

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

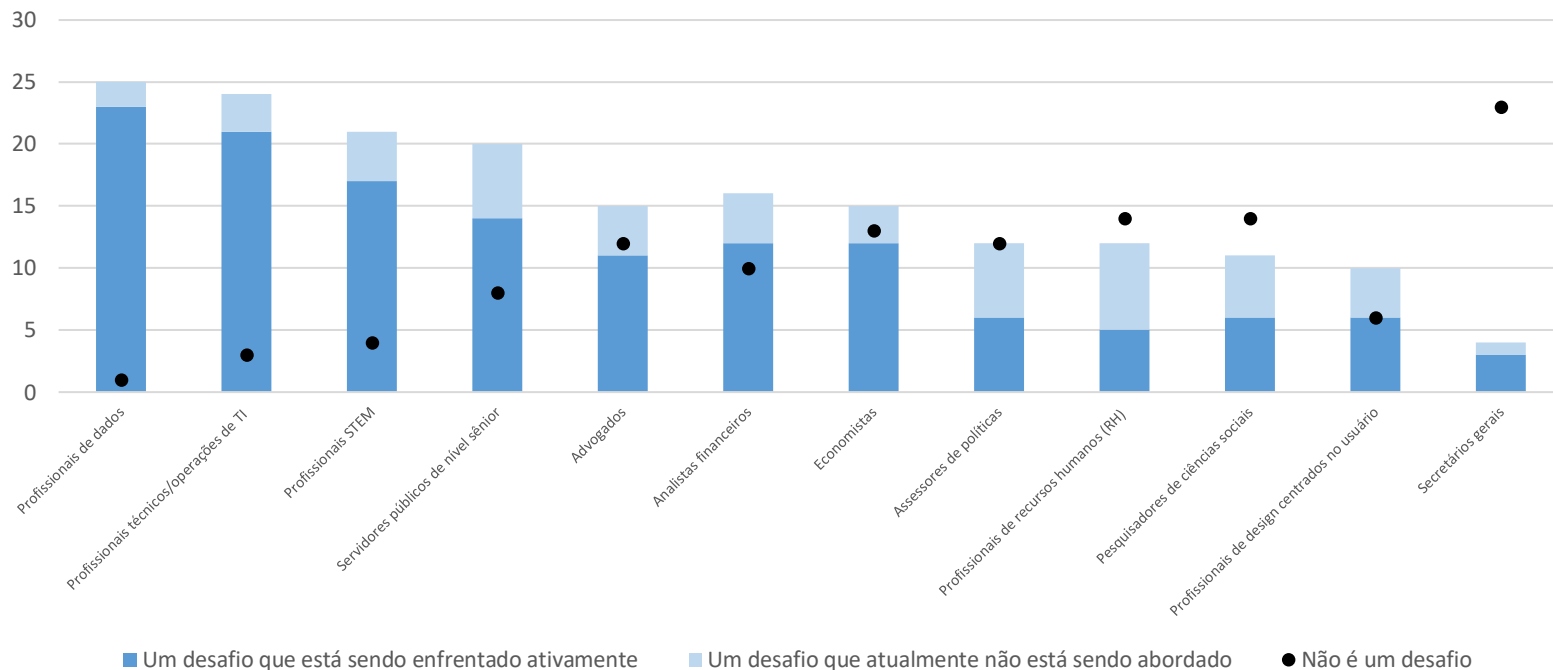
- Que tipo de organização e liderança para motivar os servidores e oferecer oportunidades para colocarem suas habilidades em prática?

**Como legisladores, do que
você 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



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

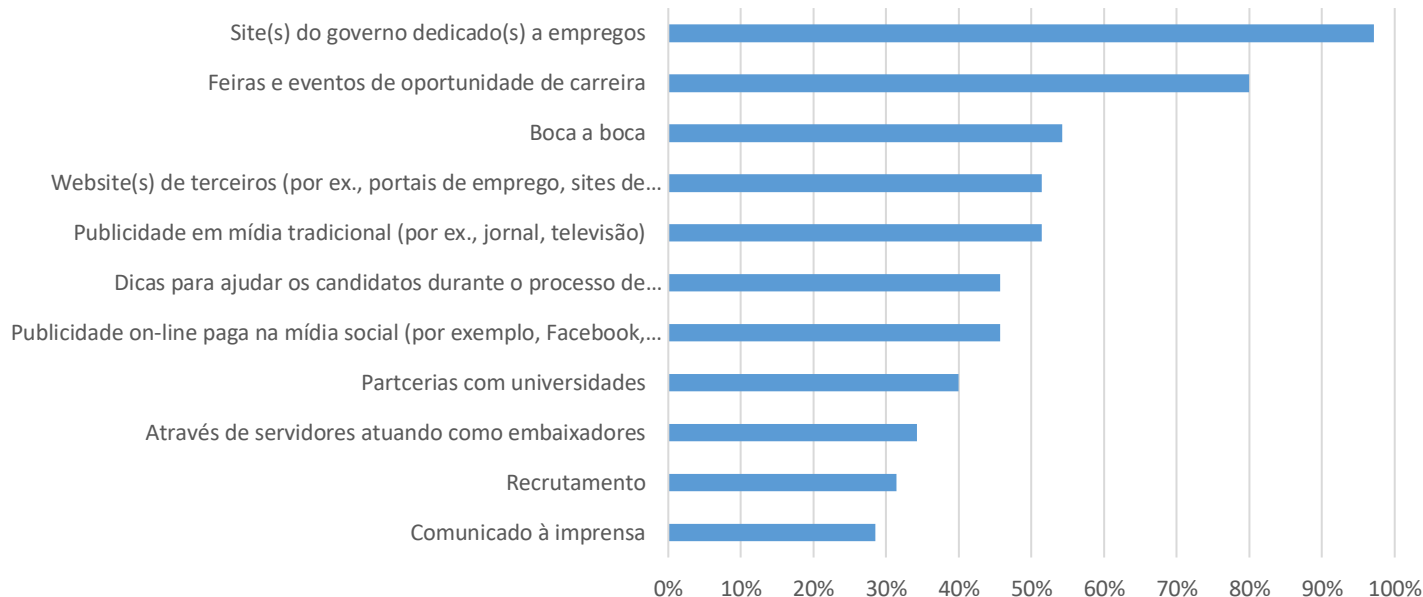
Nota: N=33, N varia dependendo da opção, já que algumas opções eram desconhecidas por alguns países da OCDE.

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?

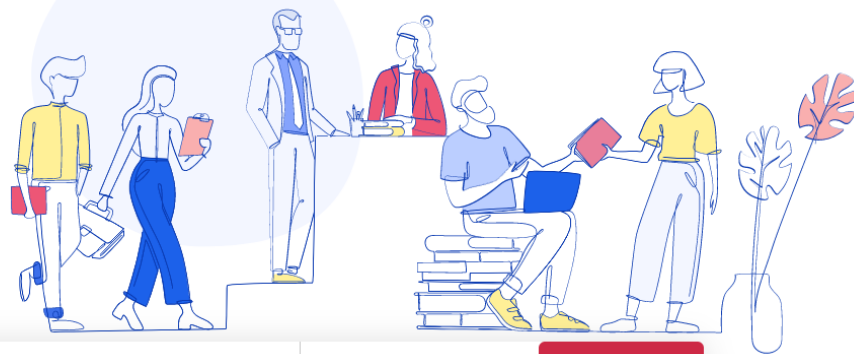
Nota: Participação dos países da OCDE que utilizam essa prática.

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



 Rechercher par mot contenu dans l'offre ou référence

 Localisation



 Plus de filtres



Rechercher

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

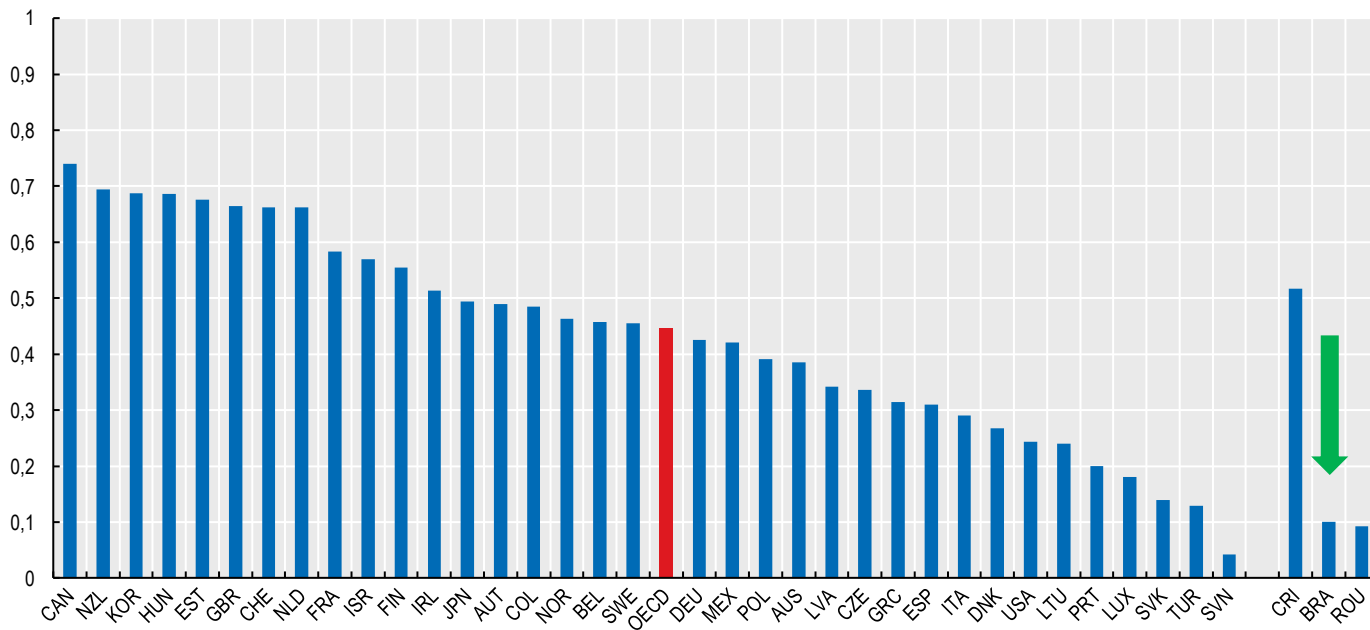
Fonte: <https://place-emploi-public.gouv.fr/>



Não espere os candidatos virem até você

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

Índice piloto: Uso de práticas de recrutamento proativas - 2020

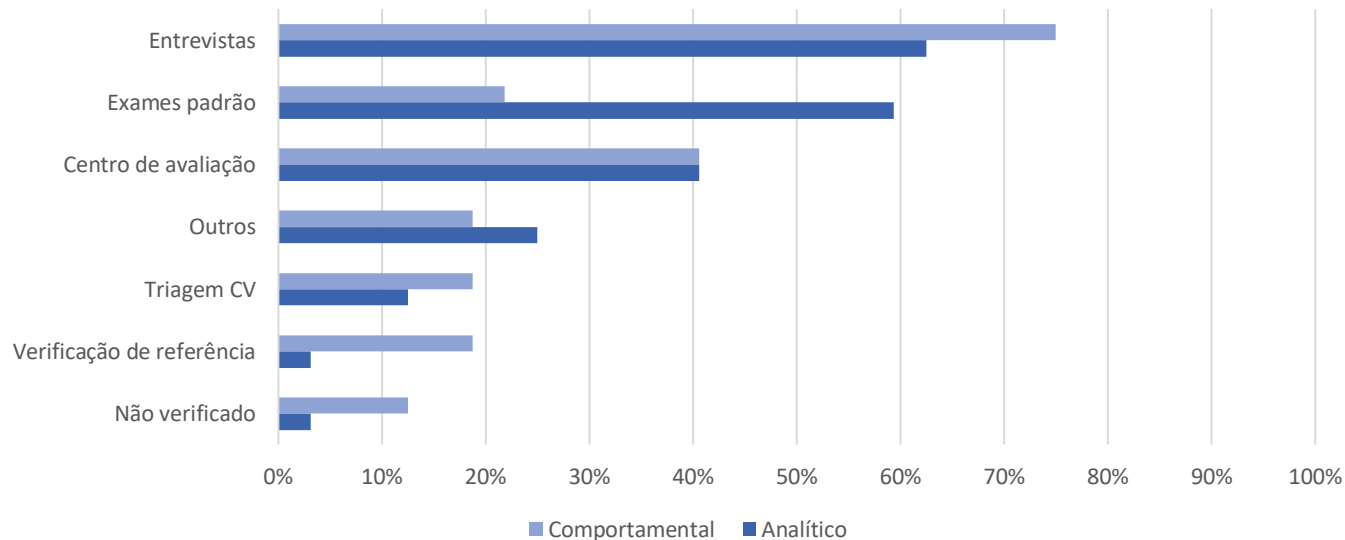


Fonte: OCDE (2021), *Government at a Glance 2021*



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



gov.pl

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

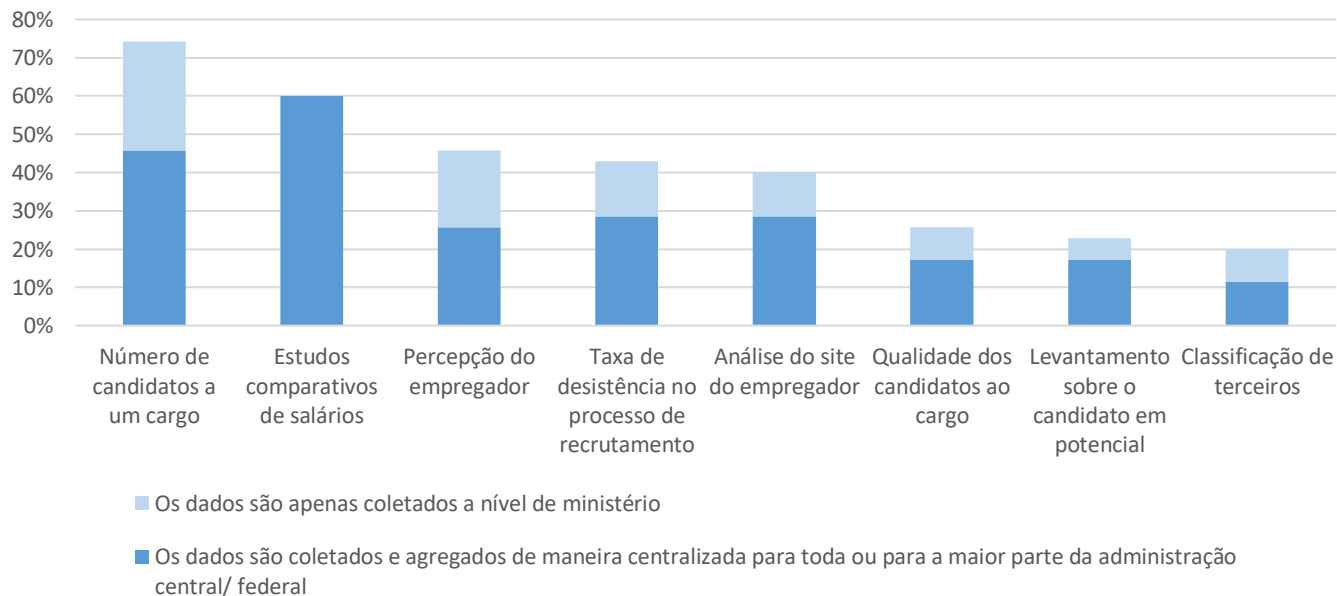


Fonte: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/narzedzia-do-badania-kompetencji-miekkich-w-tym-kierowniczych>



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?

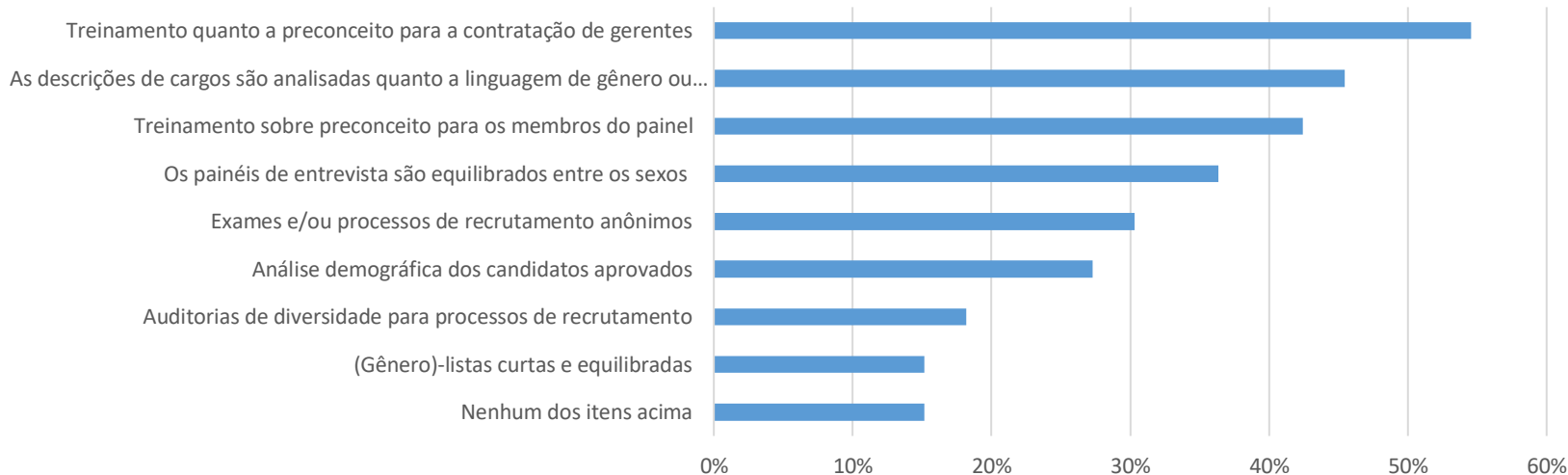
Nota: A proporção de países da OCDE que utilizam essa métrica.

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?

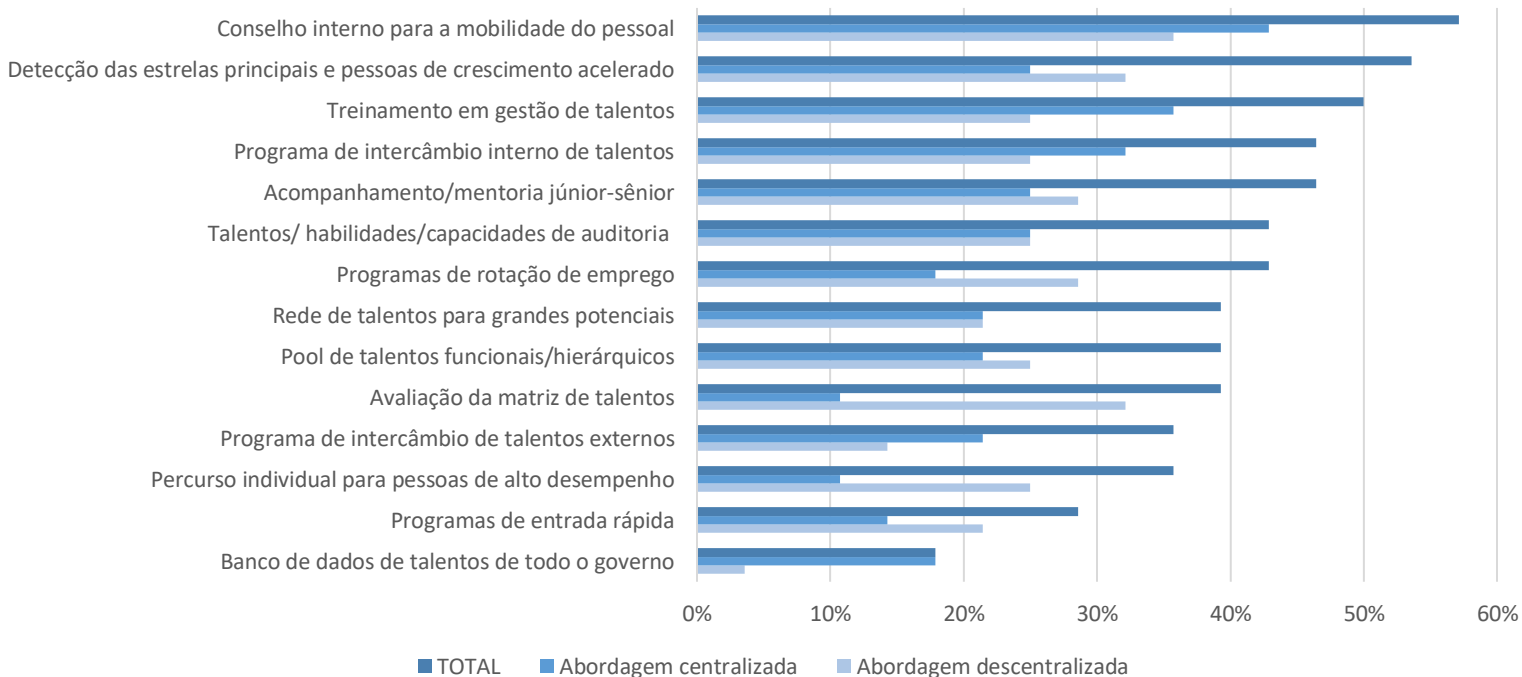
Nota: Participação dos países da OCDE que utilizam essa prática.

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



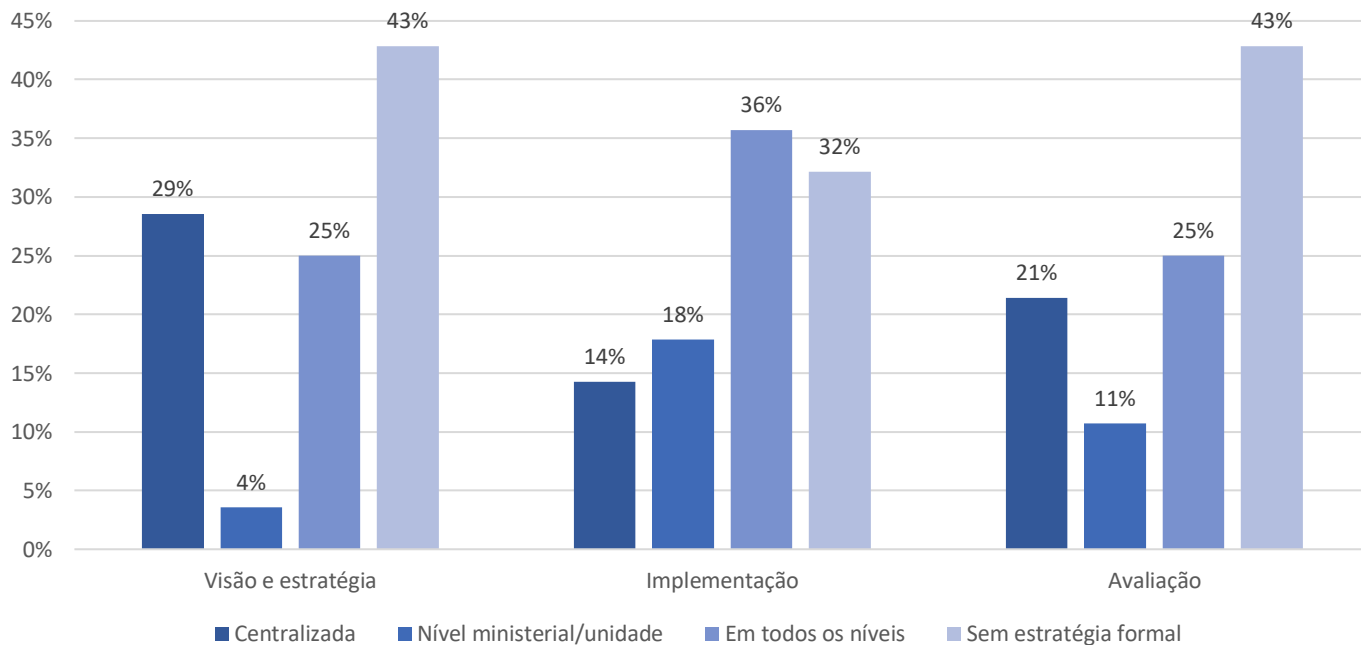
Nota: N=28

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



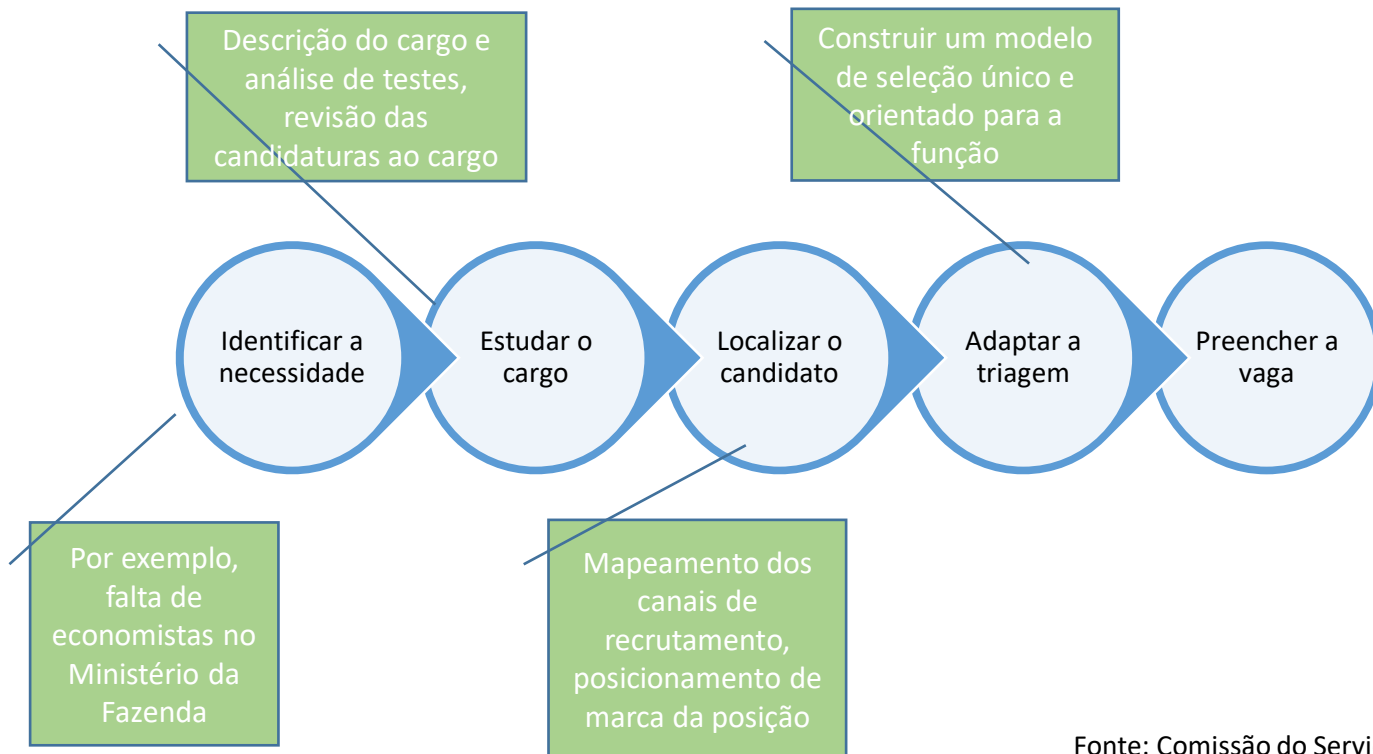
Nota: N=28

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

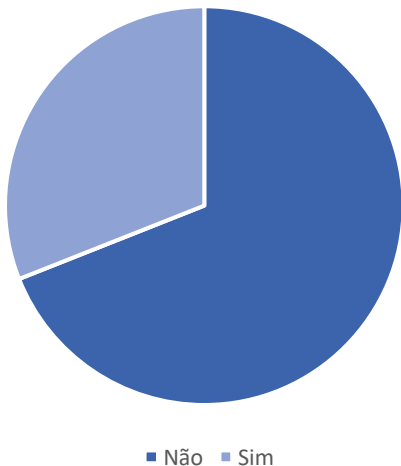




Aprendizagem é chave para o desenvolvimento do Talento

- I. Introdução
- II. Habilidades e Atrativos
- III. Recrutamento e Seleção
- I. Gestão de Talentos
- II. 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



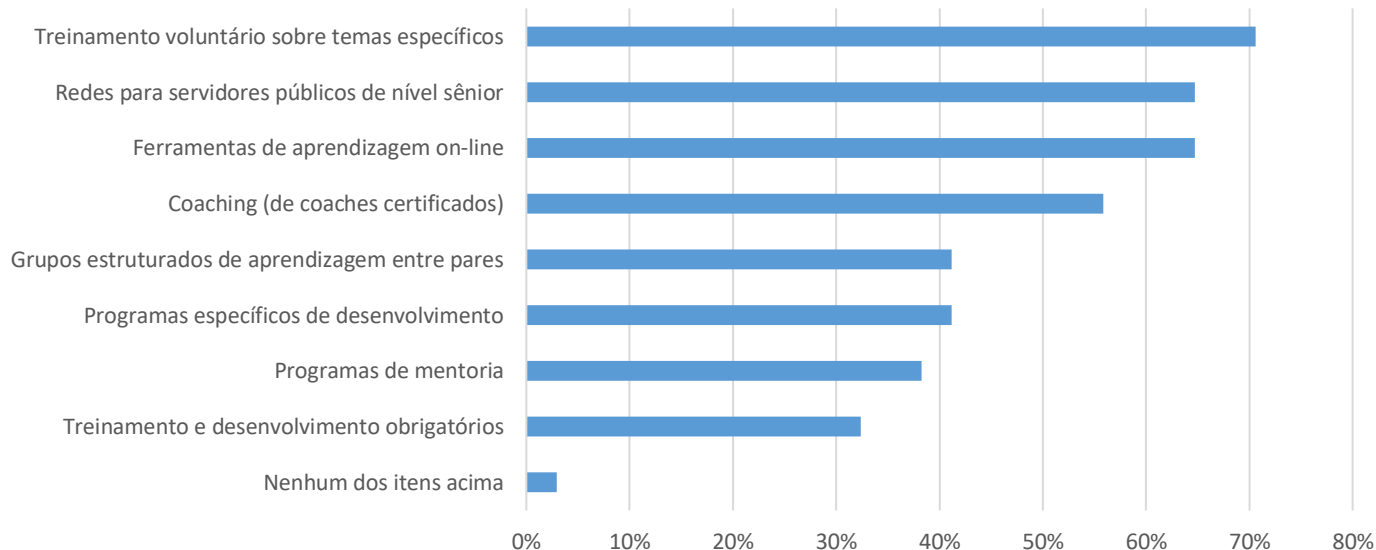
Fonte: OECD (2017), *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>.

- 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



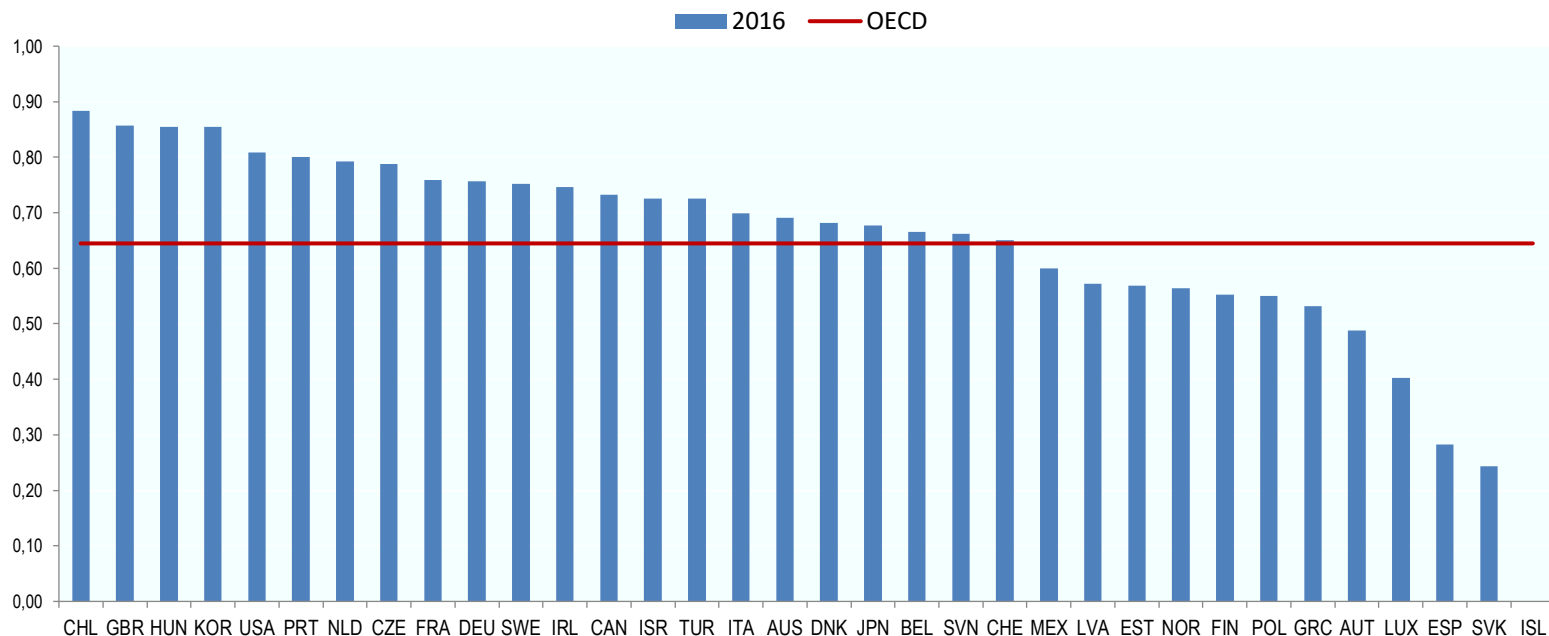
- Programa de intercâmbio entre 21 organizações do setor público e semipúblico
- Oportunidades publicadas no portal de empregos centralizado com informações claras sobre condições, missões, etc.
- O recrutamento abreviado atende às necessidades estratégicas
- Apoio estruturado aos servidores e equipes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

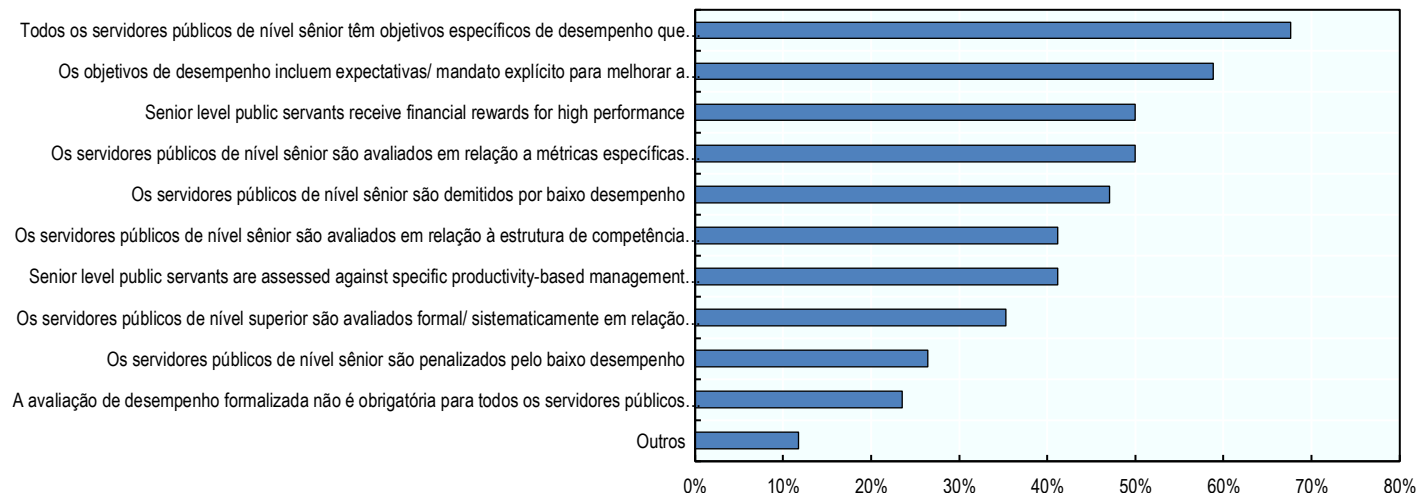


Fonte: OCDE (2017), *Government at a Glance 2017*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en.



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?

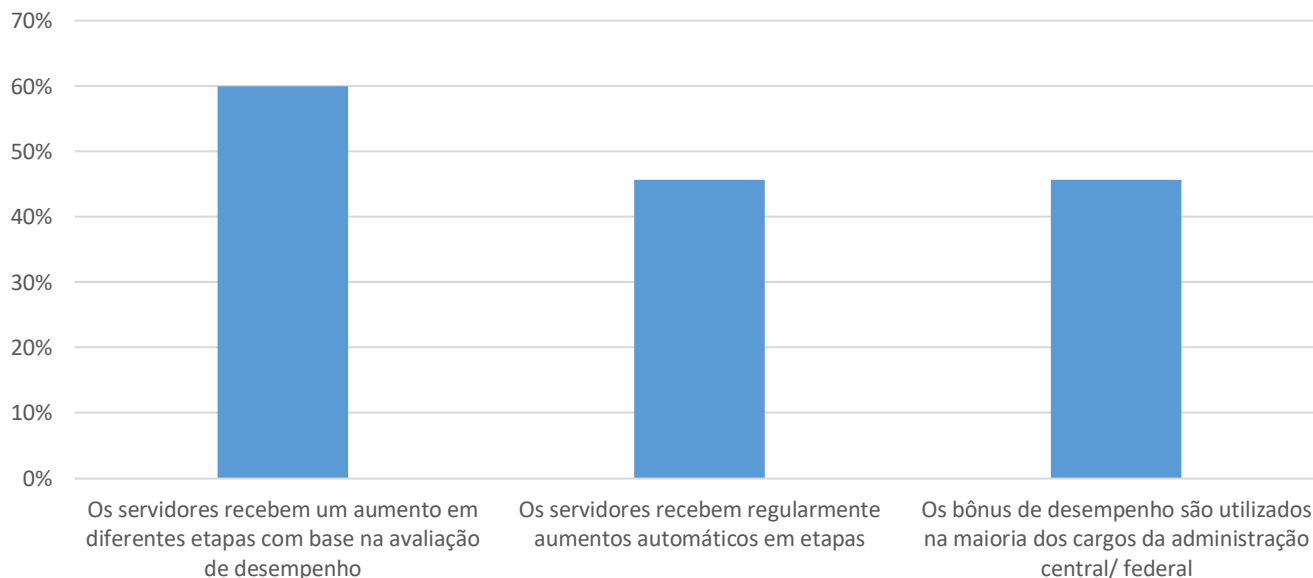
Nota: Participação dos países da OCDE que utilizam essa métrica.

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

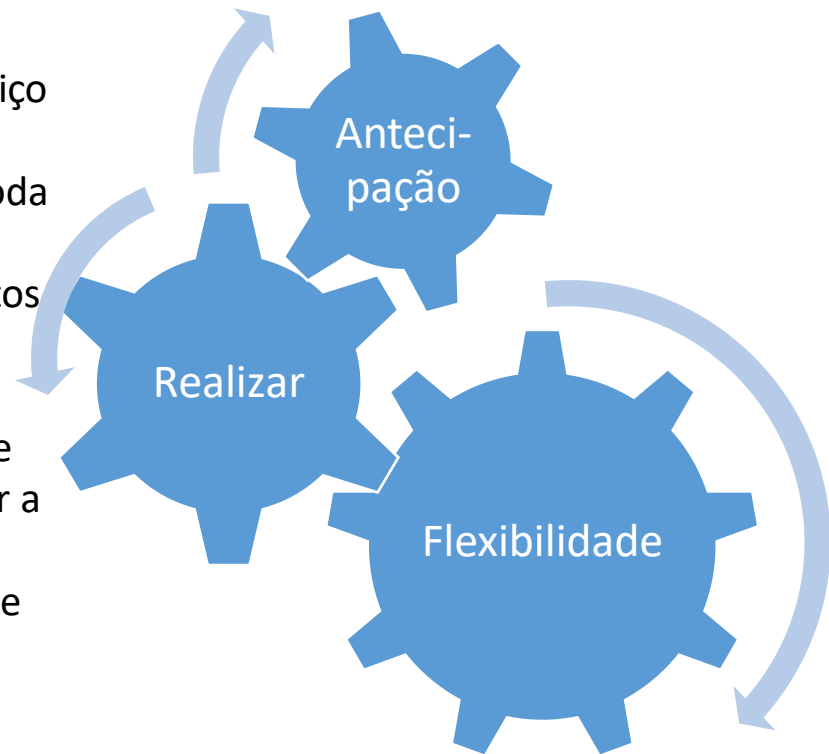
IV. Gestão de Talentos

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
PEM@oecd.org
NSG@oecd.org