

# GESTÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

9 de setembro de 2021

**Dónal Mulligan**

Analista de Políticas – Emprego Público e Gestão  
Diretoria de Governança Pública da OCDE



# Recomendação da OCDE sobre Liderança e Capacidade do Serviço Público

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- IV. Gestão de Talentos
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios

## 01. Cultura e Liderança orientadas por valores

1. Valores definidos
2. Liderança Capaz
3. Inclusivo e seguro
4. Proativo & Inovador

## 02. Servidores públicos qualificados e eficientes

5. Habilidades e Competências Corretas
6. Empregador atrativo
7. Baseado no mérito
8. Cultura de aprendizagem
9. Orientação para o desempenho

## 03. Sistemas de Emprego Responsivo e Adaptativo

10. Administração do sistema
11. Abordagem estratégica
12. Móvel & adaptativo
13. Termos e condições apropriados
14. Voz do colaborador



# Assegurar uma abordagem ampla para o Talento durante toda a carreira

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- IV. Gestão de Talentos
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios

## 1. Determinar

- Quais são as habilidades necessárias e onde estão as lacunas? Como elas podem ser identificadas?

## 2. Atrair e Selecionar

- Como as pessoas certas com as habilidades desejadas podem ser atraídas para empregos no setor público?

## 3. Desenvolver e cultivar

- Como as organizações públicas podem criar uma cultura de aprendizagem para um mundo dinâmico e volátil?

## 4. Usar

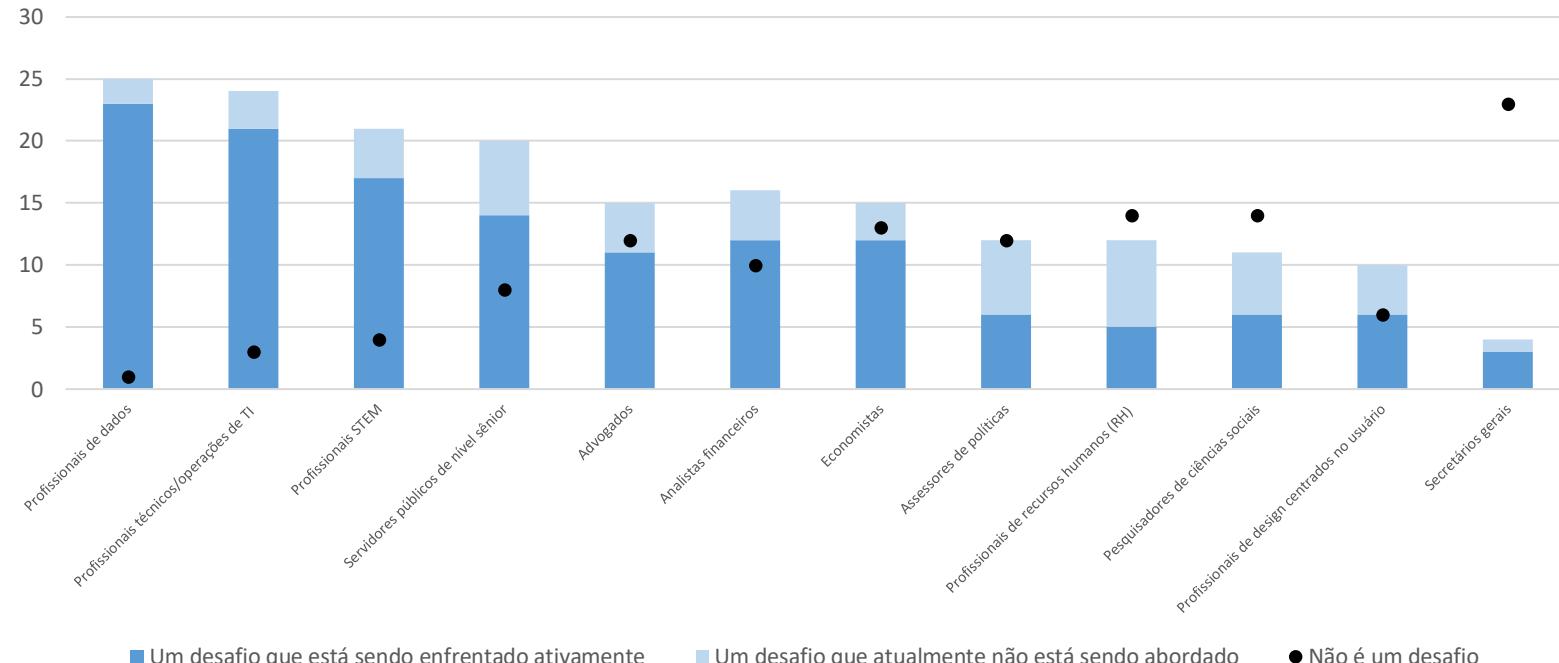
- Que tipo de organização e liderança para motivar os servidores e oferecer oportunidades para colocarem suas habilidades em prática?

Como legisladores, do que  
vocês precisam estar  
cientes?



# Está se tornando mais difícil atrair habilidades-chave para o governo

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- IV. Gestão de Talentos
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios



■ Um desafio que está sendo enfrentado ativamente   ■ Um desafio que atualmente não está sendo abordado   ● Não é um desafio

Pergunta inicial: A administração central/ federal enfrenta desafios particularmente para atrair algum dos seguintes grupos de candidatos/ habilidades?

Nota: N=33, N varia dependendo da opção, já que algumas opções eram desconhecidas por alguns países da OCDE.

Fonte: N=33, N: OCDE (2020), Pesquisa sobre Liderança e Capacidade de Serviço Público



# Portanto, a comunicação é fundamental

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- IV. Gestão de Talentos
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios



Pergunta inicial: Como a administração central/federal se comunica sobre suas campanhas de recrutamento e vagas de emprego?

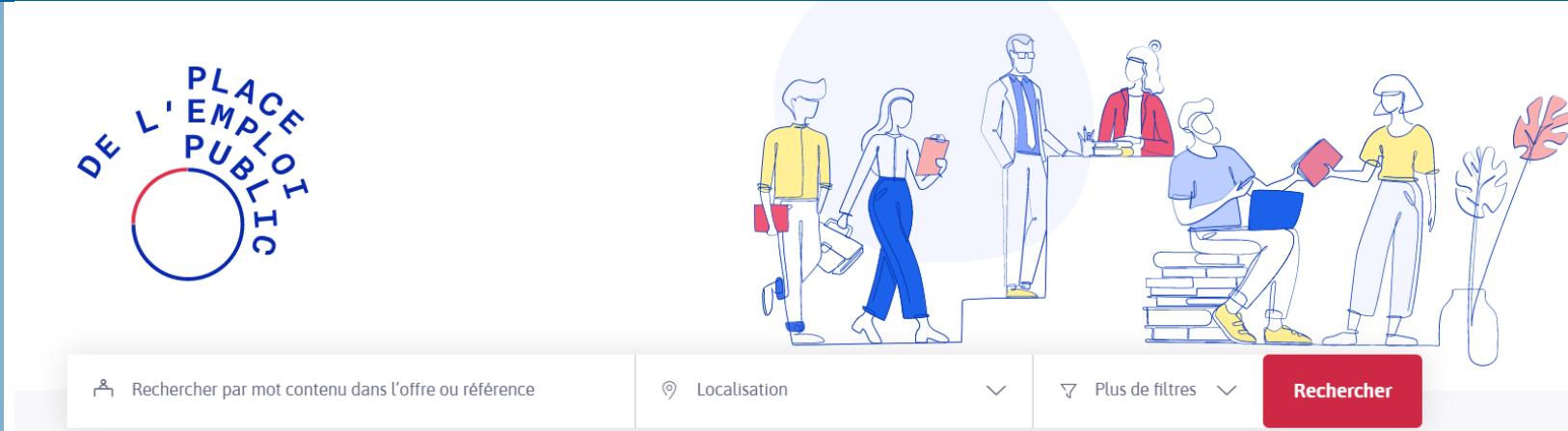
Nota: Participação dos países da OCDE que utilizam essa prática.

Fonte: OCDE (2020), Pesquisa sobre Liderança e Capacidade do Serviço Público



# França: melhorando a marca do empregador

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- IV. Gestão de Talentos
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios



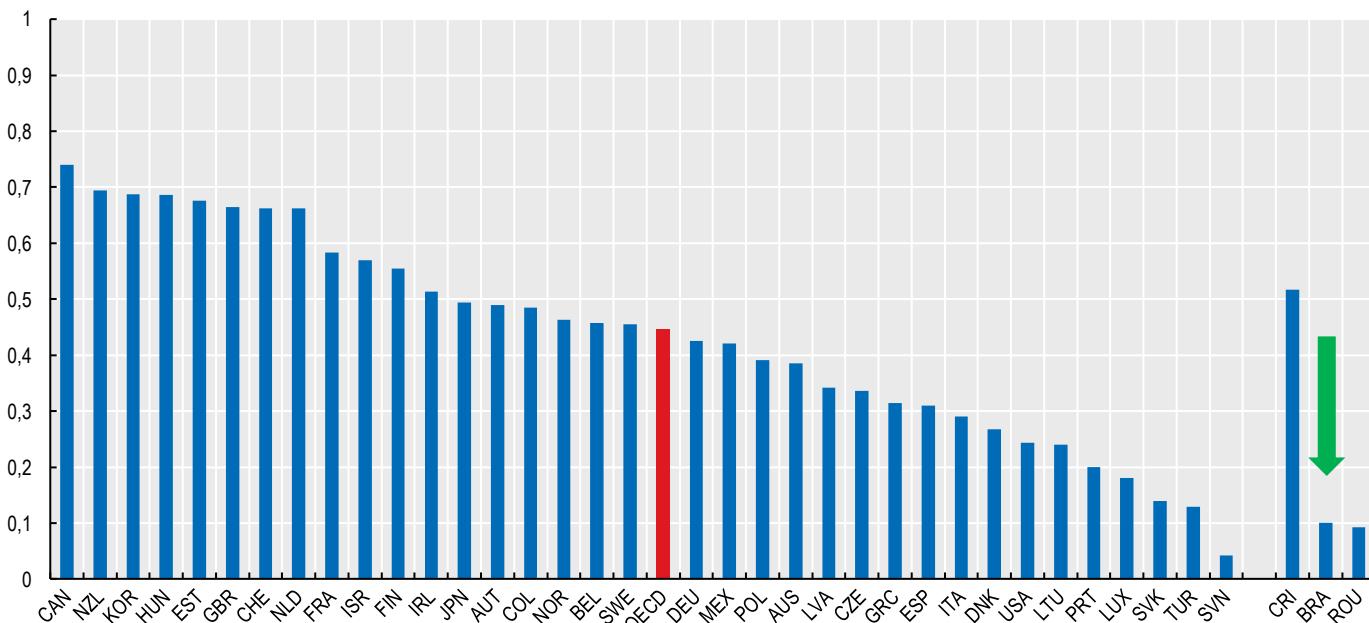
- Portal centralizado de empregos para todo o serviço público
- Encorajar mobilidade interna
- Marca padronizada
- Versão de aplicativo

Fonte: <https://place-emploi-public.gouv.fr/>



# Não espere os candidatos virem até você

Índice piloto: Uso de práticas de recrutamento proativas - 2020

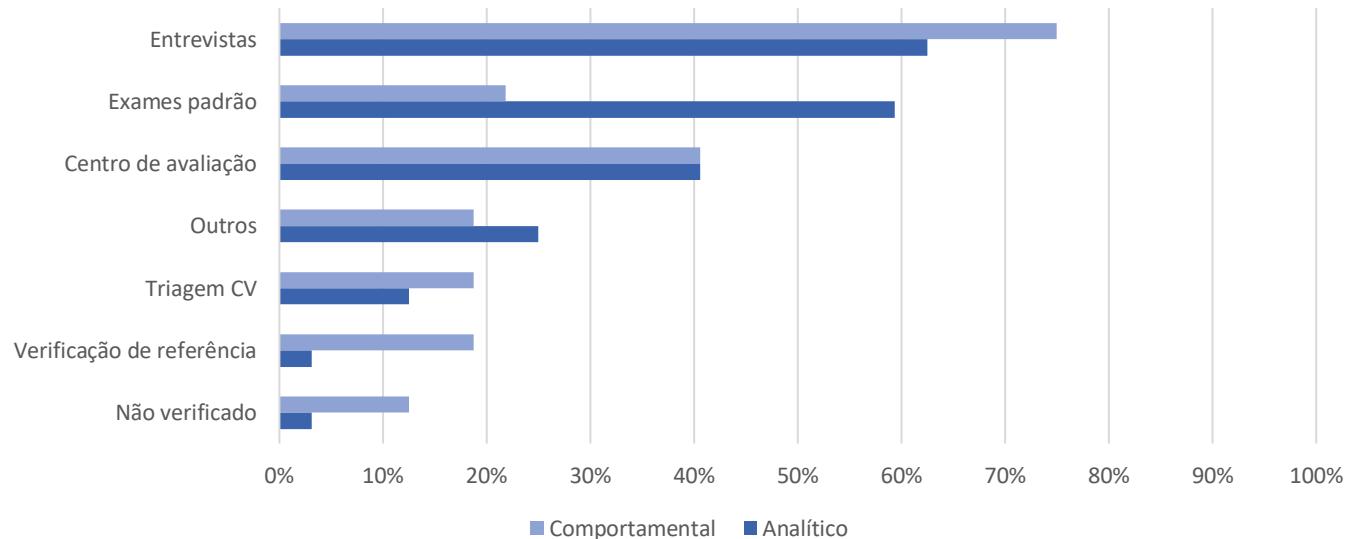


Fonte: OCDE (2021), *Government at a Glance 2021*



# E garanta testes de recrutamento/promoção de competências-chave

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção**
- IV. Gestão de Talentos
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios



Pergunta original: Como são testados os seguintes critérios para os candidatos à função pública?

Nota: A participação dos países da OCDE que utilizam essa prática.

Fonte: OCDE (2020), Pesquisa sobre Liderança e Capacidade do Serviço Público



# Polônia: Kit para testar habilidades interpessoais



Service of the Republic of Poland

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- IV. Gestão de Talentos
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios

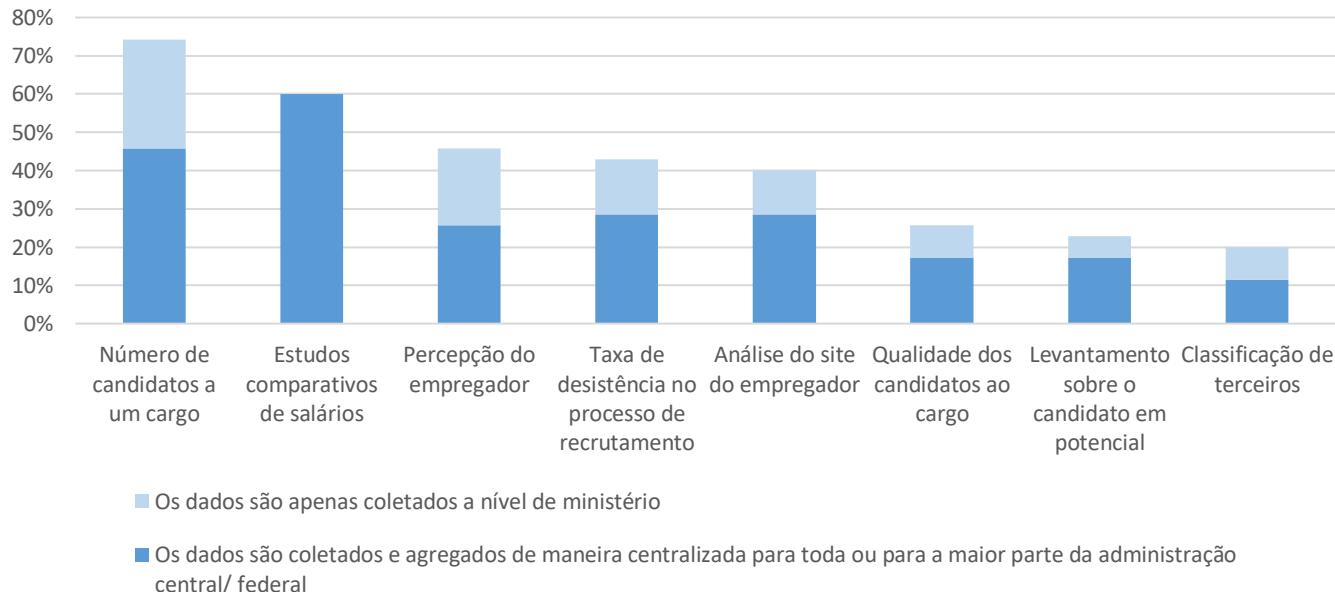
- Orientação para gerentes sobre entrevistas
- Foco especial em ‘habilidades interpessoais’
- Dois tipos de entrevista:
  - Sem necessidade de apoio especializado do RH
  - É necessário o apoio especializado do RH
- Uso de mais de um ponto de dados





# A mensuração dos sistemas de recrutamento pode ser melhorada

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção**
- IV. Gestão de Talentos
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios



Pergunta original: Como é medida a atratividade do empregador na administração central/ federal?

Nota: A proporção de países da OCDE que utilizam essa métrica.

Fonte: OCDE (2020), Pesquisa sobre Liderança e Capacidade de Serviço Público



# É importante mitigar os vieses no recrutamento

## I. Introdução

## II. Habilidades e Atrativos

## III. Recrutamento e Seleção

## IV. Gestão de Talentos

## V. Aprendizagem

## VI. Gestão de desempenho

## VII. Desafios



Pergunta inicial: Quais dos seguintes pontos são utilizados para detectar e minimizar preconceitos durante todo o processo de recrutamento e seleção?

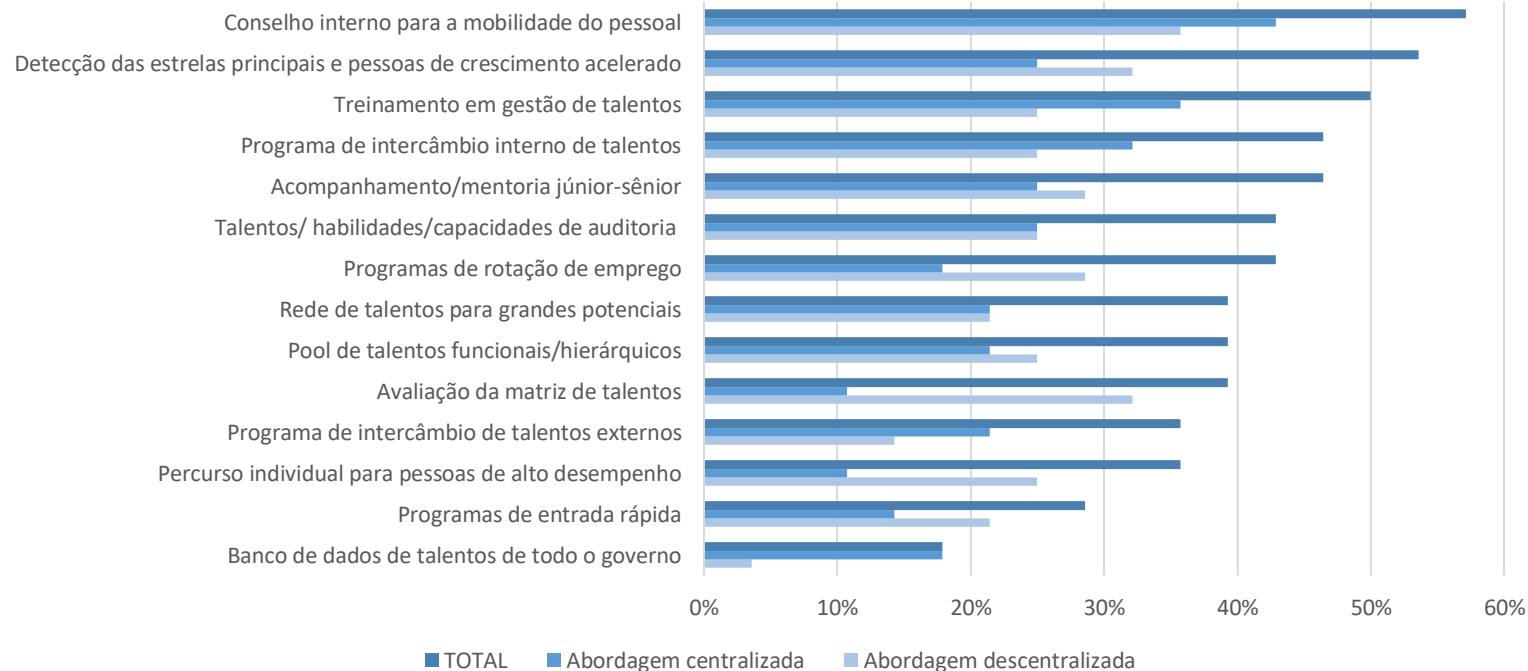
Nota: Participação dos países da OCDE que utilizam essa prática.

Fonte: OCDE (2020), Pesquisa sobre Liderança e Capacidade de Serviço Público



# Ferramentas para a Gestão de Talentos podem ajudar

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- IV. Gestão de Talentos**
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios



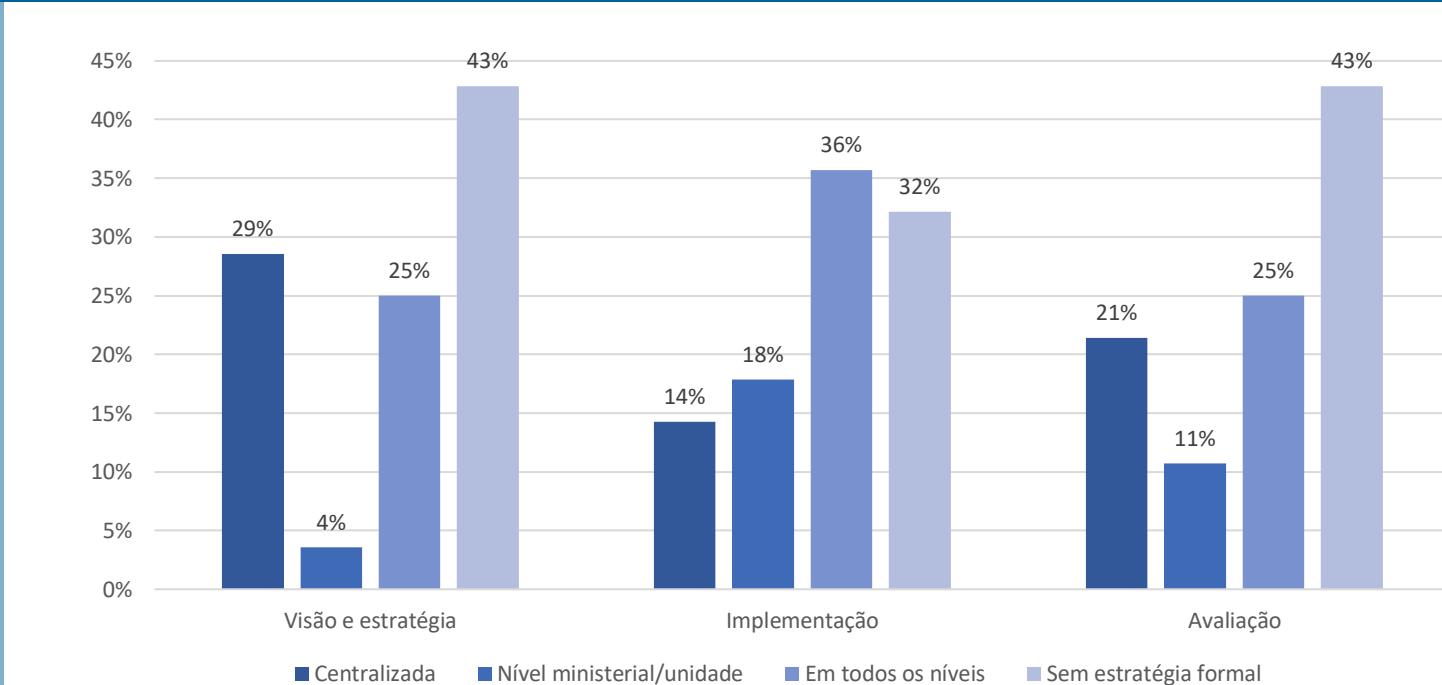
Nota: N=28

Fonte: OCDE (2020), Pesquisa sobre o Envelhecimento e Práticas de Gestão de Talentos nas Administrações Públicas Europeias



# ... especialmente se há uma estratégia

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- IV. Gestão de Talentos**
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios



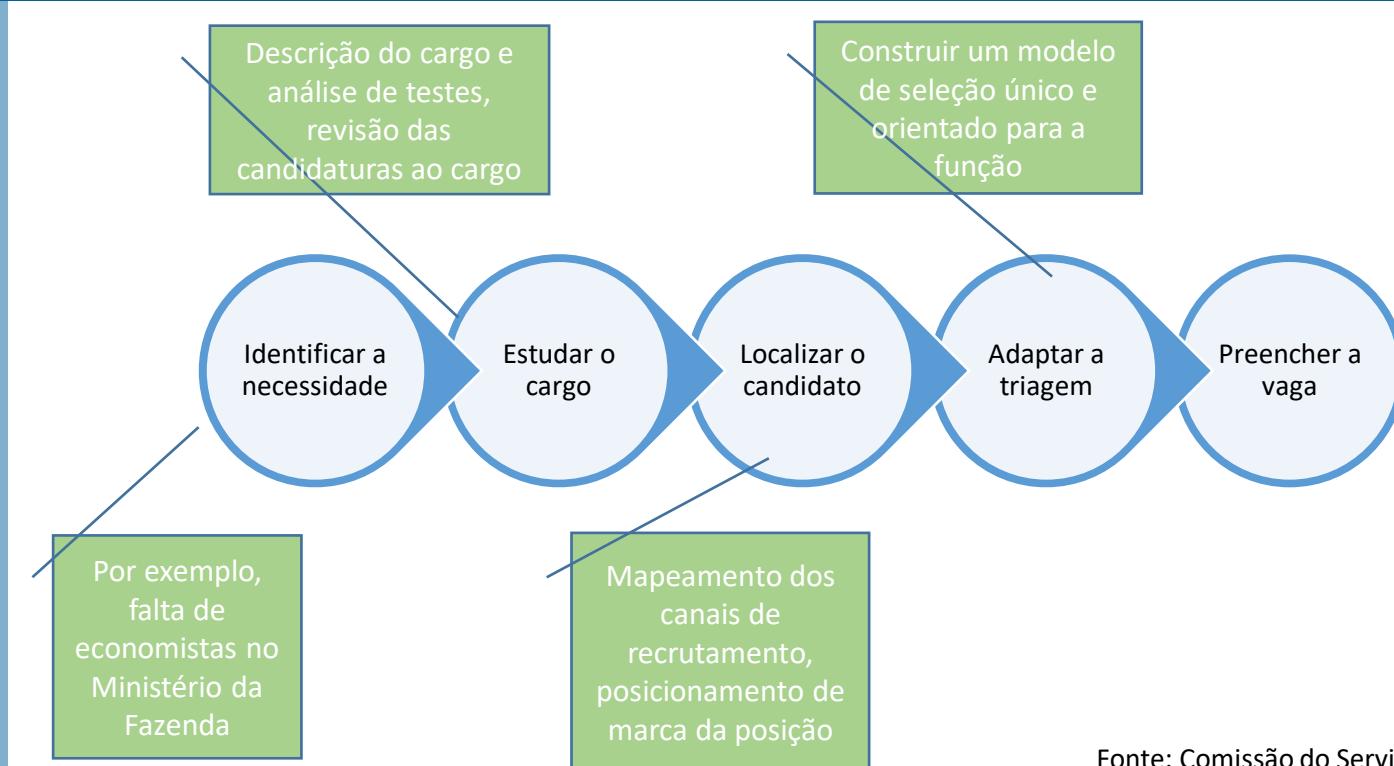
Nota: N=28

Fonte: OCDE (2020), Pesquisa sobre o Envelhecimento e Práticas de Gestão de Talentos nas Administrações Públicas Europeias



# Israel: Comissão do Serviço Público 'abordagem 360' para recrutamento

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- IV. Gestão de Talentos**
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios



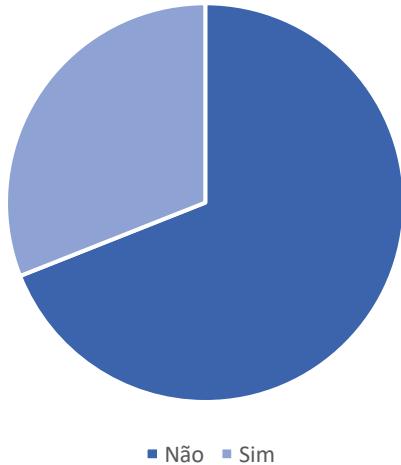
Fonte: Comissão do Serviço Público de Israel



# Aprendizagem é chave para o desenvolvimento do Talento

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- IV. Aprendizagem**
- III. Gestão de desempenho
- IV. Desafios

Direito a um certo número de dias de treinamento por ano



- 70% dos países da OCDE têm planos de aprendizagem organizacional na administração pública central
- A metade exige que os funcionários públicos desenvolvam planos de aprendizagem individuais
- Quase metade dos países da OCDE têm programas de mobilidade ou oportunidades em vigor



# Direcionar o treinamento para as habilidades prioritárias

Prioridades de treinamento das administrações públicas centrais da OCDE - 2016



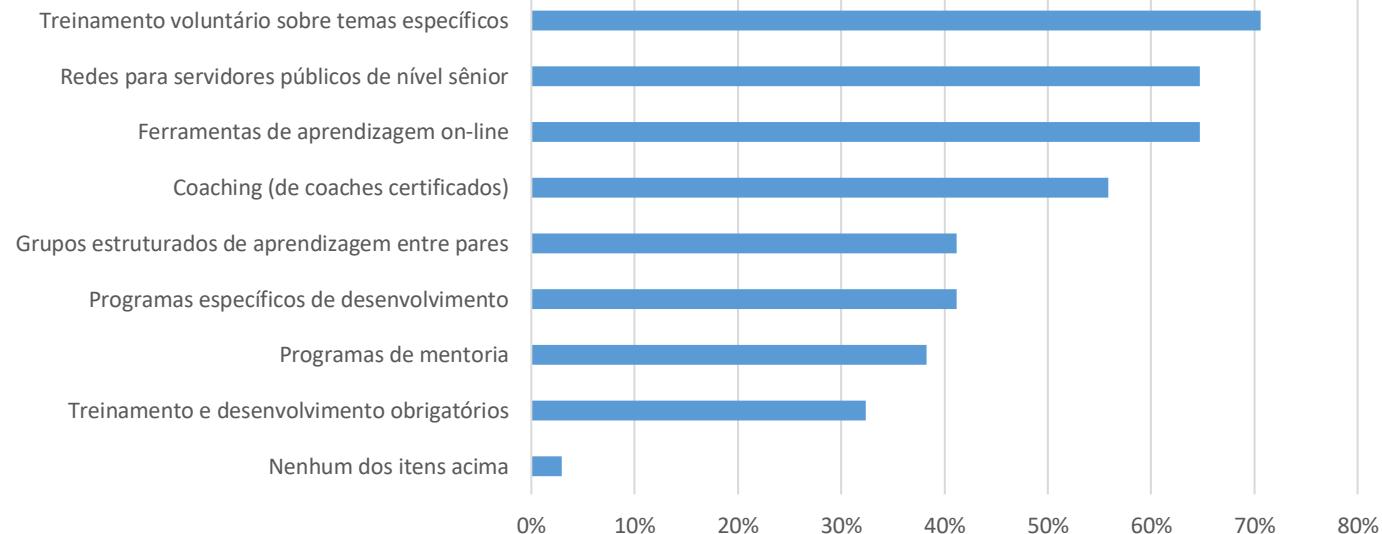
Fonte: OECD (2017), *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>.

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- I. Gestão de Talentos
- II. Aprendizagem
- III. Gestão de desempenho
- IV. Desafios



# Apoiar os líderes seniores é fundamental

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- I. Gestão de Talentos
- II. Aprendizagem**
- III. Gestão de desempenho
- IV. Desafios



Pergunta inicial: Quais das seguintes oportunidades de aprendizagem e apoio de colegas estão disponíveis para servidores públicos de nível sênior?

Nota: Participação dos países da OCDE que utilizam essa prática.

Fonte: OCDE (2020), Pesquisa sobre Liderança e Capacitação em Serviços Públicos



# Bélgica: aprender através da mobilidade

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- I. Gestão de Talentos
- II. Aprendizagem
- III. Gestão de desempenho
- IV. Desafios



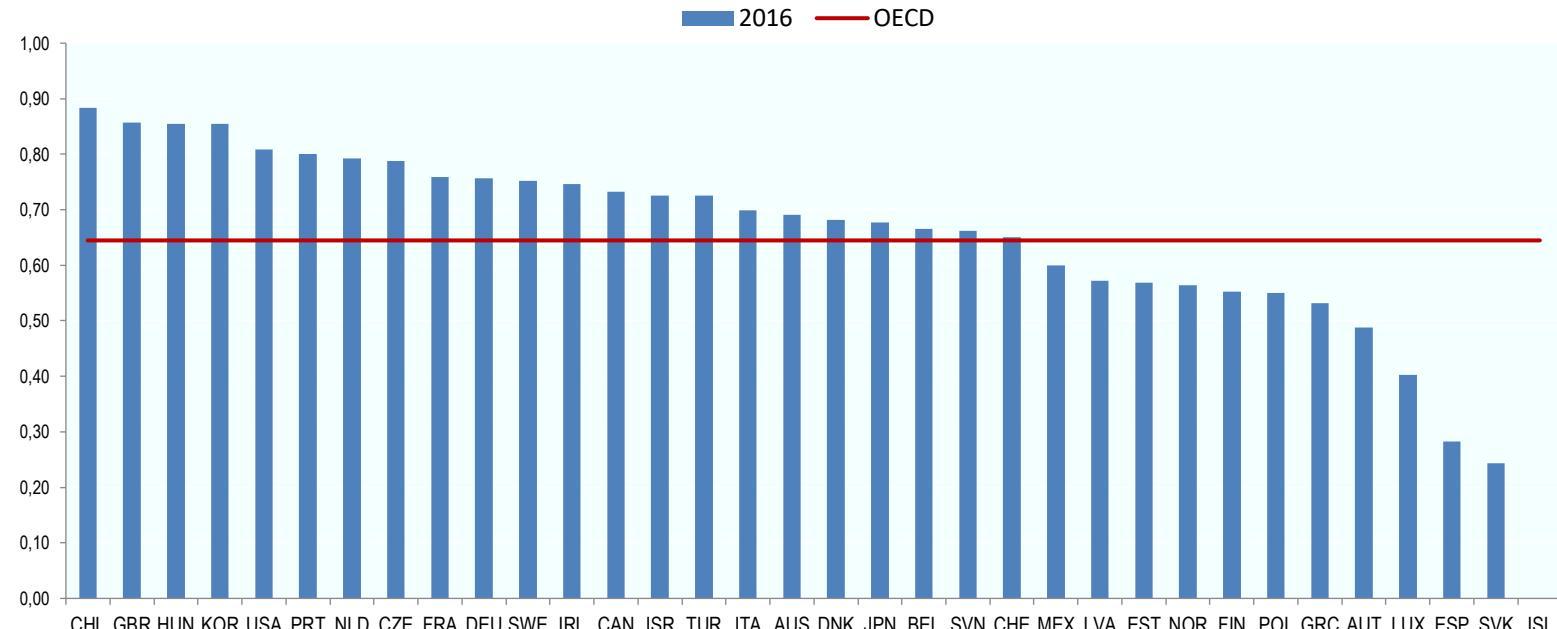
- Programa de intercâmbio entre 21 organizações do setor público e semipúblico
- Oportunidades publicadas no portal de empregos centralizado com informações claras sobre condições, missões, etc.
- O recrutamento abreviado atende às necessidades estratégicas
- Apoio estruturado aos servidores e equipes de envio/recepção



# Gestão de desempenho tem impacto nas decisões de RH

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- I. Gestão de Talentos
- II. Aprendizagem
- III. Gestão de desempenho
- IV. Desafios

Extensão do uso de avaliações de desempenho nas decisões de RH no governo central - 2016





# Avaliação de desempenho de servidores públicos de nível sênior

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- I. Gestão de Talentos
- II. Aprendizagem
- III. Gestão de desempenho
- IV. Desafios



Pergunta inicial: Qual dos seguintes pontos se aplica para avaliação de desempenho de servidores públicos de nível sênior?

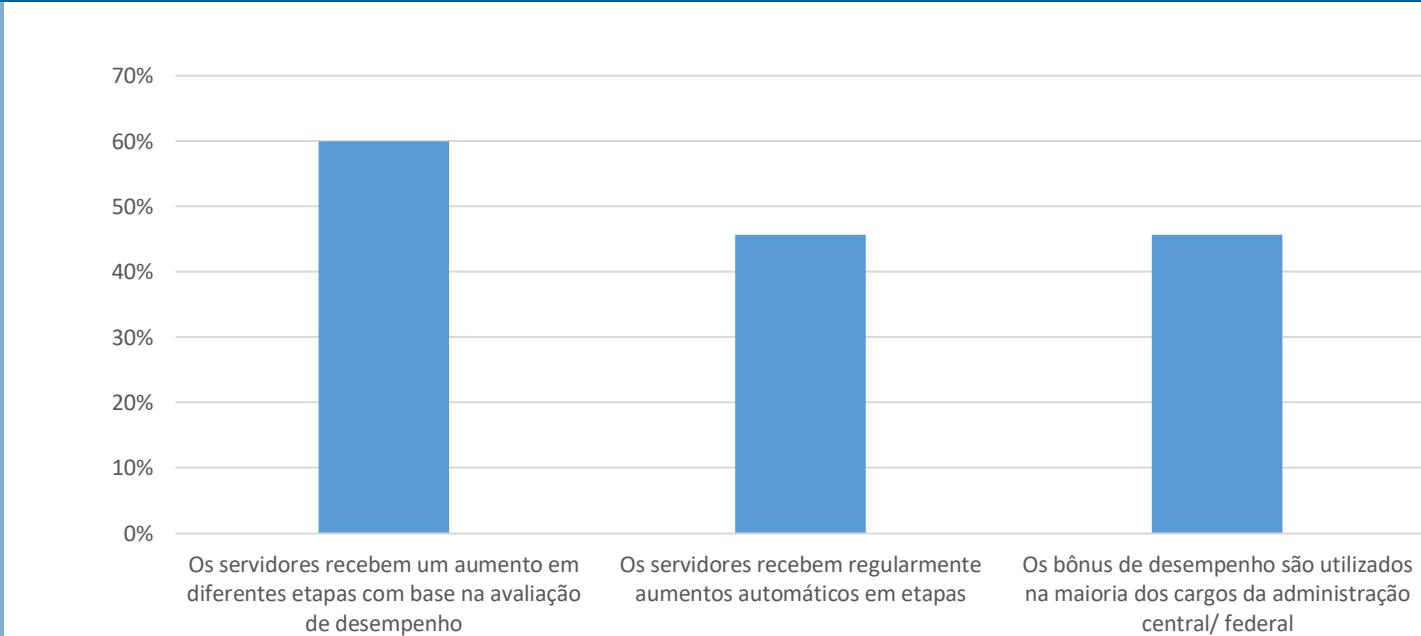
Nota: Participação dos países da OCDE que utilizam essa métrica.

Fonte: OCDE (2020), Pesquisa sobre Liderança e Capacidade dos Serviços Públicos



# Remuneração relacionada ao desempenho no serviço público

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- I. Gestão de Talentos
- II. Aprendizagem
- III. Gestão de desempenho
- IV. Desafios



Pergunta original: Quais dos seguintes pontos são usados para determinar os incrementos salariais na administração central/ federal?

Nota: Participação dos países da OCDE que utilizam essa prática.

Fonte: OCDE (2020), Pesquisa sobre Liderança e Capacidade do Serviço Público



# Canadá: Remuneração relacionada ao desempenho de servidores públicos de nível sênior

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- I. Gestão de Talentos
- II. Aprendizagem
- III. Gestão de desempenho
- IV. Desafios



Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada



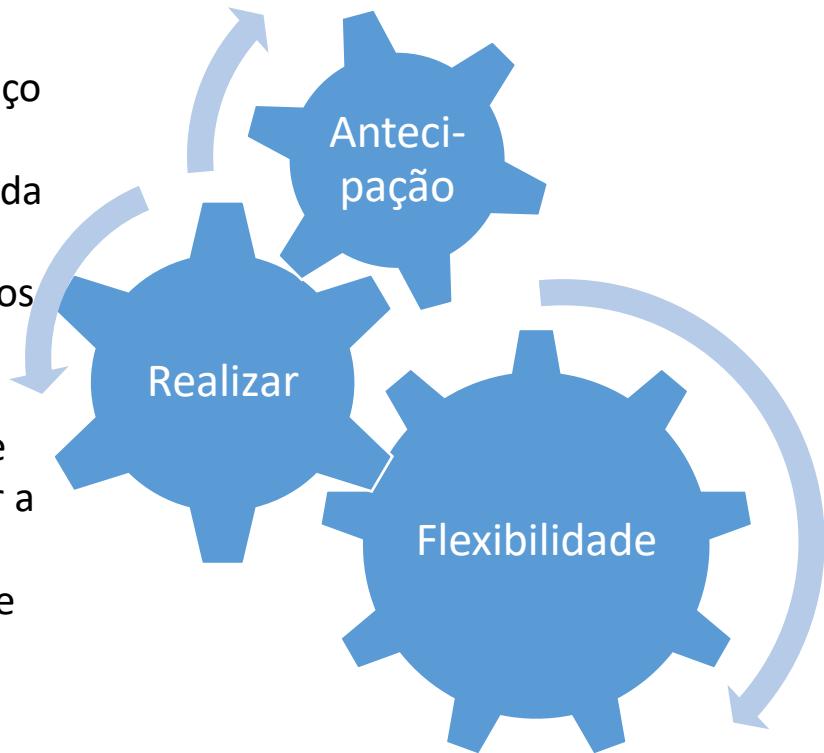
- Reconhecer e recompensar a obtenção de resultados ligados a planos de negócios e objetivos governamentais e a demonstração de competências de liderança
- Dois componentes: salário base e remuneração de desempenho
- PRP: valor variável a ser ganho novamente a cada ano, mais bônus se superar as expectativas



# Desafios a serem considerados

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- IV. Gestão de Talentos
- V. Aprendizagem
- VI. Gestão de desempenho
- VII. Desafios

- Definir o "talento" necessário em um serviço público adequado ao objetivo.
- Incorporar a gestão de talentos durante toda a carreira de servidores públicos.
- Equilibrar ferramentas de gestão de talentos para níveis (hierarquias) e funções específicas.
- Dar aos gerentes, líderes e profissionais de RH as habilidades e ferramentas para fazer a gestão de talentos e desempenho.
- Implementar práticas de gerenciamento de talentos em um local de trabalho 'híbrido' durante (e após?) a pandemia COVID-19.



# Obrigado

**Dónal Mulligan**

Analista de Políticas – Emprego Público e Gestão  
Diretoria de Governança Pública da OCDE

[donal.mulligan@oecd.org](mailto:donal.mulligan@oecd.org)  
[PEM@oecd.org](mailto:PEM@oecd.org)  
[NSG@oecd.org](mailto:NSG@oecd.org)