



CAPACITAÇÃO

# PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Princípios e Boas Práticas de  
Gestão de Equipes

# Stella da Matta Machado

Quem sou eu?



**Antropóloga**

**Analista Técnica de  
Políticas Sociais  
MGI**

**Mãe de três**

**Entusiasta do  
trabalho remoto**

**Coordenadora de  
Educação Corporativa  
Ibama**

**Mudança  
Cultural**

**Integrante da  
Rede PGD**

**Servidora Pública  
há 13 anos**

# ACORDOS E BOAS PRÁTICAS



Empatia e Respeito



Sinalizar participação



Escuta Ativa



Desative o microfone



Concordo



Não concordo



Sim



Não



## Deixe a câmera ligada

É um ótimo jeito de diminuirmos a distância e nos conhecermos melhor.  
Por favor, deixe a câmera ligada em todos os momentos, exceto nos intervalos.

# PRINCÍPIOS E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE EQUIPES

VAMOS TROCAR UMA IDEIA?

**Pela sua experiência, quais os elementos que  
funcionam no Teletrabalho e PGD?**

Responda no chat

# PRINCÍPIOS E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE EQUIPES

VAMOS TROCAR UMA IDEIA?

**Pela sua experiência, o que você considera ser  
um desafio em relação ao Teletrabalho e PGD?**

Responda no chat

# PRINCÍPIOS E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE EQUIPES

6 PILARES DE UMA BOA EQUIPE HÍBRIDA

**1**

**Mentalidade**

**2**

**Comunicação**

**3**

**Gestão com  
confiança**

**4**

**Autonomia**

**5**

**Cultura e conexão**

**6**

**Infraestrutura  
digital**

# PRINCÍPIOS E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE EQUIPES

## OBJETIVOS

- Capacitar chefiados para atuar de forma responsável, produtiva e proativa no contexto do PGD.
- Capacitar chefias para a gestão de equipes em contexto híbrido e remoto, com foco em comunicação, confiança, autonomia e avaliação orientada a resultados.

## CONTEÚDO

1. Mentalidade orientada ao trabalho remoto e híbrido
2. Comunicação efetiva e alinhamento contínuo
3. Gestão baseada em confiança
4. Autonomia, produtividade e bem-estar
5. Cultura, conexão e engajamento
6. Infraestrutura e segurança digital

# PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO – PGD

## O PGD E A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA | DECRETO 11.072/2022 E IN 24/2023

- Programa indutor de melhoria de desempenho, com foco na **gestão por resultados**.
- Possibilita novos arranjos de trabalho e de rotina, com foco na cultura da inovação.
- Objetiva aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos.
- Se propõe a contribuir com a saúde e a qualidade de vida de seus participantes.

## O NOVO CONTEXTO DO TRABALHO

As pesquisas mais recentes mostram que a principal mudança **não foi o local onde as pessoas trabalham**. A verdadeira mudança foi a **migração de um modelo baseado em controle e presença para um modelo baseado em confiança, entregas e resultados**.

# PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO – PGD

## INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

**O maior desafio não é tecnológico, mas gerencial.**

Principais desafios para consolidação do PGD estão relacionados ao desenvolvimento de novas competências de liderança que assegurem\*:

- PLANEJAMENTO com definição de prioridades e indicadores claros;
- ACOMPANHAMENTO do desempenho (contínuo e multidirecional);
- ENGANJAMENTO das equipes (sentir-se parte do processo);
- INTEGRAÇÃO dos servidores (construção conjunta);
- QVT considerar saúde e bem-estar dos participantes.

\* Fonte: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/17363>

Mentalidade

Comunicação

Gestão com Confiança

Autonomia

Cultura e conexão

Infraestrutura digital

## PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO – PGD

**TELETRABALHO  $\neq$  HOME OFFICE**

**O que mudou na forma como trabalhamos e lideramos  
equipes após a expansão do teletrabalho?**

Responda no chat

# MENTALIDADE ORIENTADA AO TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO

## DILEMAS DO TRABALHO PRESENCIAL X REMOTO

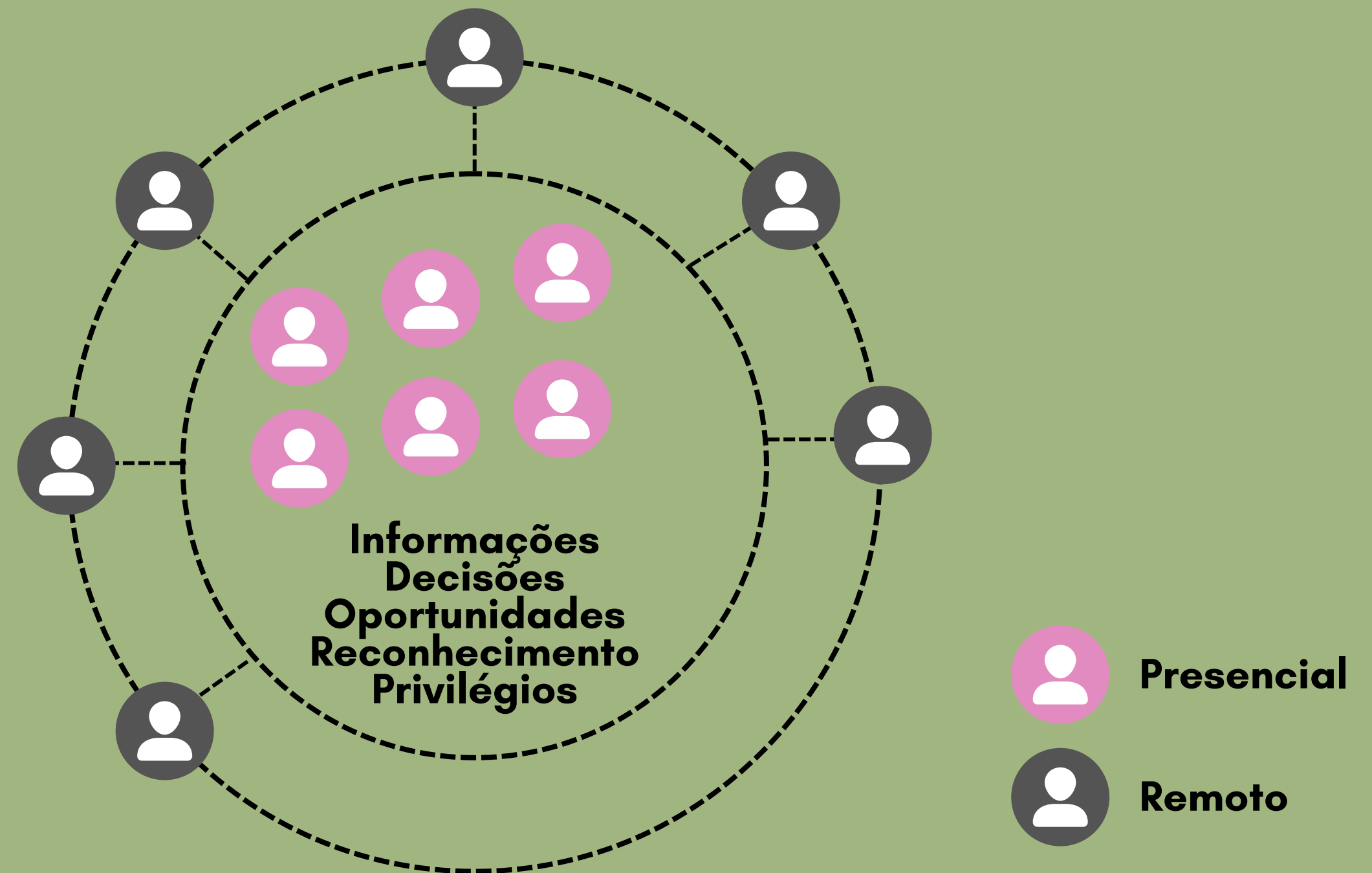
Dia inteiro no presencial em reuniões remotas e em frente ao computador

**X**

No remoto, sem informações ou participação sobre as decisões estratégicas que são tomadas no presencial

# MENTALIDADE ORIENTADA AO TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO

- Decisões tomadas no escritório
- Desigualdade
- Não pertencimento
- Trabalho majoritariamente em tempo real
- Gestores delegam prioritariamente para quem está no presencial
- Atividades colaborativas só acontecem presencialmente
- Falta de Transparência
- Informações estratégicas apenas presencialmente



# MENTALIDADE ORIENTADA AO TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO

## REMOTO AMIGÁVEL X REMOTO POR PADRÃO

*Teletrabalho, modalidade que afasta ou agrega?*

**Quando uma pessoa está no remoto, todas estão.**

# MENTALIDADE ORIENTADA AO TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO

## REMOTO AMIGÁVEL

- Trabalho remoto é tolerado
- Comunicação síncrona por padrão
- Processos e ferramentas giram em torno do ambiente físico
- Reuniões marcadas quando é conveniente para quem está na sede
- Pessoas e informações são mais acessíveis para quem está presencial
- Decisões importantes são tomadas na sede (apenas)
- Maior tendência em promover e reconhecer quem trabalha presencial

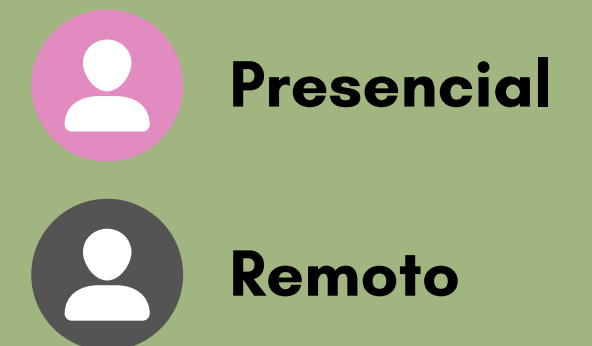
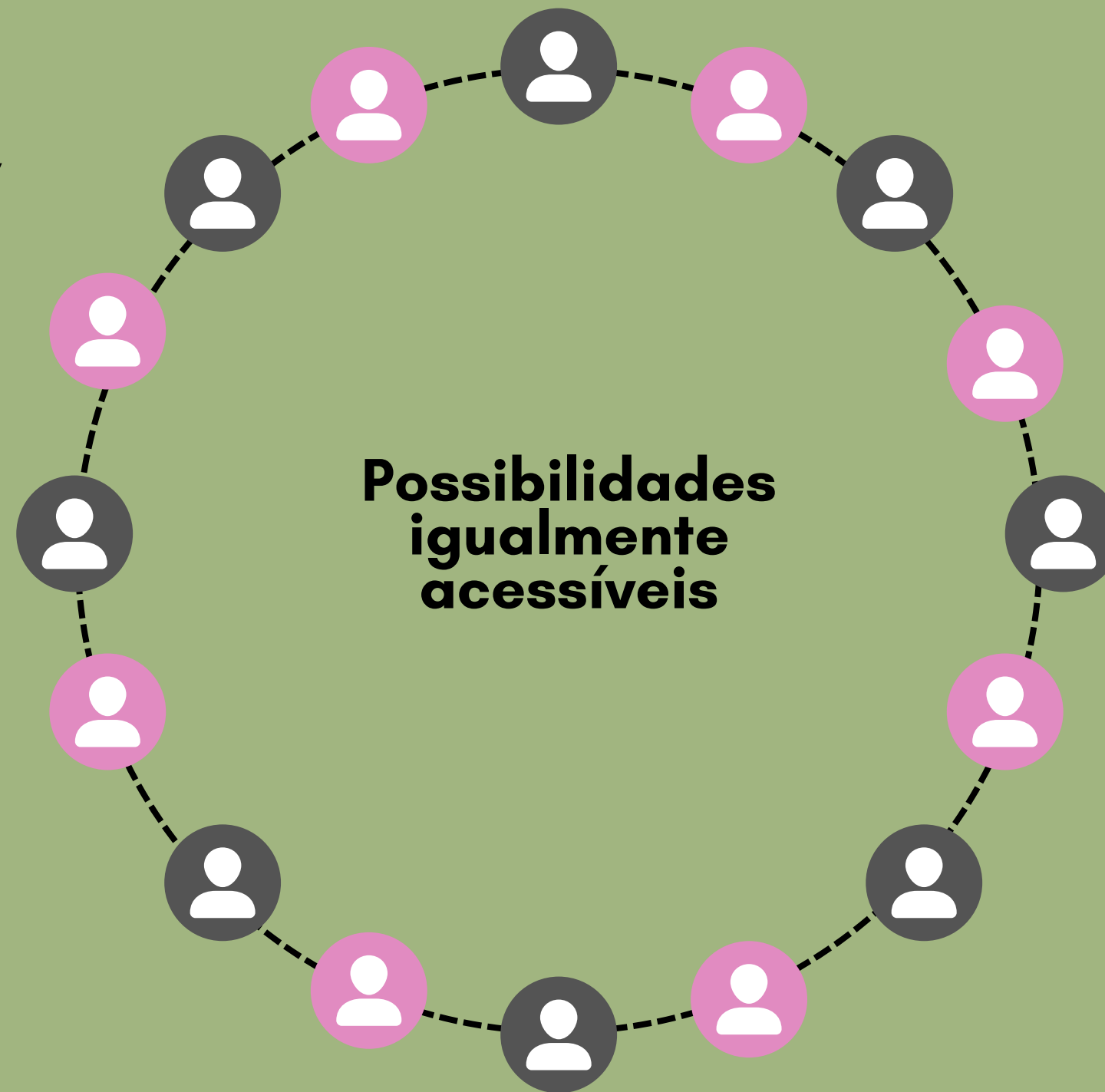
## REMOTO POR PADRÃO

- Trabalho remoto é incentivado
- Comunicação assíncrona por padrão
- Processos e ferramentas desenhados para incluir todas as pessoas sem distinção
- Número de reuniões é reduzido
- Reuniões são marcadas para incluir todos
- Pessoas e informações são igualmente acessíveis para todos
- Decisões importantes discutidas online, onde todas as pessoas relevantes são incluídas
- Oportunidades iguais de promoção e reconhecimento para todos

# MENTALIDADE ORIENTADA AO TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO

*Remoto é uma mentalidade,  
não um lugar*

Paul Fernell, CEO @Litmus



Mentalidade

Comunicação

Gestão com Confiança

Autonomia

Cultura e conexão

Infraestrutura digital

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## COMUNICAÇÃO: FATOR CRÍTICO DE SUCESSO

*A distância não prejudica a gestão.*

*A falta de comunicação sim.*

**Quando o trabalho é feito?**

Responda no Kahoot!

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## COMUNICAÇÃO SÍNCRONA X ASSÍNCRONA

**Não é sobre certo ou errado,  
É sobre o resultado almejado.**

**SÍNCRONA**

Velocidade e relacionamento

**X**

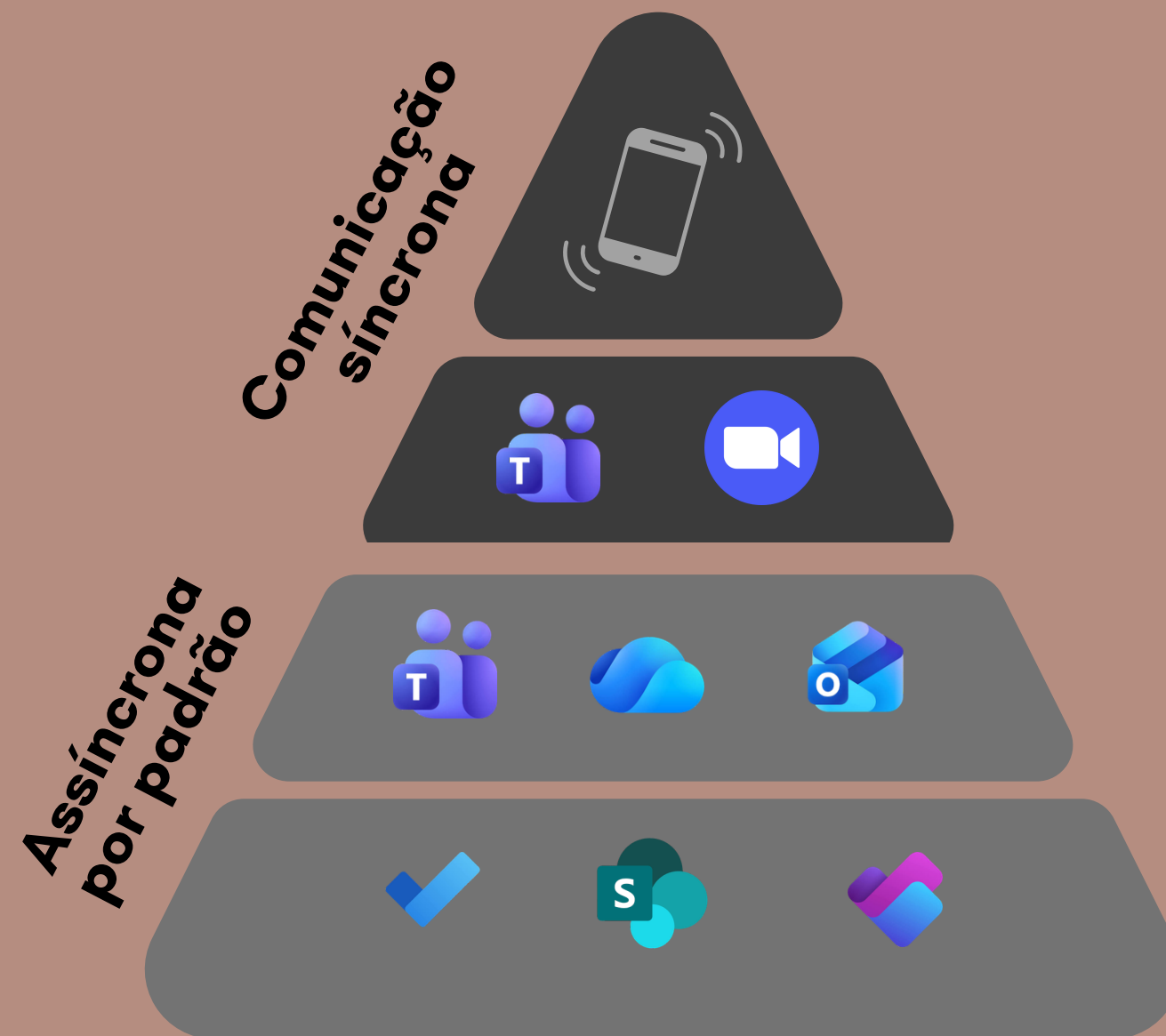
**ASSÍNCRONA**

Trabalhar melhor

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## ONDE A COMUNICAÇÃO ACONTECE?

## COMUNICAÇÃO ASSÍNCRONA POR PADRÃO



Menos interrupções  
Mais foco  
Mais registro  
Melhor gestão do conhecimento

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS

- Ferramentas digitais adequadas
- Gestão do conhecimento
- Alinhamento sobre formatos e canais, conforme a urgência/não urgência
- Prazos e resultados esperados devidamente comunicados

Comunicação deve ser mais estruturada, transparente e continuamente alinhada para manter desempenho e colaboração. A ausência dessas práticas aumenta riscos de isolamento, retrabalho e desalinhamento institucional.

Mentalidade

Comunicação

Gestão com Confiança

Autonomia

Cultura e conexão

Infraestrutura digital

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

**BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS**

**CHAT**

**CANAIS**

**MANUAL OPERACIONAL (POP)**

**CHAMADAS**

**“TO-DO” E PLANNERS**

Mentalidade

Comunicação

Gestão com Confiança

Autonomia

Cultura e conexão

Infraestrutura digital

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

**BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS**

**CHAT** mensagens instantâneas

**CANAIS** conversas por tópicos

**MANUAL OPERACIONAL (POP)** lugar de documentação

**CHAMADAS** reuniões de trabalho

**“TO-DO” E PLANNERS** lista e organização de tarefas

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS

### CHAT E CANAIS



- Comunicação mais rápida e imediata
- Trabalhando juntos naquele momento
- Situações de emergência
- Diversão e papo de corredor

Diga oi, mas vá direto ao ponto  
Cuidado com mensagens privadas:

- 1 - A equipe perde a visibilidade
- 2 - As pessoas não sabem das decisões
- 3 - A informação passa a não existir em nenhum local compartilhado
- 4 - O canal do projeto fica vazio e sem atividade, o que gera a sensação de que nada está acontecendo

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS



É BOM PARA

- Conversas informais
- Conversar com os parceiros externos
- Grupos temporários para tarefas específicas que envolvem pessoas de fora da instituição



NÃO É BOM

- Conversas de longo prazo
- Segurança da informação
- Criar ambiente de colaboração
- Documentar o trabalho
- Resgatar informações

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS

### MANUAL OPERACIONAL



- Armazenado na nuvem, reúne regras, processos e as melhores práticas da instituição.
- Serve como uma ferramenta de padronização para orientar equipes (fluxos, prazos, processos, competências, normativos etc.), acelerar a integração de novos servidores e colaboradores e garantir que todos sigam o mesmo padrão de execução.

#### RESPOSTA URGENTE

**Na maior parte das vezes, precisamos das informações,  
não necessariamente das pessoas**

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

**BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS**

## CHAMADAS | REUNIÕES

### **REUNIÃO É REALMENTE NECESSÁRIA?**

Inicie o assunto antes de marcar a reunião (contexto)

**Reuniões para falar sobre o trabalho ou para fazer o trabalho?**

Como fazer reuniões curtas e objetivas



@festadafirma

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS

### CHAMADAS | REUNIÕES

#### ANTES DA REUNIÃO

- Para que a reunião?
- O que queremos ter ao final?
- O que as pessoas precisam saber?
- Quem vai conduzir?
- Quem precisa participar?
- Convite com contexto prévio, documentos de referência e duração

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS

### CHAMADAS | REUNIÕES

#### CONDUZINDO A REUNIÃO

- Check-in / quebrando o gelo
- Alinhar expectativa da duração e o objetivo
- Tomar cuidado para não perder o foco
- Só aprofundar no que é de interesse geral
- Distribuir a fala
- Garantir a mesma experiência para todos

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

**BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS**

**CHAMADAS | REUNIÕES**  

**GARANTA A MESMA EXPERIÊNCIA (EQUIDADE E INCLUSÃO)**

**Spoiler:** Não faça uma live da reunião para os "remotos".

Se uma pessoa estiver remota, a reunião deve ser desenhada para incluí-la plenamente

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

**BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS**

## CHAMADAS | REUNIÕES

### ENCAMINHAMENTOS: DA FALA À AÇÃO

- Listar ações
- Priorizar ações
- Delegar as ações
- Estabelecer prazos
- Estabelecer providências necessárias
- Estabelecer demais combinados

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS

### “TO-DO” E PLANNERS

- Gerenciar e comunicar tarefas e projetos
- Alinhar responsabilidades e prazos
- Comunicar andamento e entraves do trabalho
- Documentar o processo
- Pode auxiliar no registro das entregas do plano de trabalho (relatório de execução)

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## BOAS PRÁTICAS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS

### LÓGICA NO USO DE CADA FERRAMENTA

No ambiente digital a informação precisa estar

- + **DISPONÍVEL**
- + **CONTEXTUALIZADA**
- + **ATUALIZADA**
- + **BUSCÁVEL**

# COMUNICAÇÃO EFETIVA E ALINHAMENTO CONTÍNUO

## DICAS DE COMUNICAÇÃO POR TEXTO

- Mensagem com contexto para que seja autoexplicativa
- Deixe sempre explícita a ação esperada
- Escreva como você falaria
- Organize o texto visualmente em blocos
- Se necessário, faça uso de elementos visuais

**Um bom comunicador não é quem fala muito, é quem fala **melhor**: é quem garante que a sua mensagem foi compreendida**

# GESTÃO BASEADA EM CONFIANÇA E RESULTADOS

## DE QUE FORMA A CHEFIA AGREGA VALOR?

- Direccionando
- Desenvolvendo pessoas
- Removendo obstáculos
- Acompanhando resultados
- Oferecendo feedback

**Controle excessivo reduz autonomia e engajamento**

Mentalidade

Comunicação

Gestão com Confiança

Autonomia

Cultura e conexão

Infraestrutura digital

# GESTÃO BASEADA EM CONFIANÇA E RESULTADOS

## MUDANÇA DE PARADIGMA

| ANTES                  | AGORA               |
|------------------------|---------------------|
| Fiscalização           | Acompanhamento      |
| Presencialidade        | Gestão das Entregas |
| Controle               | Confiança           |
| Definição de Atividade | Resultado           |

Mentalidade

Comunicação

Gestão com Confiança

Autonomia

Cultura e conexão

Infraestrutura digital

# GESTÃO BASEADA EM CONFIANÇA E RESULTADOS

## CICLO DE GESTÃO DO PGD

Planejar → Distribuir → Executar → Acompanhar → Comunicar → Avaliar

# GESTÃO BASEADA EM CONFIANÇA E RESULTADOS

## COMO ACOMPANHAR O TRABALHO SEM MICROGERENCIAR?

- Clareza de expectativas
- Transparência
- Acordos de trabalho
- Prestação de contas

# GESTÃO BASEADA EM CONFIANÇA E RESULTADOS

## COMPETÊNCIAS DO GESTOR

- Comunicação empática e não violenta
- Gerenciamento
- Feedback
- Gestão por competências
- Gestão do conhecimento
- Acompanhamento orientado a resultados.

# GESTÃO BASEADA EM CONFIANÇA E RESULTADOS

## AS RESPONSABILIDADES DO CHEFIADO

- Cumprir acordos de presencialidade/disponibilidade
- Cumprir prazos
- Garantir qualidade das entregas
- Proatividade: – Reativo, + Ativo, + Intencional
- Comunicação

# AUTONOMIA, PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

## RESPONSABILIDADE DO GESTOR | PROMOÇÃO DA AUTONOMIA

Autonomia exige definição clara de objetivos, assim como prioridades e prazos definidos.

### AUTONOMIA RESPONSÁVEL

Capacidade de decidir como executar o trabalho, mantendo o compromisso com as entregas, os resultados e os objetivos institucionais

## RESPONSABILIDADE DO SERVIDOR | ELEMENTOS DE AUTOLIDERANÇA RELEVANTES

- Autogestão pessoal
- Organização
- Cumprimento de prazos
- Qualidade
- Proatividade
- Comunicação constante do andamento do trabalho, assim como dificuldades, entraves e/ou solicitação de orientações

# AUTONOMIA, PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

## SITUAÇÃO SERVIDOR RECEBE SIMULTANEAMENTE

- Elaboração de relatório;
- Resposta urgente a processo;
- Organização de reunião;
- Atualização de planilha.

**Tudo é tratado como urgente.  
Resultado: Sobrecarga e perda de foco.**

Mentalidade

Comunicação

Gestão com Confiança

Autonomia

Cultura e conexão

Infraestrutura digital

# AUTONOMIA, PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

## BOA PRÁTICA | MATRIZ DE EISENHOWER

|                | Urgente                                              | Não urgente                                                     |
|----------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Importante     | <b>FAZER</b><br>Realize a tarefa agora               | <b>AGENDAR</b><br>Agende um horário para realizar a tarefa      |
| Não Importante | <b>DELEGAR</b><br>Delegue a tarefa para outra pessoa | <b>ELIMINAR   ADIAR</b><br>Adiar a tarefa para momento oportuno |

# AUTONOMIA, PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

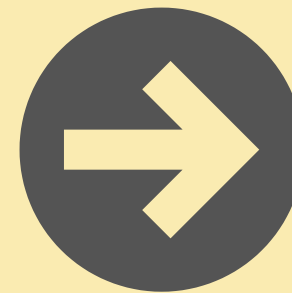
## BOA PRÁTICA AUTONOMIA RESPONSÁVEL

Chefia define:

- Qual entrega (objetivo);
- Prazo;
- Critérios de qualidade.

Servidor define:

- Como organizar a execução;
- Horário de concentração;
- Estratégia de trabalho.



## BOA PRÁTICA CONDIÇÕES

- Comunicação Assíncrona por padrão: Turnos de concentração respeitados
- Comunicação Síncrona combinada
- Planejamento e priorização
- Informar as atividades realizadas, as licenças e afastamentos legais e as intercorrências que possam afetar ou que afetaram o que foi pactuado

# AUTONOMIA, PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

## QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR

Quando tratamos da segurança psicológica e desempenho, foi destacado que a expectativa de disponibilidade permanente e a hiperconectividade podem gerar esgotamento, burnout e afastamentos, reforçando a necessidade de modelos de gestão sustentáveis, baseados em relações de confiança e qualidade das interações.

## CULTURA, CONEXÃO E ENGAJAMENTO

### **CULTURA É CONSTITUÍDA DE CRENÇAS, VALORES E AÇÕES**

Cultura não depende exclusivamente da presença. Cultura é comportamento compartilhado.

#### **REFLEXÃO**

**O que faz um servidor sentir que pertence à equipe mesmo trabalhando remotamente?**

# CULTURA, CONEXÃO E ENGAJAMENTO

## PAPEL DO GESTOR NA FORMAÇÃO E REPLICAÇÃO DA CULTURA INSTITUCIONAL

- Oferecer mesmas informações e oportunidades
- Praticar escuta ativa e considerar as opiniões divergentes
- Primar pela qualidade das relações de trabalho (confiança, apoio mútuo, respeito, equidade, cooperação)
- Reconhecer as contribuições
- Fornecer contexto geral e particular do trabalho de cada servidor
- Promover os rituais da equipe

# CULTURA, CONEXÃO E ENGAJAMENTO

## RITUAIS DE CONEXÃO

- Reuniões de alinhamento
- Compartilhamento de boas práticas
- Reconhecimento
- Espaços de aprendizado
- Trocas e vínculos: momentos para não falar do trabalho

# CULTURA, CONEXÃO E ENGAJAMENTO

## PONTOS CRÍTICOS DA REUNIÃO REMOTA EM SALA TRADICIONAL

○ formato não coloca os participantes em uma mesma experiência:

- Conversas paralelas acontecem na sala
- ○ ritmo da conversa é diferente na sala física e na video chamada
- ○ microfone capta ruídos do ambiente
- Quem não está presencial não tem a mesma condição de contribuir

**A experiência para quem está no remoto é como uma transmissão de live de uma reunião presencial.**





## THE WALL STREET JOURNAL.

BUSINESS | JOURNAL REPORTS: LEADERSHIP

### Can Companies Have a Hybrid Workplace—and Keep Things Fair?

Some employers are trying to make sure that hybrid work arrangements don't reverse gains among historically marginalized groups

Mentalidade

Comunicação

Gestão com Confiança

Autonomia

Cultura e conexão

Infraestrutura digital

# CULTURA, CONEXÃO E ENGAJAMENTO



Mentalidade

Comunicação

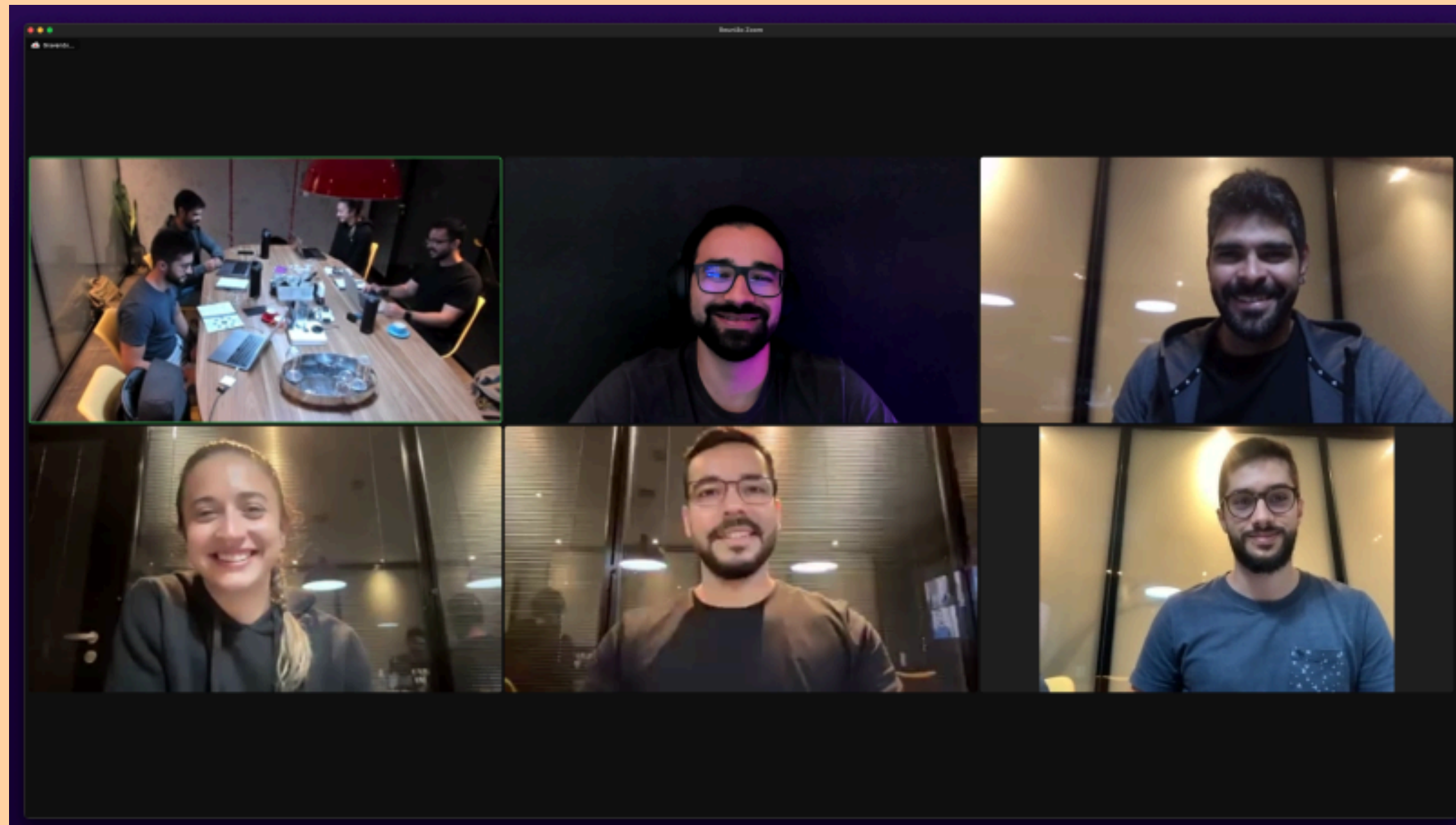
Gestão com Confiança

Autonomia

Cultura e conexão

Infraestrutura digital

# CULTURA, CONEXÃO E ENGAJAMENTO



# INFRAESTRUTURA E SEGURANÇA DIGITAL

## RESULTADOS X INFRAESTRUTURA DIGITAL

Resultados dependem de condições adequadas de trabalho, conhecimento e do uso seguro dos ambientes digitais.

## INFRAESTRUTURA MÍNIMA PARA TELETRABALHO

- Equipamentos (servidor)
- Conectividade (servidor)
- Ambientes virtuais corporativos (instituição)
- Sistemas institucionais (instituição)
- Conhecimento na utilização (servidor/instituição)

# INFRAESTRUTURA E SEGURANÇA DIGITAL

## **SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO NO TRABALHO REMOTO**

Responsabilidades dos participantes:

- Uso adequado dos sistemas corporativos
- Proteção de dados institucionais
- Compartilhamento seguro de documentos
- Cuidados com acessos remotos

PERGUNTAS?



# REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 mai 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 07 ago. 2026.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, Consolidada. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 2023. Seção 1, p. 57. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/legislacao/in-24-ajustada.pdf/view>. Acesso em: 07 ago. 2026.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 dez. 2023. Seção 1, p. 74. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-sgp-srt-seges/mgi-n-52-533454345>. Acesso em: 07 ago. 2026.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jul. 2024. Seção 1, p. 35. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-srt/mgi-n-21-de-16-de-julho-de-2024-572617003>. Acesso em: 07 ago. 2026.

BRASIL. Portaria FBN nº 57, de 17 de julho de 2026. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-fbn-n-57-de-17-de-julho-de-2026-720004009>. Acesso em: 07 ago. 2026.

Portal do Servidor. Programa de Gestão e Desempenho. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 07 ago. 2026.

# PRINCÍPIOS E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE EQUIPES



GRATA!

**STELLA R. DA MATTA MACHADO**

Analista Técnica de Políticas Sociais

[stellamattamachado@gmail.com](mailto:stellamattamachado@gmail.com)

(61) 99823-3999