

JORNADA GOVERNANÇA PÚBLICA
EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS: PESSOAS À FRENTE DA TRANSFORMAÇÃO
DO ESTADO

SEMINÁRIO 2 - GESTÃO POR DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS: VALORIZANDO E RECONHECENDO PESSOAS

RESUMO DAS PRÉ-LEITURAS
09 DE SETEMBRO DE 2021

REALIZAÇÃO



APOIO



Seminário 2 – “Gestão por Desempenho e Desenvolvimento de Talentos: valorizando e reconhecendo pessoas”

Neste documento, trazemos os conceitos-chaves e referências para nos aprofundarmos na temática de gestão estratégica em recursos humanos no setor público. O Brasil precisa avançar de forma decisiva na construção de ações estruturais em recursos humanos. Esse é o caminho para termos um serviço público responsivo aos desafios da digitalização e automação do mundo moderno. Hoje discutiremos estratégias na construção de quadros analíticos e estratégias de seleção, desempenho e desenvolvimento de talentos.

Esse material tem como base o texto produzido pela OCDE “[Skills for a High Performing Civil Service](#)” sobre habilidades e competências para um serviço público de alta performance, intrinsecamente ligado ao tema do seminário 2. O presente resumo antecipa o que será discutido e apresentado durante o evento, a fim de aprofundar os principais conceitos e discussões.

Principais ideias abordadas:

- Ter um planejamento estratégico definido ou uma visão clara dos resultados de uma gestão é essencial para o sucesso de uma boa administração pública. A clareza sobre as entregas e os objetivos que deverão ser atingidos dão aos gestores mais instrumentos para acompanhar as entregas e a qualidade do trabalho dos servidores.
- Uma boa política de gestão de pessoas deve guiar-se a partir deste planejamento. Atrair, selecionar e desenvolver pessoas deve partir das habilidades e competências necessárias para a concretização dos objetivos definidos.
 - Contratações ou programas de desenvolvimento construídos a partir somente de uma análise quantitativa ou financeira tendem a gerar distorções em times, dificultando a entrega dos serviços públicos.
 - No Brasil não há uma discussão aprofundada sobre objetivos estratégicos e como o serviço público está desenhado em torno dele. As políticas de gestão de pessoas, salvo raros casos, partem da análise do número de servidores ou do aumento da folha de pagamento. A decisão de contratação não leva em consideração os perfis necessários para os desafios de um determinado órgão.

- Internacionalmente, possuímos exemplos de países que conseguiram avançar na definição de seus objetivos estratégicos e na construção de marcos analíticos (que podem ser matrizes de competências e/ou habilidades) que discutem os elementos necessários para servidores atingirem os resultados previstos. Cada governo trabalha com esses marcos de forma diferentes, seja se aprofundando na complexidade dos cargos, suas senioridades ou mesmo localidade. No entanto, todos esses marcos oferecem uma visão estratégica sobre as ações em desenvolvimento de pessoas.
 - O Governo Britânico possui um [quadro de competências](#) para todos os seus servidores. Eles dividiram 10 competências em 3 grandes clusters e por nível de senioridade.
 - O governo chileno usa seu [quadro de competências](#) na construção dos processos de Alta Direção Civil. Cada seleção utiliza as competências em diferentes escalas, mas os servidores sabem onde devem mirar na construção de suas candidaturas.
 - O Canadá também construiu uma [matriz para seus servidores](#), construindo uma série de ações a partir dela.
 - Em países como Estados Unidos e Austrália os departamentos e estados possuem matrizes próprias, como o [Departamento de Saúde dos Estados Unidos](#), o governo do Estado da [Austrália do Sul](#).
- Para apoiar os governos na construção de estruturas semelhantes, a OCDE construiu uma estrutura de habilidades para quatro perfis de servidores públicos, já alinhado com os desafios da digitalização e automação das atividades dos governos.

Tipo de servidor público	Exemplos	Principais habilidades
Desenvolve política pública	Assessores e técnicos de ministérios/secretarias	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir problemas ● Desenhar soluções ● Influenciar a agenda de políticas públicas

Trabalha com a população	Gestores de políticas públicas, times e servidores de equipamentos públicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Navegar entre as complexidades da entrega de resultados ● Digitalizar serviços ● Inovar por meio de co-criação
Gerencia redes	Assessores e gestores de políticas transversais ou de relacionamento com outros setores	<ul style="list-style-type: none"> ● Construir diferentes redes ● Usar as redes para atingir objetivos estratégicos ● Repensar processos a partir de insumos de diferentes redes
Gere e contrata	Gestores das áreas de planejamento, gestão e compras	<ul style="list-style-type: none"> ● Desenhar produtos e contratos por uma visão multidisciplinar ● Potencializar o retorno para a população do que foi contratado ● Repensar e inovar processos

- A matriz da OCDE é um excelente início de discussão sobre perfis de servidor de alto resultado. No entanto, os governos precisam adaptar tais habilidades a sua realidade. Esse passo é essencial no Brasil, uma vez que uma boa matriz de habilidades e competências permite:
 - **Melhorar a seleção de pessoas:** Saber exatamente o que se precisa para um time é muito poderoso. Ao olharmos para os concursos públicos no Brasil, a justificativa centra-se na reposição de servidores aposentados. É praticamente impossível selecionar pessoas a partir das habilidades desenhadas pelo quadro da OCDE, por exemplo, usando unicamente o modelo de provas escritas usadas no país.
 - **Construir uma política de gestão de desempenho:** Quando se sabe onde se quer chegar, é possível trabalhar ações que potencializem sua entrega. Métricas

transparentes e construídas em conjunto dão ao servidor a possibilidade de modular seu trabalho de forma a atender as necessidades do órgão. Muitos governos acabam somente construindo uma avaliação de desempenho. Mas gerir desempenho é acompanhar, motivar e construir políticas que deem aos servidores os instrumentos necessários para buscarem os resultados esperados em naquele órgão.

- **Construir uma política de desenvolvimento:** A partir do que se observa na política de desempenho, é possível construir ações específicas para o crescimento das equipes. A partir de um olhar estratégico do que se espera dos servidores na matriz de competências e sua comparação com os resultados atingidos, as áreas de RH podem construir ações de treinamento, mentoria ou acompanhamento.

Quero saber mais e me aprofundar no tema:

[Skills for a High Performing Civil Service](#) - O documento versa sobre as competências e habilidades para servidores públicos potencializarem entregas e trabalhem de forma estratégica com os desafios do século XXI. O documento se aprofunda no quadro trazido neste documento e completa com informações e insights dos países da OCDE.

[Guia Prático de Desempenho](#) - Guia Prático desenvolvido pela Fundação Lemann e pelo Instituto Humanize, desenhando por meio de passos a implementação de políticas na área de gestão do desempenho. Excelente documento para consultar termos e conceitos da área de gestão de pessoas.

JORNADA GOVERNANÇA PÚBLICA
EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS: PESSOAS À FRENTE DA TRANSFORMAÇÃO DO
ESTADO

SEMINÁRIO 2 - GESTÃO POR DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS: VALORIZANDO E RECONHECENDO PESSOAS

RESUMO DAS PRÉ-LEITURAS
09 DE SETEMBRO DE 2021

REALIZAÇÃO



APOIO

