso das **atividades de apoio e assessoramento**. Podemos citar como exemplo: organizar reuniões, distribuir processos eletrônicos, gerenciar tarefas dos membros da equipe, preparar apresentações solicitadas pela chefia, etc.

Vale ressaltar que todo participante exerce esse tipo de atividade em maior ou menor medida, podendo destinar um percentual do seu trabalho para sua realização.

Nos casos de participantes que não exerçam prioritariamente atividades de apoio e assessoramento, a distribuição de carga horária para esse tipo de atividade deverá ser a **mínima possível**, não excedendo **30%** do tempo de trabalho.



## **Carga horária vinculada a entrega de outra unidade, órgão ou entidade**

Essa é uma situação a partir da qual é possível um participante trabalhar para mais de uma unidade no seu órgão/entidade, ou até mesmo para outra instituição.

Importante ressaltar o que dispõe a IN nº 24/2023 sobre isso:

- **Não configura alteração da unidade de exercício do participante.**

O participante permanecerá vinculado à UORG da sua unidade de exercício.

- **Requer que os trabalhos realizados sejam reportados à chefia da unidade de exercício do participante.**

A avaliação da execução do plano de trabalho no PGD é única, por isso, é necessário que a chefia tenha conhecimento do desempenho do participante em relação aos trabalhos realizados na outra unidade para que possa avaliá-lo.

Recomendamos que a pessoa responsável por acompanhar a execução dos trabalhos do participante na unidade distinta, formalize por e-mail como foi o seu desempenho no período ou qualquer outra informação que possa impactar a execução do plano de trabalho.

- **É possível ser utilizada para a composição de times volantes.**

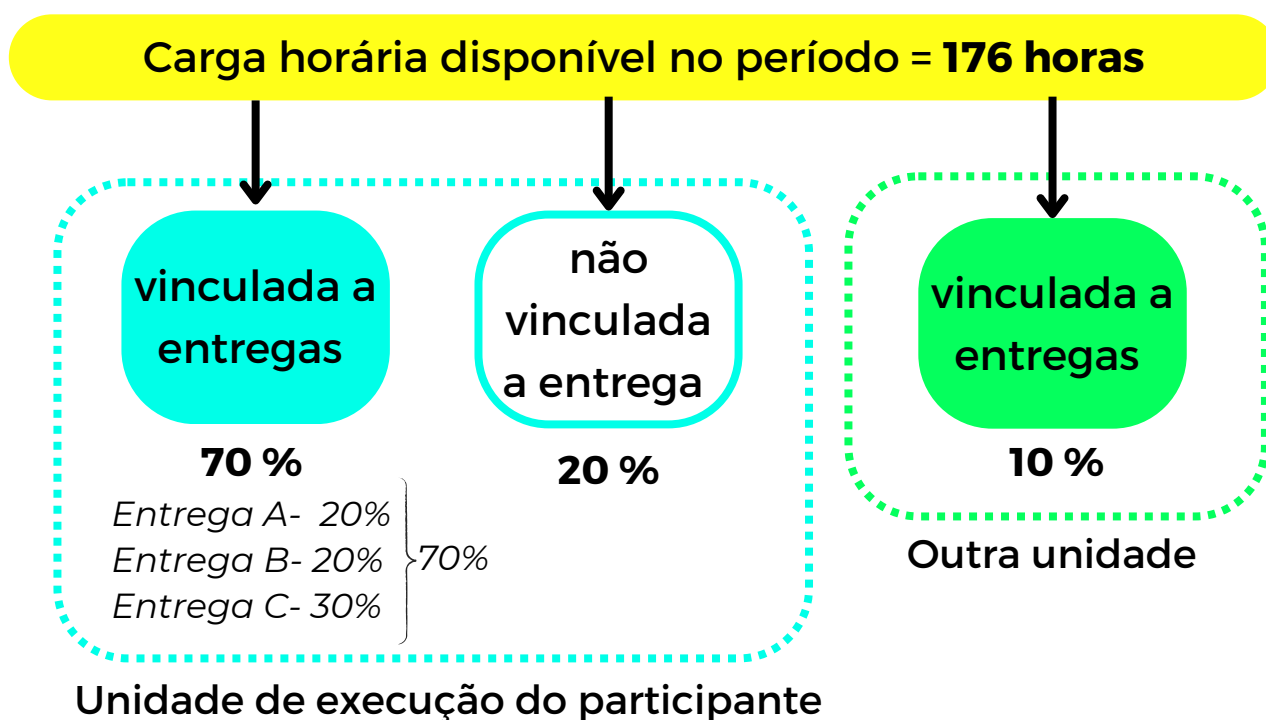
Segundo a IN nº 24/2023, **Times Volantes** são aqueles compostos por participantes de unidades diversas com objetivo de atuar em projetos específicos. São equipes ad-hoc, criadas para realização de entregas específicas e por tempo determinado.

### **C- descrição dos trabalhos**

---

Além de informar **quanto** do seu esforço será destinado para entregas da unidade, de outras unidades ou para realização de atividades não vinculadas a entregas, é necessário que o participante registre no plano de trabalho **como** desempenhará suas atribuições.

Consideremos que, no exemplo em questão, a Entrega A seja: "Pesquisa de mercado realizada".



Nesse caso, o participante deverá registrar no plano de trabalho como pretende "utilizar" os 20% da sua carga horária disponível no período para contribuir com essa entrega.

Assim, ele poderia registrar no campo de descrição dos trabalho a serem realizados:

- realização de benchmarking para coleta de dados;
- análise dos dados coletados; e
- elaboração de relatório final de pesquisa de mercado.

## **D- critérios de avaliação do plano de trabalho**

---

A IN nº 24/2023 prevê que deverá ser registrado no plano de trabalho do participante os critérios que serão utilizados pela chefia da unidade de execução para sua avaliação.

O objetivo do normativo foi promover a transparência e reduzir o caráter subjetivo do processo de avaliação dos planos de trabalho.

Assim, o participante saberá, desde o princípio, o que precisa fazer e como fazer, para atender aos parâmetros estabelecidos pela chefia para avaliação.

Podemos citar como critérios de avaliação que poderão estar previstos no plano de trabalho: qualidade; tempestividade; relacionamento com os pares; cumprimento dos combinados; etc.

Os critérios podem ser estabelecidos de forma diferente para cada contribuição do participante, porém a avaliação ocorrerá de maneira **única** referente à execução do plano de trabalho como um todo.

# Monitoramento e execução do plano de trabalho do participante

## MONITORAMENTO

A execução do plano de trabalho do participante deverá ser monitorada pela **chefia da unidade de execução**, sendo sua responsabilidade intervir imediatamente quando houver mudanças ou indícios de inexecução do que foi inicialmente planejado.

## EXECUÇÃO

Ao longo da execução do plano de trabalho, o participante registrará os trabalhos realizados e eventuais ocorrências que possam impactar o que foi inicialmente pactuado.

Esses registros deverão ocorrer:

- em até **dez dias** após o encerramento do plano de trabalho, quando este tiver duração igual ou inferior a trinta dias; ou



- **mensalmente**, até o décimo dia do mês subsequente, quando o plano de trabalho tiver duração maior que trinta dias.



Importante ressaltar que esses registros serão utilizados pela chefia do participante para avaliação da execução do seu plano de trabalho.

Mas o que precisa ser registrado?

### **A- Descrição dos trabalhos realizados**

---

À medida que for executando o plano, o participante deverá registrá-las em sistema informatizado para que a chefia da unidade de execução possa acompanhar a evolução do plano de trabalho.

### **B- Ocorrências**

---

O participante deverá registrar eventuais ocorrências que possam impactar o que foi inicialmente pactuado. Esse registro também será utilizado para avaliação do plano de trabalho.

Podemos citar como ocorrência que devem ser registradas em sistema informatizado: alterações de prioridade, atrasos de terceiros, doenças, imprevistos, etc.

Férias, licenças e afastamentos são eventos planejados, por isso **não são consideradas ocorrências**, devendo ser considerados no planejamento do plano de trabalho.

Vale dizer que o plano de trabalho do participante poderá ser ajustado e repactuado a qualquer momento.

# Avaliação do plano de trabalho do participante

Antes de mais nada, é imprescindível esclarecer que a avaliação se refere à execução do plano de trabalho do participante como um todo. Diferentemente dos normativos anteriores, a IN nº 24/2023 não prevê a avaliação de cada atividade de forma separada.

Além disso, esta avaliação **não pode ser confundida com a avaliação de desempenho** à qual estão submetidos os servidores públicos federais, regulamentada por atos próprios.

## COMPETÊNCIA

Cabe à **chefia da unidade de execução** a avaliação do plano de trabalho do participante.

Importante ressaltar que o participante deverá ser **notificado** sobre o resultado da avaliação do seu plano de trabalho.

## PRAZO

A avaliação da execução do plano de trabalho deve ocorrer em **até vinte dias após a data limite do registro** feito pelo participante no sistema informatizado referente aos trabalhos realizados e a eventuais ocorrências que possam ter impactado a sua execução. Tomando como exemplo os esquemas anteriores, temos:



## CRITÉRIOS

Segundo a IN nº 24/2023, a chefia da unidade avaliará a execução do plano de trabalho do participante, considerando:

- a realização dos trabalhos conforme pactuado;
- os critérios para avaliação das contribuições previamente definidos no plano de trabalho;
- fatos externos à capacidade de ação do servidor e de sua chefia imediata, que comprometeram parcial ou integralmente a execução dos trabalhos pactuados;
- o cumprimento do TCR; e
- as ocorrências registradas pelo participante ao longo da execução do plano de trabalho.

Vamos analisar cada critério separadamente.

#### **A- realização dos trabalhos conforme pactuado**

---

O participante deve executar o plano de trabalho conforme pactuado com a chefia da unidade de execução.

Havendo situações que impeçam a realização das atividades nestes moldes, o participante deverá informar a chefia imediata e registrá-las em sistema informatizado, para ajustes no plano de trabalho.

## **B- critérios de avaliação previamente definidos**

Cada entrega da unidade pode ter características diferentes, o que demanda critérios de avaliação diferentes. Por exemplo, para uma entrega o cumprimento do prazo pode ser o critério de maior relevância. Para outra entrega, o critério fundamental pode ser a qualidade, a abrangência ou o alcance a ser obtido.

Enfim, para cada entrega podem ser estabelecidos critérios de avaliação diferentes. Por isso, para nortear o participante, esses critérios devem estar previamente definidos no plano de trabalho e serão considerados na avaliação pela chefia da unidade de execução. Cabe ressaltar, mais uma vez, que esses critérios estabelecidos para cada entrega serão norteadores para a chefia, mas **a avaliação da execução do plano de trabalho é única.**

## C - Fatores externos

---

Outro critério que deve ser levado em consideração pela chefia ao avaliar a execução do plano de trabalho do participante é a ocorrência de fatores externos, alheios à capacidade de atuação do participante.

Por exemplo, existem entregas que requerem a atuação de outras unidades no seu fluxo de realização. Assim, eventual atraso nessa atuação pode impactar a realização de outras etapas da entrega pelo participante.

## D - Cumprimento do TCR

---

Este critério é de extrema relevância para avaliação da execução do plano de trabalho do participante, pois diz respeito ao **cumprimento de das regras básicas para o funcionamento do PGD na sua unidade.**

É por meio do Termo de Ciência e Responsabilidade que o participante se compromete a cumprir as regras estabelecidas pela unidade instituidora e os acordos pactuados com a chefia da unidade de execução.

## E- Ocorrências registradas pelo participante

---

Por fim, a chefia deve observar as ocorrências que podem impactar a execução do plano, como por exemplo, situações de saúde, alterações de prioridades, demandas de última hora, etc.

### ESCALA

Após observar os critérios apresentados anteriormente, a chefia da unidade avaliará a execução do plano de trabalho do participante, considerando a seguinte escala:

- **excepcional:** plano de trabalho executado muito acima do esperado;
- **alto desempenho:** plano de trabalho executado acima do esperado;
- **adequado:** plano de trabalho executado dentro do esperado;
- **inadequado:** plano de trabalho executado abaixo do esperado ou parcialmente executado;
- **não executado:** plano de trabalho integralmente não executado.

# PROCEDIMENTOS DA AVALIAÇÃO

## A- Notificação

---

O participante será notificado das avaliações referente à execução do seu plano de trabalho.

## B- Justificativas da chefia

---

Visando incentivar uma avaliação criteriosa, o uso dos conceitos das extremidades da escala de avaliação deverá ser justificado.

- **excepcional** →
- **alto desempenho**
- **adequado**
- **inadequado** →
- **não executado** →

**Justificativa**

## C - Recurso do participante

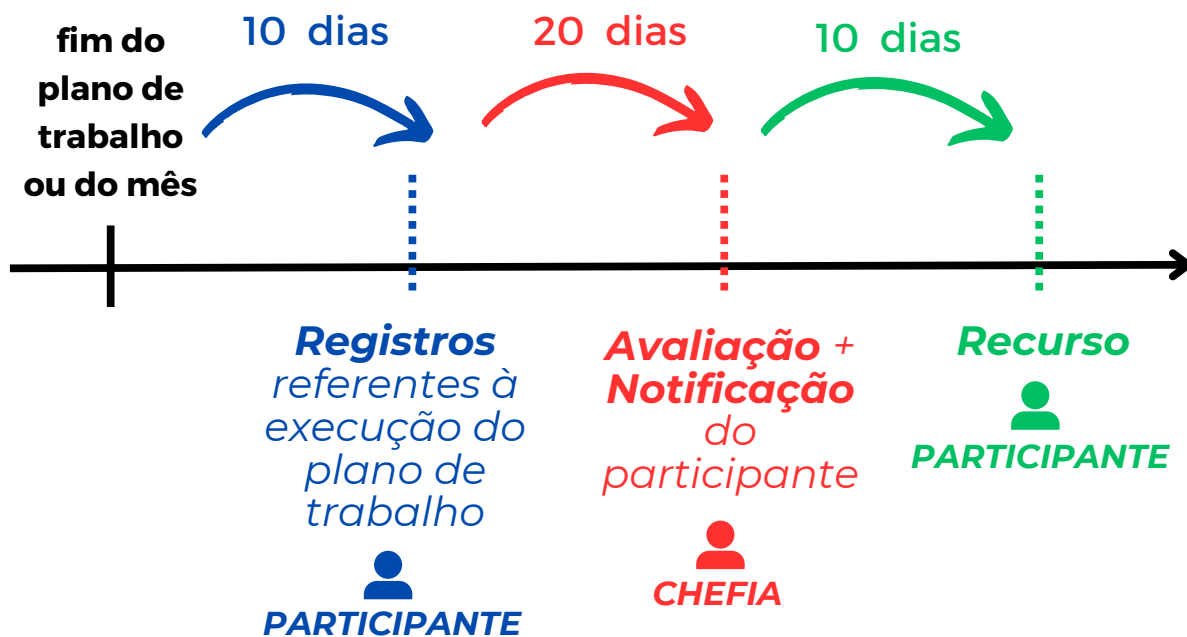
---

Avaliações com conceitos inferiores ao adequado podem ser objeto de recurso.

- **excepcional**
- **alto desempenho**
- **adequado**
- **inadequado**
- **não executado**

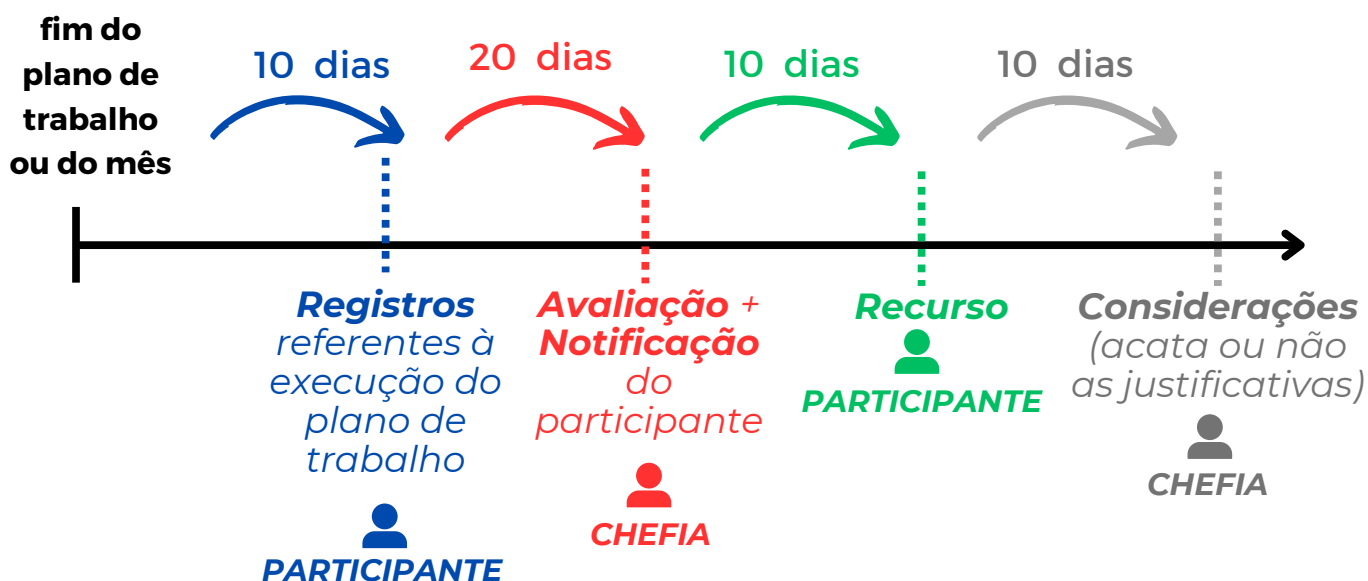


O participante poderá recorrer, prestando justificativas, no prazo de **dez dias** contados da notificação.



## D - reavaliação pela chefia

A chefia da unidade de execução poderá, em até **dez dias** acatar as justificativas do participante, ajustando a avaliação inicial ou manifestar-se sobre o não acatamento das justificativas apresentadas pelo participante.



## E- registros

Todos os procedimentos referentes à avaliação da execução do plano de trabalho devem ser registrados no **sistema informatizado** ou no **escritório digital**.

## RESULTADO DA AVALIAÇÃO

Independentemente do resultado da avaliação da execução do plano de trabalho, a chefia da unidade de execução deve estimular o aprimoramento do desempenho do participante, realizando **acompanhamento periódico** e propondo **ações de desenvolvimento**.



# Modalidades- regras gerais

Antes de adentrarmos nas características específicas de cada modalidade e regime de execução, precisamos apresentar algumas **regras comuns a todas as modalidades**.



## DISPENSA DO CONTROLE DE FREQUÊNCIA

É premissa básica do PGD a substituição do controle do horário de trabalho pelo controle de entregas e resultados.

Por isso, independentemente da modalidade e do regime de execução, **o participante do PGD está dispensado do controle de frequência e assiduidade** na totalidade da sua jornada de trabalho.

Ainda que na modalidade presencial ou em teletrabalho no regime de execução parcial, o participante do PGD fica sempre dispensado do registro do ponto.

### **Registro de comparecimento**

---

Em algumas situações, é necessário que o chefe saiba o horário em que o participante realizou determinada atividade, para fins de pagamento de auxílio transporte, por exemplo.

É o que ocorre, geralmente, com serviços de fiscalização **in loco**, de realização de aulas, palestras, ou, ainda, nos casos em que o participante tenha que estar disponível para atendimento ao público em um período específico.

Por isso, é possível que a portaria de instituição do PGD preveja o registro de comparecimento para realização de determinadas atividades.

É possível que o participante registre o seu horário de trabalho, mas isso **difere do controle de frequência e assiduidade.**

Por esse motivo, os registros não deverão ser feitos no SISREF, pois neste sistema deverão constar os respectivos **códigos de afastamento para participação no PGD**. Os registros podem ser feitos em outros sistemas ou até mesmo fora deles, como em Excel, por exemplo.

Por fim, vale a pena ressaltar que o ato de instituição apenas autorizará que a hipótese do registro de comparecimento conste nos Termos de Ciência e Responsabilidades da sua unidade. Ou seja, para que o registro ocorra de fato, é necessário constar esta previsão no termo.

## **ESCOLHA DA MODALIDADE**

A escolha das modalidades envolve muitos fatores que precisam ser avaliados pela chefia da unidade de execução.

A IN nº 24/2023 estabelece como premissas a serem observadas nessa escolha:

- o interesse da administração
- as entregas da unidade
- a necessidade de atendimento ao público

Vamos analisar cada um desses pontos.

## interesse da administração

---

O primeiro ponto a ser observado antes de escolher a modalidade que o participante exercerá no PGD é a portaria de instituição do programa. Nela, a unidade instituidora irá prever quais modalidades e regimes de execução estão autorizados a serem executados no seu âmbito.

Podemos dizer, portanto, que o interesse da administração em permitir determinada modalidade é manifestado por meio da **portaria de instituição do PGD**.

## Entregas da unidade

---

O segundo aspecto a ser observado pela chefia da unidade de execução na escolha da modalidade do participante são as características das entregas da unidade.

Há entregas da unidade que podem ser exercidas cem por cento em teletrabalho, como por exemplo aquelas que envolvem exclusivamente atividades administrativas. Existem outras cujo processo de trabalho envolve etapas burocráticas e etapas de articulação política, por exemplo. Essas entregas seriam melhor executadas com o participante em teletrabalho parcial. Há, ainda, entregas cuja presença física do participante é indispensável, devendo este, portanto, exercer o PGD na modalidade presencial.

O chefe da unidade de execução deverá, portanto, analisar as entregas da sua unidade e definir a modalidade mais adequada para a sua realidade.

### **Necessidade de atendimento ao público**

---

Apesar de a análise sobre as entregas da unidade já contemplar, de certa forma, a existência ou não de atividades que envolvam atendimento ao público, a IN nº 24/2023 destacou esse ponto já previsto no Decreto nº 11.072/22.

De fato, o normativo é preciso ao prever que:

A instituição do PGD não poderá implicar dano à manutenção da capacidade plena de atendimento ao público interno e externo.

O ponto em questão deve ser analisado, especialmente sob a ótica do teletrabalho. Ou seja, é preciso que as chefias de unidades que realizem atendimento ao público analisem com cuidado a conveniência de adotar o teletrabalho e sob quais condições. Esse cuidado envolve responder, entre outras, questões como: **i) existe ferramenta disponível para atendimento ao público de forma remota? ii) o público a ser atendido tem acesso a essas ferramentas? iii) o atendimento remoto traz vantagens também para o público atendido?.**

**O atendimento ao público não é impeditivo para o teletrabalho, pois, com uso de ferramentas tecnológicas, é possível exercê-lo remotamente.**

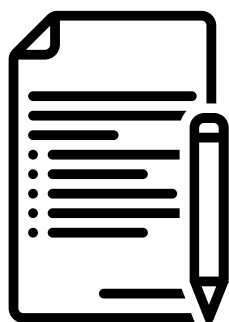
## compatibilidade do PGD com o cargo

---

Além das premissas previstas na IN nº 24/2023, o Decreto nº 11.072/22 determina que a participação no PGD, independentemente da modalidade, considerará as atribuições do cargo e respeitará a jornada de trabalho do participante.

Isso quer dizer que os trabalhos a serem exercidos no âmbito do PGD, assim com a jornada de trabalho dos participantes, devem respeitar os ditames e limites existentes nos demais regimentos da administração pública federal"

## REGISTRO NO TERMO DE CIÊNCIA E RESPONSABILIDADE



A decisão sobre a modalidade mais adequada para o participante deve ser registrada no **Termo de Ciência e Responsabilidade-TCR**

## TOTALIDADE DA JORNADA DE TRABALHO

Registrada a modalidade em TCR, esta deverá ser cumprida na totalidade da jornada de trabalho do participante. Isso quer dizer que, ainda que o participante altere o local de trabalho, temporariamente, isso não configura mudança da modalidade.

Quando o participante que está em teletrabalho integral é convocado a comparecer presencialmente na sede do órgão/entidade, sua modalidade não passa a ser presencial naquele dia.

Quando o participante em teletrabalho parcial exerce suas atividades presencialmente em determinados dias e horários, a sua modalidade não deixa de ser teletrabalho.

**A modalidade do PGD é única para a totalidade da jornada de trabalho do participante, não sofrendo alteração, ainda que o participante exerça suas atividades em local diverso temporariamente.**

## CRITÉRIO DE DIFERENCIAÇÃO DAS MODALIDADES

O que diferencia a modalidade teletrabalho da modalidade presencial é o local de realização das atividades.

O ponto de referência para essa análise não é o trabalho ser ou não realizado nas dependências do órgão/entidade e sim quem define o local de trabalho do participante.

Nas dependências do órgão/entidade

x

Fora das dependências do órgão/entidade



Local definido pela administração

x

Local definido pelo participante



Com esse raciocínio é possível entender que o participante em teletrabalho pode realizar suas atividades a partir das dependências do órgão/entidade, se quiser, e isso não configura a modalidade presencial. Isso porque, a decisão de realizar o trabalho a partir daquele local é dele.

Do mesmo modo, o participante da modalidade presencial, ao realizar uma fiscalização **in loco**, por exemplo, está exercendo suas atividades fora das dependências do órgão/entidade e isso não configura teletrabalho. Isso porque a decisão sobre o local de realização partiu da administração.

Isso explica porque o trabalho externo é configurado como modalidade presencial e não como teletrabalho.

## MUDANÇA DE MODALIDADE

A IN nº 24/2023 prevê que a chefia da unidade de execução e o participante poderão repactuar, **a qualquer momento**, a modalidade e o regime de execução, mediante ajuste no Termo de Ciência e Responsabilidade.

O Decreto nº 11.072/22, por sua vez, traz algumas regras específicas para isso. Vejamos.

### Do teletrabalho para o presencial

---

## A pedido

O participante em teletrabalho poderá solicitar a transferência para a modalidade presencial, independentemente do interesse da administração, a qualquer momento.

No entanto, é possível que os dirigentes máximos do órgãos/entidades prevejam na sua portaria de autorização do PGD que essa solicitação seja realizada com prazo de **antecedência mínimo de 30 dias**, para que a administração possa preparar as suas estruturas físicas.

## De ofício

O Decreto nº 11.072/22 estabelece que o participante em teletrabalho passe a exercer suas atividades presencialmente, caso tenha sua modalidade alterada de ofício, em **até 30 dias**. Isso se justifica porque o agente público também precisa de um tempo para se reorganizar. Para os teletrabalhadores no exterior, o prazo será de **2 meses**.

## Do presencial para o teletrabalho

---

O teletrabalho sempre dependerá de acordo mútuo entre o participante e a chefia da unidade de execução. Por isso, essa transferência de modalidade não pode acontecer de ofício.

Alguns cuidados devem ser observados em situações especiais, como já foi abordado no Módulo 2 deste Guia.



### **contratados temporários**

deverá ser registrado em aditivo contratual



### **estagiários**

deverá constar do termo de compromisso de estágio



### **empregados públicos**

dependerá de autorização da entidade de origem

Vale ressaltar que a mudança da modalidade presencial para o teletrabalho deverá observar os critérios que serão abordados na seção mais à frente, referente a esta modalidade.



# Modalidade presencial



## CONCEITO

A IN nº 24/2023 traz o seguinte conceito para a modalidade presencial:

Na modalidade presencial, a totalidade da jornada de trabalho do participante ocorre em local determinado pela administração pública federal.

Na modalidade presencial, o local de trabalho do participante é **100% definido pela administração**, podendo ser a partir das dependências do órgão/entidade ou não.

A modalidade presencial é compatível com atividades cuja **presença física do participante é indispensável**. São exemplos: atendimento presencial ao público; fiscalização; assistência hospitalar; atividade policial; atividades docentes presenciais; atividades de extensão, etc.

## Trabalho externo

---

A legislação brasileira dispõe que o trabalho externo é o **ato de prestar um serviço fora das dependências da empresa devido à própria natureza da atividade realizada**.

Quando o participante realiza suas atividades por meio de trabalho externo, ele as está exercendo em local determinado pela administração. Por isso, é caracterizada a modalidade presencial.

O Decreto nº 11.072/22 prevê que o PGD possa ser instituído de forma compulsória na modalidade presencial.

Dessa forma, o normativo criou a oportunidade para que os dirigentes máximos dos órgãos/entidades instituam o PGD como ferramenta de gestão, ainda que não desejem implementar o teletrabalho.

Isso porque o programa tem como premissa a substituição do controle do horário de trabalho pelo controle de resultados, o que é muito mais eficaz.

Ou seja, os servidores poderão continuar trabalhando da mesma forma, do mesmo local, porém, passarão a ser avaliados em função das suas contribuições e resultados, e não mais pelo cumprimento de horários de trabalho.



# Modalidade teletrabalho



## CONCEITO

A modalidade teletrabalho ocorre quando o local de realização das atividades é de livre escolha do participante. Porém, nem sempre isso ocorre em 100% da jornada de trabalho.

Há uma variação do percentual dessa liberdade de escolha, o que resulta na diferenciação dos regimes de execução do teletrabalho.

Segundo a IN nº 24/2023:

Na modalidade de teletrabalho:

I - em **regime de execução parcial**, parte da jornada de trabalho ocorre em locais a critério do participante e parte em local determinado pela administração pública federal; e

II - em **regime de execução integral**, a totalidade da jornada de trabalho ocorre em local a critério do participante.

Vamos analisar cada uma dessas situações separadamente, mais à frente.

## REGRAS GERAIS PARA O TELETRABALHO



Independentemente do regime de execução, existem algumas regras e diretrizes a serem seguidas nos casos da modalidade teletrabalho.

## Depende de acordo mútuo entre o participante e a administração

---

Não há nada que obrigue agentes públicos a realizarem atividades fora das dependências físicas do órgão/entidade. Afinal, a adesão à modalidade teletrabalho não pode ser imposta unilateralmente.

Ainda que a participação no PGD possa ser compulsória, a modalidade teletrabalho dependerá sempre da **concordância do agente público**.

## Não pode causar prejuízo para a administração

---

Obviamente, a escolha pela modalidade teletrabalho não pode incorrer em prejuízo para a administração.

Por isso, ela deve ser a opção sempre que houver compatibilidade entre esse modelo de trabalho e as entregas da unidade e as atividades a serem desenvolvidas.

### **Deve ter a estrutura necessária custeada pelo participante**

---

O Decreto nº 11.072/22 determina que o teletrabalho terá a estrutura necessária, **física e tecnológica**, providenciada e custeada pelo agente público. Isso significa que caberá ao participante arcar com os custos de energia elétrica, internet, móveis, computador, etc.

Apesar de essa regra ser aplicada a qualquer regime de execução, a IN nº 24/2023 prevê que os órgão/entidades possam autorizar a retirada de equipamentos pelos participantes em **teletrabalho integral** desde que:

- não gere aumento de despesa por parte da administração pública federal, inclusive em relação a seguros ou transporte de bens; e
- seja firmado termo de guarda e responsabilidade entre as partes.

Ou seja, os dirigentes máximos dos órgãos/entidades, por meio da portaria de autorização do PGD, poderão prever que sejam emprestados equipamentos para o participante em teletrabalho integral, para auxiliá-lo no cumprimento do que dispõe o Decreto.

### **Exige que o participante permaneça disponível para contato**

---

Quando o participante está em teletrabalho, é necessário que ele esteja disponível para ser contatado no horário de funcionamento do órgão ou da entidade, pelos meios de comunicação definidos em TCR, exceto se acordado de forma distinta com a chefia da unidade de execução

Vale a pena lembrar, conforme disposto no Módulo 2 deste Guia, que os combinados entre a chefia e o participante deverão ser registrados no Termo de Ciência e Responsabilidade-TCR.

### **Exige que o participante compareça presencialmente quando convocado**

---

A modalidade teletrabalho não pode inviabilizar a realização de eventual atividade presencial, quando for o caso. Por isso, a IN nº 24/2023 prevê que, quando convocado pela chefia da unidade de execução, o participante deverá comparecer presencialmente.

Essa convocação deve seguir algumas regras :

- **Ser excepcional.** Caso haja necessidade da presença física do participante com certa regularidade, é sugerido que seja revista a modalidade escolhida;
- **Ser expedido pelo chefe da unidade de execução;**
- **Respeitar o prazo estabelecido no TCR.** Assim, o participante terá um tempo para se organizar, o que muitas vezes inclui questões logísticas relevantes;
- **Ser registrado no(s) canal(is) de comunicação definido(s) no TCR;**
- **Estabelecer o horário e o local para comparecimento; e**
- **Prever o período em que o participante ficará disponível presencialmente.**

Observe que a intenção da IN nº 24/2023 foi reduzir o risco de frustrações ou outros problemas decorrentes de um possível mal entendidos entre as partes.

### **Exige o cumprimento de um ano do estágio probatório**

---

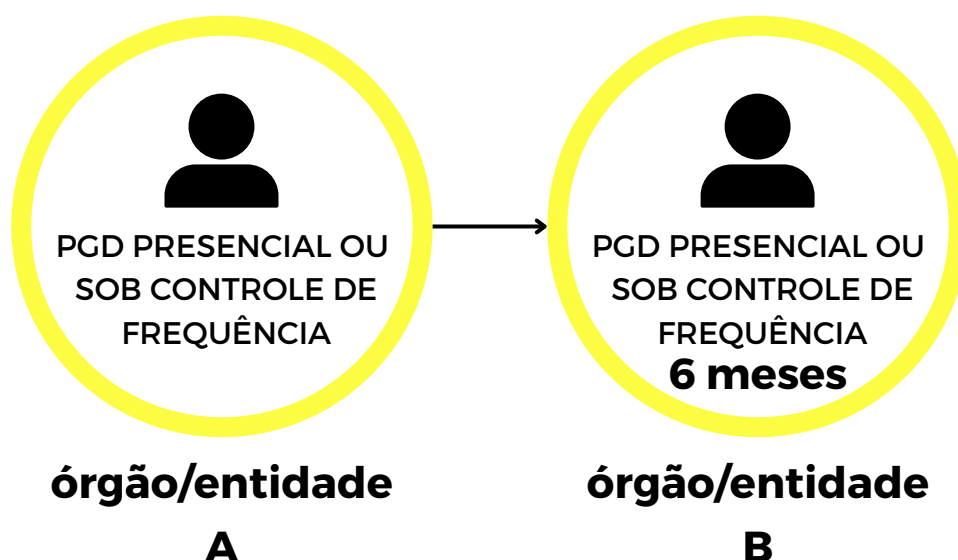
Só poderão ingressar na modalidade teletrabalho aqueles que já tenham cumprido um ano de estágio probatório. Essa disposição não afeta os que foram autorizados a ingressar na modalidade antes da publicação da IN nº 24/2023.



### **Exige 6 meses no presencial, quando mudar de órgão/entidade**

---

Nos casos em que os agentes públicos estiverem no PGD na modalidade presencial ou sob controle de frequência e houver movimentação para outro órgão/entidade, ele deverá permanecer nas mesmas condições de trabalho pelo período de 6 meses. Só então poderá ingressar no teletrabalho, independentemente do regime de execução.



## TELETRABALHO INTEGRAL

No teletrabalho em regime de execução integral, 100% da jornada de trabalho do participante é realizada a partir de local por ele definido. Isso significa que ele pode escolher livremente onde deseja trabalhar, desde que respeite todas as regras estabelecidas e compareça presencialmente quando convocado.

O teletrabalho integral é indicado quando, simultaneamente, as entregas da unidade não exijam a presença física dos agentes públicos e o candidato tenha perfil para realizar suas atividades remotamente. Isso inclui demonstrar habilidades e atitudes tais como autogerenciamento de tempo, compromisso, responsabilidade, proatividade, etc.

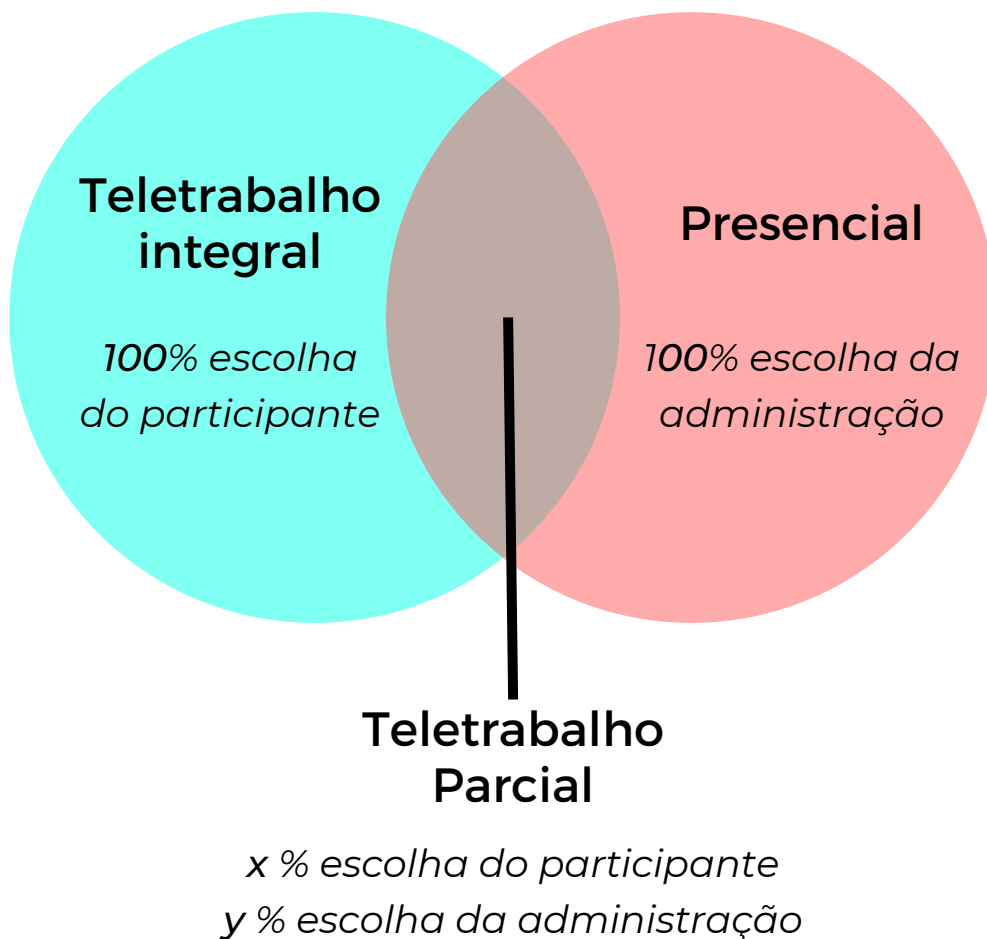
São exemplos de trabalhos compatíveis com a essa modalidade: realização de atividades administrativas; desenvolvimento de sistemas; pesquisa; gerenciamento de dados e indicadores; atividades processuais; etc.

## TELETRABALHO PARCIAL

No teletrabalho parcial, parte da jornada de trabalho do participante é realizada em local por ele determinado e parte em local determinado pela administração.

Esse regime de execução é um **arranjo híbrido** entre o teletrabalho e o presencial, indicado para unidades cujas entregas possuem parte das atividades com necessidade de presença física do participante em local determinado pela administração e parte não. Por exemplo, atividades de fiscalização possuem uma etapa que é a vistoria **in loco** e uma etapa que é a produção de relatório sobre a vistoria. Nesse caso, o teletrabalho parcial é o mais indicado, pois há momentos nos quais se faz necessária a presença física do participante no local determinado e momentos nos quais é possível realizar a atividade de qualquer lugar.

De uma maneira gráfica, podemos demonstrar o teletrabalho parcial como uma interseção entre o teletrabalho integral e a modalidade presencial.



## TELETRABALHO NO EXTERIOR

Inicialmente, é necessário apresentarmos os conceitos de residência e domicílio e como isso impacta no teletrabalho no exterior.

**Domicílio** é a sede jurídica da pessoa, onde ela se presume presente para efeitos de direito. Já a **residência** é o local onde a pessoa mora. A residência exige o intuito de permanência.

Mas qual a importância disso para nosso estudo sobre o teletrabalho no exterior?

Vejamos o que prevê o Decreto nº 11.07/22:

Art. 12. Além dos requisitos gerais para a adesão à modalidade, o teletrabalho com o agente público **residindo** no exterior somente será admitido:  
(...)

Observe que o critério que define o teletrabalho no exterior nos termos do art. 12 do Decreto é a **residência do participante no exterior**. Isso quer dizer que o deslocamento eventual do participante para o exterior, sem intenção de permanência, não está contemplado pelo dispositivo em questão.

Agora, vamos analisar as principais regras dispostas no art. 12 do Decreto.

## Agentes públicos que podem participar

---

Dentre os agentes públicos que podem participar do PGD, somente os **servidores efetivos** que tenham **concluído o estágio probatório** podem exercer o teletrabalho com residência no exterior.

Contudo, excepcionalmente, o dirigente máximo do órgão/entidade, por meio da portaria de autorização do PGD, de forma justificada, poderá autorizar a participação de:

- **empregados de estatais** em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional com ocupação de cargo em comissão, desde que a entidade de origem autorize a prestação de teletrabalho no exterior; e
- **empregados** que façam parte dos quadros permanentes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

## Autorização específica

---

O teletrabalho com residência no exterior depende de autorização do **dirigente máximo dos órgãos/entidades**, permitida a delegação ao nível hierárquico imediatamente inferior e vedada a subdelegação.

Segundo o Decreto, a autorização poderá ser concedida em substituição a situações específicas previstas na legislação.

a) afastamento para estudo no exterior previsto no art. 95 da Lei nº 8.112, de 11 dezembro de 1990, quando a participação no curso puder ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo;

b) exercício provisório de que trata o § 2º do art. 84 da Lei nº 8.112, de 1990;

c) acompanhamento de cônjuge afastado nos termos do disposto nos art. 95 e art. 96 da Lei nº 8.112, de 1990;

d) remoção de que trata a alínea “b” do inciso III do parágrafo único do art. 36 da Lei nº 8.112, de 1990, quando o tratamento médico necessite ser realizado no exterior; ou

e) licença para acompanhamento de cônjuge que não seja servidor público deslocado para trabalho no exterior, nos termos do disposto no caput do art. 84 da Lei nº 8.112, de 1990.

A lógica no normativo é evitar que servidores sejam afastados do trabalho simplesmente por não poderem estar exercendo suas atividades presencialmente. Nessas situações, há desvantagem para a administração, que perde força de trabalho, e para o agente público, que perde a sua remuneração.

Assim, o Decreto possibilitou que situações que, **a priori**, ensejariam o afastamento do agente público, sejam substituídas pelo teletrabalho com residência no exterior.

Excepcionalmente, é possível que os dirigentes máximos dos órgãos/entidades prevejam **outros critérios** para concessão de teletrabalho com residência no exterior. Isso pode constar no ato de autorização do PGD ou portaria própria.

Por fim, é importante ressaltar que a autorização para realização de teletrabalho no exterior dispensa autorização para afastamento do país, previsto no Decreto nº 1.387/1995.

O teletrabalho com residência no exterior possui prazo determinado instituído da seguinte forma:

### **Hipóteses previstas no Decreto**

A autorização concedida com base em uma das hipóteses previstas no inciso VIII do art. 12 do Decreto nº 11.072/22 (quadro cinza anterior), terá vigência **equivalente à duração do fato que lhe deu origem**.

Por exemplo, a autorização concedida em substituição ao afastamento para estudo no exterior, terá duração equivalente à duração da ação de capacitação. Já o teletrabalho concedido em substituição ao afastamento para acompanhamento de cônjuge terá duração equivalente à do afastamento do cônjuge.

### **Hipóteses criadas pelos órgãos/entidades**

A autorização concedida com base em hipótese criada pelo dirigente máximo do órgão/entidade terá duração de **até três anos**, permitida a renovação por período igual ou inferior.

De maneira resumida, temos que:

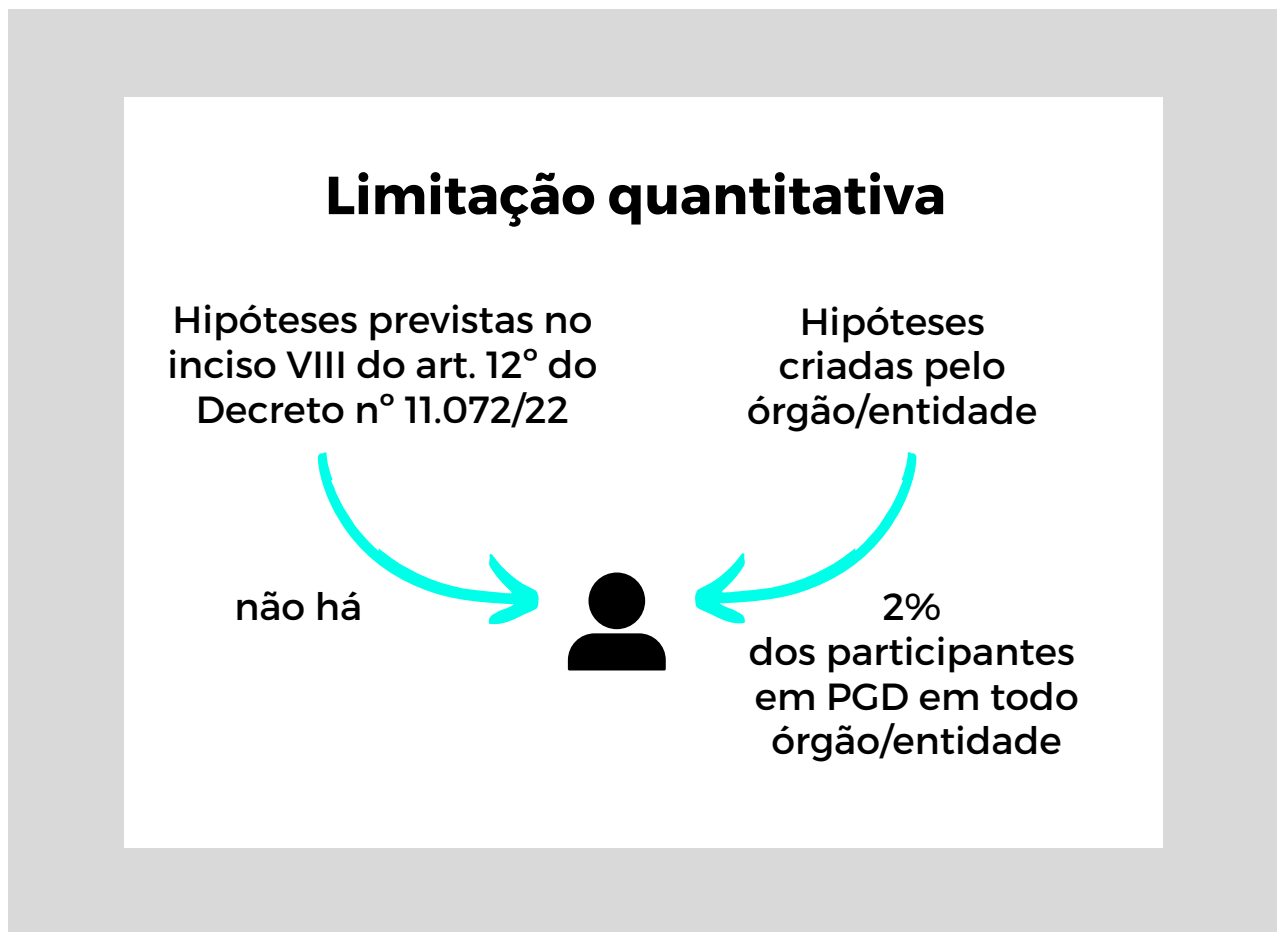


## Limitação de vagas

---

O Decreto prevê que o total de autorizações concedidas com base em eventual hipótese criada pelo dirigente máximo do órgão/entidade não poderá ultrapassar **10% do total de vagas** disponibilizadas. Por sua vez, a IN nº 24/2023 ampliou essa limitação para **2% do total de agentes públicos em PGD no órgão/entidade**.

Assim, de maneira resumida, temos que:



## Convocação presencial

---

O Decreto não aborda a situação de convocação para comparecimento presencial no caso dos teletrabalhadores com residência no exterior. Contudo, entendemos que o ato de convocação fica vedada nesses casos.

Isto porque a autorização para realização de teletrabalho com residência no exterior equivale à autorização para afastamento do país, previsto no Decreto nº 1.387, de 7 de fevereiro de 1995. Dessa forma, o ato de convocação do chefe da unidade de execução não poderá ser superior ao ato do dirigente máximo do órgão/entidade.

### **Revogação da autorização**

---

A autorização para teletrabalho com residência no exterior poderá ser revogada por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, por meio de decisão fundamentada da mesma autoridade que a concedeu.

Nesta hipótese, o participante terá o **prazo de dois meses** para retornar às atividades a partir do território nacional.

Este prazo poderá ser reduzido pelas **unidades instituidoras**, mediante justificativa. Observe que, nesse caso, não se trata do dirigente máximo do órgão/entidade.



# Responsabilidades

Apesar de haver previsões sobre responsabilidades dos atores envolvidos com o PGD ao longo de todo o texto da IN nº 24/2023, o normativo enfatizou esses deveres separando-os em seção própria.

Sendo assim, vamos analisá-los, um a um.



## **RESPONSABILIDADES DA AUTORIDADE MÁXIMA DO ÓRGÃO/ENTIDADE**

Segundo a IN, são responsabilidades dos dirigentes máximos dos órgãos/entidades:

- monitorar e avaliar os resultados do PGD no âmbito do seu órgão ou entidade, divulgando-os em sítio eletrônico oficial anualmente;
- enviar os dados sobre o PGD, via Interface de Programação de Aplicativos - API para o órgão central do Siorg e prestar informações sobre eles quando solicitados;
- indicar representante para atuar como interlocutor junto ao CPGD; e
- manter atualizado, junto ao CPGD, os seus respectivos endereços de sítios eletrônicos oficiais.

## Monitorar e avaliar o PGD

---

As autoridades máximas dos órgãos/entidades deverão obter **informações** sobre o programa no seu âmbito. A coleta dessas informações poderá ser orientada pelas seguintes perguntas:

- *Quais UORGs já instituíram o PGD?*
- *Quais as modalidades autorizadas? Houve limitação? Por qual razão?*

- *Quantos agentes públicos estão em PGD, por modalidade? Como isso se compara com o total de agentes públicos na organização?*

Além disso, é recomendável que sejam monitorados **indicadores** que traduzam os resultados ou impactos alcançados com a execução do PGD no ano, como por exemplo, aqueles relativos a:

- *execução e desempenho dos planos de entrega; despesas administrativas;*
- *desempenho dos participantes;*
- *absenteísmo;*
- *qualidade de vida dos participantes.*

Com todas essas informações disponíveis, é possível que o dirigente máximo avalie o PGD e a conveniência e a oportunidade de mantê-lo no órgão/entidade.

**Segundo a IN nº 24/2023, os resultados do monitoramento do PGD deverão ser divulgados em **sítio eletrônico oficial, anualmente.****

## **Enviar dados ao órgão central do Siorg**

---

Compete aos dirigentes máximos dos órgãos/entidades enviar os dados referentes ao programa nos seus respectivos âmbitos, via API, para o órgão central do Siorg. Os dados a serem enviados e a periodicidade serão definidos pelo CPGD.

## **Indicar representantes para a REDE PGD**

---

Para exercer suas competências de maneira eficiente e colaborativa, o CPGD contará com a Rede PGD, composta pelas pessoas indicadas pelos dirigentes máximos dos órgãos/entidades.

Esses indicados atuarão como interlocutores entre seus órgãos e o CPGD e participarão das discussões que garantirão a melhoria contínua do PGD.

Sempre que necessário, a indicação poderá ser atualizada junto à Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, órgão responsável pelo Secretariado Técnico do CPGD.

## Manter o CPGD atualizado sobre os sítios eletrônicos oficiais

---

Nos sítios eletrônicos oficiais dos órgãos/entidades deverão constar:

- o ato de autorização e os atos de instituição; e
- os dados e os resultados do PGD, compilados e avaliados anualmente.

Sugere-se, também, divulgar o nome e os contatos da pessoa indicada para auxiliar o dirigente máximo no monitoramento e avaliação do programa.

Faz-se necessário que o CPGD seja comunicado sobre os endereços eletrônicos oficiais dos órgãos/entidades, onde constem as informações sobre os seus respectivos programas. Além disso, é preciso manter o endereço sempre atualizado junto ao Comitê, de forma que seja garantida a **transparência** do programa no âmbito da Administração Pública Federal.

## RESPONSABILIDADES DAS AUTORIDADES MÁXIMAS DAS UNIDADES INSTITUIDORAS

Conforme a IN nº 24/2023, é responsabilidade dos dirigentes máximos das unidades instituidoras:

- promover o alinhamento entre os planos de entregas das unidades de execução a elas subordinadas com o planejamento institucional, quando houver; e
- monitorar o PGD no âmbito da sua unidade, buscando o alcance dos objetivos do programa.

### **Promover o alinhamento com o nível estratégico**

---

Quando houver planejamento ou cadeia de valor institucional, cabe à unidade instituidora, enquanto representante do nível tático da estrutura organizacional, promover o alinhamento entre o operacional e o estratégico.

Ou seja, cabe a esta unidade alinhar os planos de entregas das suas unidades ao planejamento estratégico organizacional, quando houver.

### **Monitorar o PGD no seu âmbito**

---

Assim como as autoridades máximas dos órgãos e entidades, os dirigentes máximos das unidades instituidoras devem acompanhar e avaliar o PGD no seu âmbito, sempre buscando o alcance dos objetivos do programa, e, ainda, verificar aspectos de conformidade das unidades de execução com os procedimentos operacionais necessários para o adequado funcionamento do programa, tais como a tempestiva da pactuação e avaliação dos planos de trabalho, o correto lançamento dos códigos de PGD no SISREF ou sistema equivalente, etc.

Essa avaliação pode ser baseada nas mesmas perguntas elaboradas e apresentadas anteriormente para o âmbito dos órgãos/entidades.

## Vale recordar os objetivos do PGD:

- *Promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;*
- *Estimular a cultura de planejamento institucional;*
- *Otimizar a gestão dos recursos públicos;*
- *Incentivar a cultura da inovação;*
- *Fomentar a transformação digital;*
- *Atrair e reter talentos na administração pública federal;*
- *Contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;*
- *Aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;*
- *Contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e*
- *Contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.*

## RESPONSABILIDADES DAS CHEFIAS DAS UNIDADES DE EXECUÇÃO

Segundo a IN nº 24/2023, é responsabilidade da chefia da unidade de execução:

- **Elaborar e monitorar a execução do plano de entregas da unidade;**
- **Selecionar os participantes;**
- **Pactuar, monitorar e avaliar a execução dos planos de trabalho dos participantes;**

- Registrar, no sistema definido pela unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade, os códigos de participação em PGD e os casos de licenças e afastamentos relativos aos seus subordinados;
- Promover a integração e o engajamento dos membros da equipe em todas as modalidades e regimes adotados;
- Dar ciência à unidade de gestão de pessoas do seu órgão ou entidade quando não for possível se comunicar com o participante por meio dos canais previstos no TCR e no escritório digital;
- Definir a disponibilidade dos participantes para serem contatados; e
- Desligar os participantes do PGD.

Os três primeiros itens das responsabilidades da chefia da unidade de execução foram abordados nos Módulos 3, 2 e 4 deste Guia, respectivamente.

Vejamos os demais.

## **Registrar os códigos de participação no PGD**

---

Não obstante o PGD substituir o controle de frequência e assiduidade pelo controle de resultados, os sistemas de frequência dos órgãos/entidades não deixaram de existir. Por exemplo, o Sistema de Registro Eletrônico de Frequência - SISREF ainda é utilizado pela maioria das instituições públicas federais.

Por isso, as chefias devem registrar, no sistema indicado pela área de gestão de pessoas do seu órgão/entidade, os códigos referentes à participação do agente público no PGD. Isso garante que a ausência do registro do ponto eletrônico não seja interpretado como falta ao serviço.

**É com esse registro que as chefias atestam o trabalho dos agentes públicos, garantindo-lhes a remuneração.**

## Promover integração e engajamento dos membros da equipe

---

O programa de gestão permite diferentes arranjos de trabalho, como o presencial, o teletrabalho parcial e o teletrabalho integral. Dessa forma, é fundamental que as chefias das unidades de execução tenham condições de fazer a gestão dessas equipes híbridas.

Como realizar uma reunião com a participação de pessoas em teletrabalho e presencial ao mesmo tempo? Como garantir a integração e o engajamento dos membros dessas equipes híbridas?

Esse é um grande desafio que se faz necessário enfrentar diante da realidade tecnológica que vivemos hoje, especialmente com o PGD.

Para saber mais sobre gestão de equipes híbridas, consulte o **Manual de Boas Práticas de Gestão** na nossa página oficial do PGD.

## **Comunicar a área de gestão de pessoas em caso de dificuldade de comunicação**

---

Caso a chefia da unidade de execução não consiga se comunicar com o participante, é necessário que ele informe o fato à área de gestão de pessoas do seu órgão/entidade para que seja apurada a situação e seja imposta a devida consequência.

Nesse contexto, vale a pena trazer o conteúdo de dois artigos da Lei nº 8.112/90:

Art. 138. Configura abandono de cargo a ausência intencional do servidor ao serviço por mais de trinta dias consecutivos.

Art. 139. Entende-se por inassiduidade habitual a falta ao serviço, sem causa justificada, por sessenta dias, interpoladamente, durante o período de doze meses.

Assim, faz-se necessário estabelecer uma equivalência entre o que dispõe a Lei nº 8.112/90 (criada numa época e contexto muito diferente de hoje) e a realidade atual, especialmente no que diz respeito ao advento da tecnologia.

Nesse sentido, é possível que a falta de comunicação do participante com a sua chefia possa configurar abandono de cargo ou inassiduidade habitual. É óbvio que os fatos deverão ser apurados e essa equivalência deve ser estabelecida pela área competente do órgão/entidade. Mas, para isso, é preciso que a chefia documente as evidências e reporte a situação para a área de gestão de pessoas, para que esta tome as devidas providências.

## **RESPONSABILIDADES DO PARTICIPANTE**

Assim como os demais atores do PGD, o participante tem uma série de responsabilidades. Segundo a IN nº 24/2023:

- Assinar e cumprir o plano de trabalho e o TCR;
- Atender às convocações para comparecimento presencial;
- Registrar as atividades realizadas, bem como a ocorrência de afastamentos, licenças ou outros impedimentos para eventual ajuste no plano de trabalho;

- Zelar pela guarda e manutenção dos equipamentos de informática cuja retirada foi autorizada;
- Executar o plano de trabalho, temporariamente, em modalidade distinta, na hipótese de caso fortuito ou força maior que impeça o cumprimento do plano de trabalho na modalidade pactuada;
- Informar à chefia da unidade de execução o andamento dos trabalhos, conforme pactuado, e apontar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar a realização do trabalho; e
- Estar disponível para ser contatado no horário de funcionamento do órgão ou da entidade, pelos meios de comunicação definidos em TCR, exceto de acordo de forma distinta com a chefia da unidade de execução

## **Assinar e cumprir o plano de trabalho e o TCR**

---

Cumprir o plano de trabalho e o TCR é o básico que o participante do PGD deve fazer. Ao deixar de exercer essas obrigações, o participante estará deixando de exercer o próprio trabalho em si.

## **Atender às convocações presenciais**

---

Conforme tratado no Módulo 2 deste Guia, o participante em teletrabalho pode ser requisitado a comparecer presencialmente na sede do órgão/entidade ou em outro local determinado pela administração. É dever do participante cumprir essa requisição no tempo e local indicado.

## **Registrar o andamento dos trabalho e interferências**

---

É obrigação do participante dar ciência à chefia imediata sobre o andamento dos trabalhos conforme foi pactuado e quaisquer ocorrências que possam interferir na sua execução, como afastamentos, dificuldades ou dúvidas,

Vale a pena lembrar que essas ocorrências podem ensejar o ajuste do plano de trabalho, a qualquer momento.

## **Zelar pela guarda e manutenção dos equipamentos**

---

Na hipótese de o órgão/entidade autorizar a retirada de equipamentos para exercício do teletrabalho, o participante tem o dever de zelar pela guarda e manutenção destes.

## **Exercer o PGD em outra modalidade, em casos fortuitos**

---

Na hipótese de o participante em PGD na modalidade teletrabalho ficar impossibilitado de realizar suas atividades de forma remota, é possível que seja necessário realizá-las de forma presencial até que a situação regular se reestabeleça e permita o teletrabalho novamente.



# Sistema e envio de dados



## SISTEMA

Segundo a IN nº 24/2023:

Os órgãos e entidades que implementarem o PGD utilizarão sistema informatizado para **gestão, controle e transparência** dos planos de entregas das unidades de execução e dos planos de trabalho dos participantes.

A utilização de sistema informatizado é premissa para a implementação do PGD. A ideia é que, por meio de sistema, seja possível realizar ações de:

- **gestão:** permitindo que a chefia da unidade de execução gerencie faça o planejamento e a distribuição de tarefas entre os membros da equipe e acompanhe o andamento dos trabalhos;
- **controle:** de forma que seja possível registrar o trabalho realizado e validar o pagamento do agente público; e
- **transparência:** das entregas da unidade e dos trabalhos dos membros da equipe.

Os órgãos/entidades poderão adotar o sistema informatizado disponibilizado pelos órgãos centrais do Sipec e do Siorg, ou desenvolverem seus próprios sistemas.

## ENVIO DE DADOS

A IN nº 24/2023 dispõe que:

Os órgãos e entidades deverão enviar, via **Interface de Programação de Aplicação-API**, os dados sobre a execução do programa, observadas a documentação técnica e a periodicidade a serem definidas pelo Comitê Executivo do PGD- CPGD.

A documentação técnica a ser elaborada pelo CPGD definirá o conteúdo a ser enviado, a forma e a periodicidade de envio dos dados pelos órgãos/entidades.

Além disso, a indisponibilidade eventual do sistema não dispensa o envio dos dados via API. Isso quer dizer que, na eventualidade de um problema no sistema, o órgão/entidade deverá enviar assim que restaurar a regularidade.

Ademais, o órgão/entidade poderão utilizar escalas próprias para avaliação da execução dos planos de entregas e dos planos de trabalho, desde que convertam os dados para a forma prevista na IN nº 24/2023.

Ou seja, a IN estabelece que o plano de trabalho deverá ser avaliado seguindo a escala:

*i) Excepcional; ii) Alto desempenho; iii) Adequado  
iv) Inadequado; v) Não executado*

No entanto, é possível que se estabeleça outra escala de avaliação, desde que seja convertida ao formato acima, ao ser enviado ao CPGD. O objetivo é que o Comitê obtenha dados padronizados para análises pertinentes.

Por fim, vale lembrar que cabe à autoridade máxima do órgão/entidade garantir o envio dos dados.

*No site oficial do PGD você encontra informações técnicas sobre sistemas e envio de dados.*

# Diárias e Passagens

O Decreto nº 11.072/22 garante que o participante do PGD fará jus a diárias e passagens nos deslocamentos em caráter eventual ou transitório ocorridos no interesse da administração para localidade diversa da sede do órgão ou da entidade de exercício.

Porém, algumas situações específicas precisam ser analisadas, vejamos.

## PONTO DE REFERÊNCIA PARA PAGAMENTO DE PASSAGENS AÉREAS

Quando o agente público está trabalhando presencialmente é fácil entender o local de referência para o pagamento de passagens.

No entanto, quando o participante está em teletrabalho, a situação fica um pouco mais complicada. Por isso, o Decreto prevê que deverá ser utilizado como ponto de referência:

- A localidade a partir da qual exercer as suas funções remotamente; ou
- Caso implique menor despesa para a administração pública federal, o endereço do órgão ou da entidade de exercício.

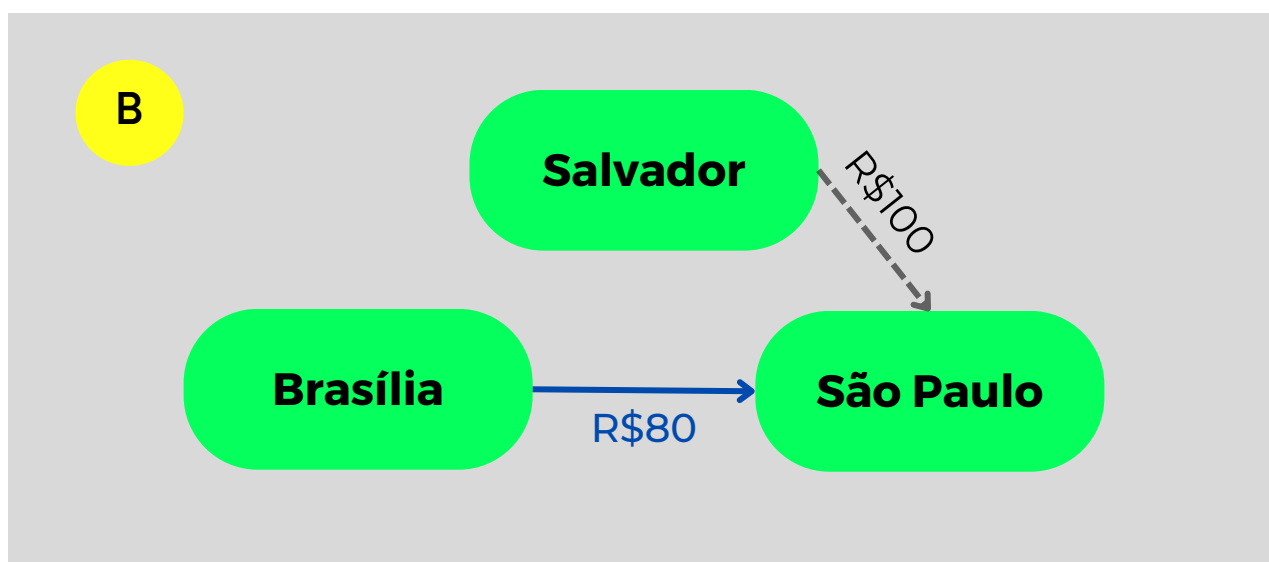
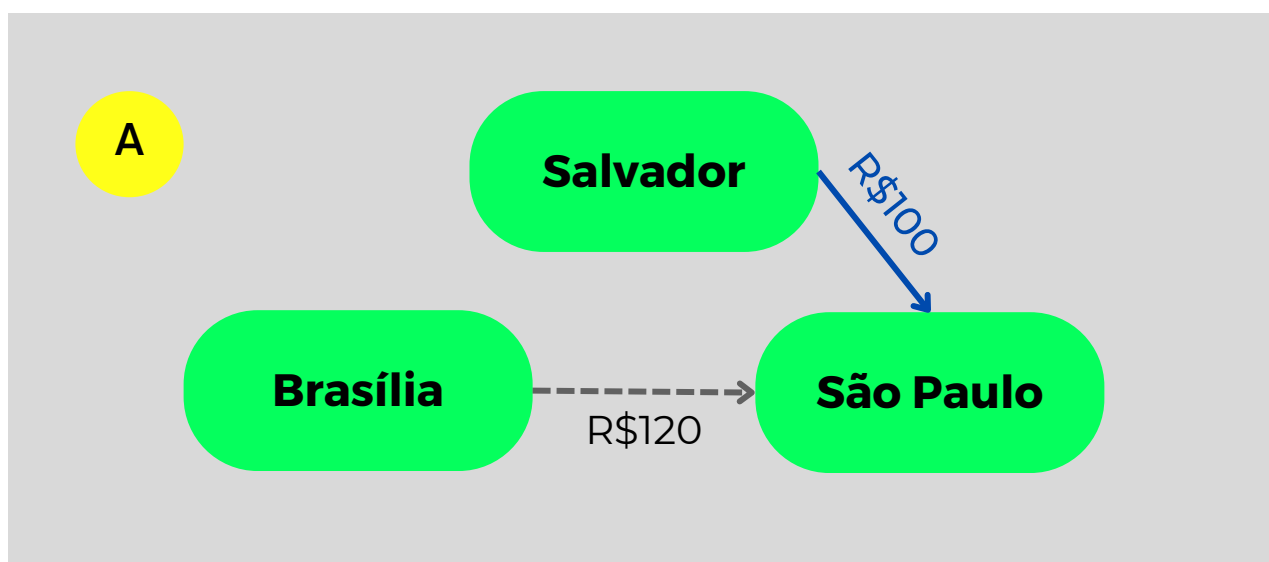
Vamos considerar a seguinte situação hipotética:

*Um participante, cujo órgão de exercício que é sediado em Brasília, realiza suas funções remotamente em Salvador e é instado a comparecer a uma reunião em São Paulo.*

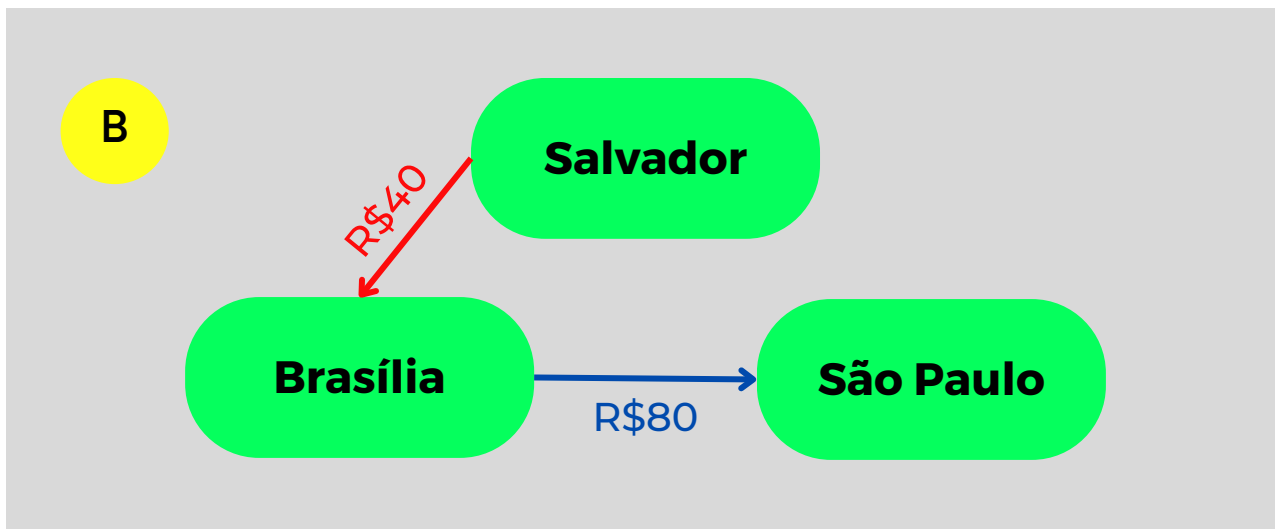
Nesse caso, qual o ponto e referência para fins de pagamento de passagens?

Nesta situação, o primeiro ponto a ser analisado é o valor das passagens dos trechos: i) do local onde o participante se encontra até o destino final; e ii) do órgão de exercício até o destino final.

A passagem que implicar menor despesa para a administração pública será opção de escolha. De acordo com o exemplo proposto, temos duas situações possíveis:



Diante da situação B anterior, o participante deverá se deslocar até o local do órgão de exercício, arcando com as despesas (destaque em vermelho), para então seguir ao destino final cujos custos serão arcados pela Administração. (destaque em azul)



## DESLOCAMENTO PARA COMPARECIMENTO PRESENCIAL

O Decreto nº 11.072/22 traz uma exceção à regra do pagamento de diárias e passagens. De acordo com o normativo:

O participante do PGD na modalidade teletrabalho que residir em localidade diversa da sede do órgão ou da entidade de exercício **não fará jus** a reembolso de qualquer natureza ou a diárias e passagens referentes às despesas decorrentes do comparecimento presencial à unidade de exercício.

Vale a pena lembrar que as convocações devem respeitar o prazo estabelecido no Termo de Ciência e Responsabilidade.



## **Comitê Executivo do PGD- CPGD**

O Decreto nº 11.072/22, em seu art. 16, estabelece que:

O órgão central do Sipec e o órgão central do Siorg expedirão, no âmbito de suas competências, os atos complementares necessários à execução do PGD.

Com objetivo de harmonizar as competências estabelecidas pelo normativo em questão, a IN nº 24/2023 instituiu o Comitê Executivo do PGD-CPGD como instância superior à estas unidades no âmbito do programa.

Fica instituído o Comitê Executivo do PGD-CPGD, no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI, para fins de coordenar o cumprimento do disposto no art. 16 do Decreto nº 11.072 , de 2022.

## COMPETÊNCIAS DO CPGD

São competências do CPGD:

- Dirimir dúvidas e emitir orientações necessárias à execução PGD;
- Apoiar os órgãos e entidades da administração pública federal na implementação do PGD;
- Estruturar informações sobre a implementação do PGD, assegurando a transparência dos dados recebidos dos órgãos/entidades; e
- Monitorar a execução do PGD no âmbito da administração pública federal.

## COMPOSIÇÃO DO CPGD

O CPGD será composto por representantes de órgãos e unidades vinculados ao **Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos**, da seguinte forma:





# Escritório Digital

Segundo a IN nº 24/2023:

Escritório digital é conjunto de ferramentas digitais definido pelo órgão ou entidade para possibilitar a realização de atividades síncronas ou assíncronas.

O escritório digital é o ambiente de trabalho não físico, mas virtual, no qual os membros de uma equipe realizam as suas atividades, entram em contato uns com os outros ou com o chefe e participam de reuniões, assim como realizam trocas entre as equipes de trabalho.

Esse ambiente digital é uma novidade que abriu portas para a realização do teletrabalho, pois nele os membros da equipe têm acesso a todas as informações da repartição a partir de qualquer lugar com conexão à internet. Seja em casa ou em um café, ou nas dependências físicas do próprio órgão/entidade, é possível que o participante do PGD realize seu trabalho.

Mas não só quem está em teletrabalho deverá fazer uso do escritório digital. É importante que os participantes do PGD na modalidade presencial, e até mesmo os agentes públicos que não participem do programa, também exerçam suas atividades no escritório digital. Assim, todos os membros da equipe mantêm-se conectados e podem realizar suas atividades de forma colaborativa ou individual.



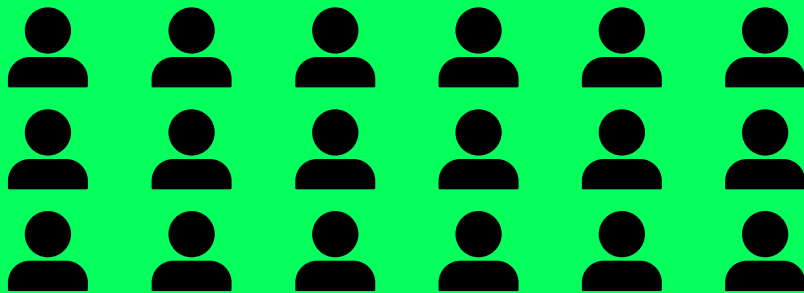
Além disso, sempre que possível, o escritório digital deve ser utilizado para a participação de todos da equipe no processo decisório. Essa é uma orientação especialmente importante para a gestão de equipes com participantes em modalidades e/ou regimes de execução diferentes (as chamadas equipes híbridas). E sempre que a decisão for tomada fora do escritório digital, garanta o registro dela em seguida no ambiente de trabalho virtual utilizado pela unidade.

Vale ressaltar que para os participantes do PGD poderem trabalhar no escritório digital é preciso que os órgãos/entidades definam as ferramentas tecnológicas que formarão este ambiente , como e-mail, mensageiro, editor de documentos, armazenamento e compartilhamento de arquivos em nuvem. São exemplos de solução o pacote Microsoft Office 365 ou o Google Workspace .

# Rede PGD

Segundo a IN nº 24/2023:

Rede PGD é o grupo de representantes de órgãos e entidades da administração pública federal APF junto ao Comitê Executivo do PGD.



Os representantes, titulares e suplentes, serão indicados pelos dirigentes máximos dos órgãos/entidades e atuarão para:

- Representar os órgãos/entidades junto ao CPGD;
- Formar rede colaborativa;
- Participar de ações de capacitação;
- Auxiliar no monitoramento do PGD no órgão/entidade.

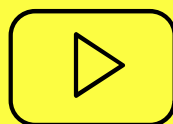
Recomendamos que os órgãos/entidades indiquem aqueles agentes públicos que tenham afinidade ou experiência com o tema e disponibilidade de tempo para realizar as ações propostas para o grupo.



## **Programa de Gestão e Desempenho**



**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)*

MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO