



Lideranças que Movem Pessoas

ENAP



Diogo G.R. Costa

 @dgrcosta



Líderes e Gestores



NBER WORKING PAPER SERIES

CEO BEHAVIOR AND FIRM PERFORMANCE

Oriana Bandiera
Stephen Hansen
Andrea Prat
Raffaella Sadun

Working Paper 23248
<http://www.nber.org/papers/w23248>

NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH
1050 Massachusetts Avenue
Cambridge, MA 02138
March 2017, Revised September 2017

This project was funded by Columbia Business School, Harvard Business School and the Kaufman Foundation. We are grateful to Morten Bennedsen, Robin Burgess, Wouter Dessein, Bob Gibbons, Rebecca Henderson, Ben Hermalin, Paul Ingram, Amit Khandelwal, Nicola Limodio, Michael McMahon, Antoinette Schaar, Daniela Scur, Steve Tadelis and seminar participants at ABD Institute, Bocconi, Cattolica, Chicago, Columbia, Copenhagen Business School, Cornell, the CEPR Economics of Organization Workshop, the CEPR/JZA Labour Economics Symposium, Edinburgh, Harvard Business School, INSEAD, LSE, MIT, Munich, NBER, Oxford, Politecnico di Milano, Princeton, Science Po, SIOE, Sydney, Stanford Management Conference, Tel Aviv, Tokyo, Toronto, Uppsala, and Warwick for useful suggestions. The views expressed herein are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the National Bureau of Economic Research.

NBER working papers are circulated for discussion and comment purposes. They have not been peer-reviewed or been subject to the review by the NBER Board of Directors that accompanies official NBER publications.

© 2017 by Oriana Bandiera, Stephen Hansen, Andrea Prat, and Raffaella Sadun. All rights reserved. Short sections of text, not to exceed two paragraphs, may be quoted without explicit permission provided that full credit, including © notice, is given to the source.

Firms with leader CEOs
are on average more
productive, and this
difference arises only after
the CEO is hired.

Ensino





NA PRÁTICA - Grupo de Trabalho: Política para Lideranças



11 encontros com especialistas para elaboração de propostas concretas no tema de lideranças

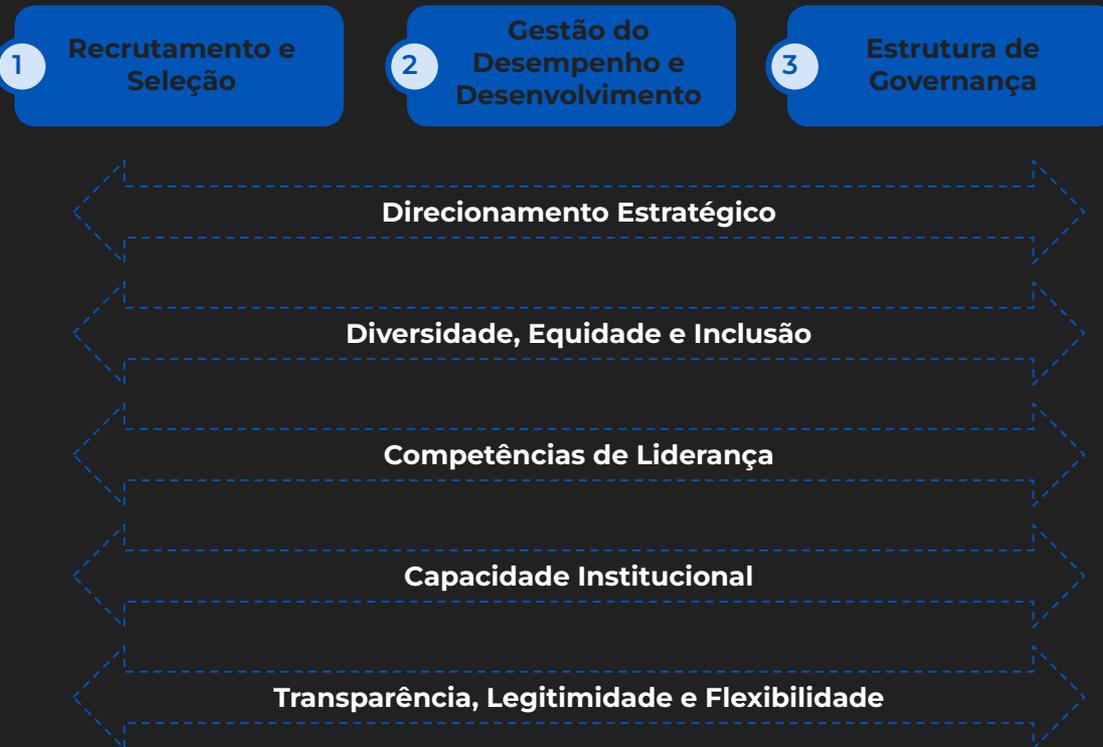


Participação ativa de diversos setores: parlamentares, sindicatos, órgãos de controle, organizações do terceiro setor, academia e representantes dos governos federal e estadual



Publicação de produto, elaboração de pesquisas e contribuições para o debate de gestão de pessoas no setor público.

TEMAS





NA PRÁTICA - Grupo de Trabalho: Política para Lideranças

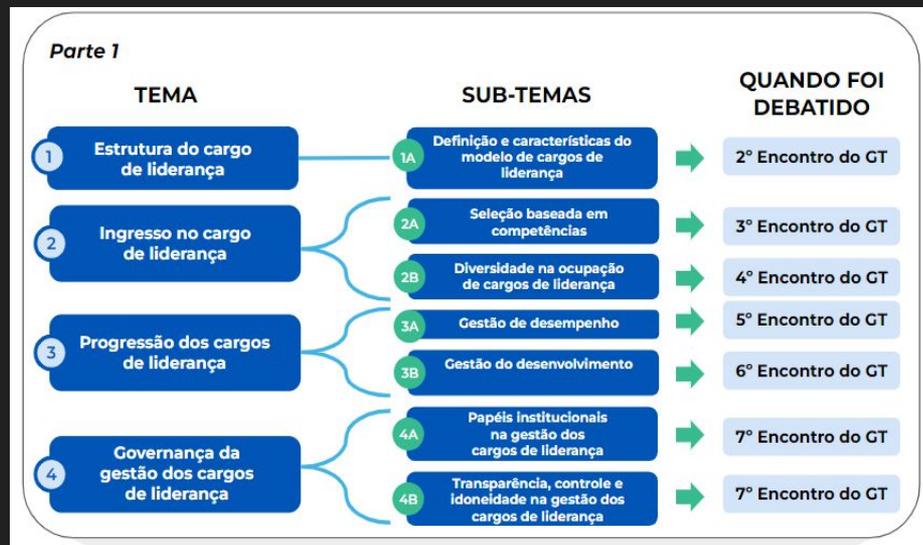
SECRETARIA EXECUTIVA

Elaboração
de materiais
de pré-leitura
e síntese de
encontros

Alinhar
previamente
expectativas
com
atores-chave

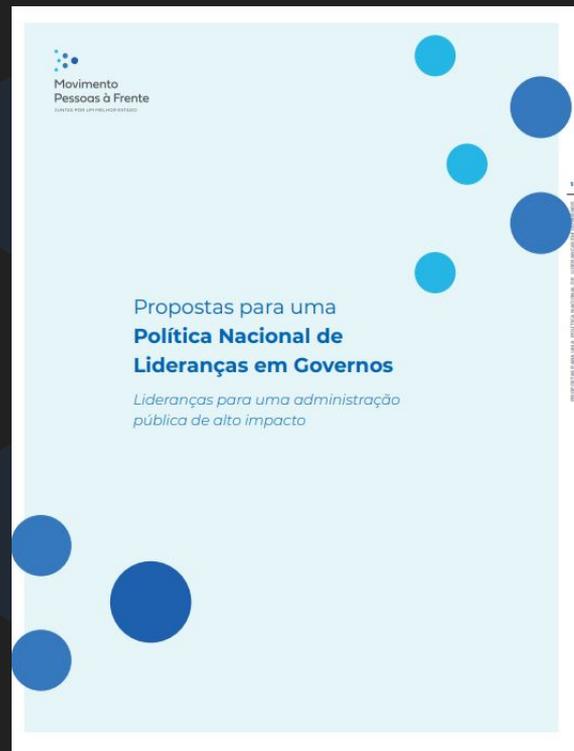
Apoio à
Coordenação
do GT

Customização
de
metodologias



O QUE DEFENDEMOS?

- Um **sistema de alta direção pública** para os cargos comissionados e funções de confiança.
- A criação de uma lei nacional com diretrizes para **recrutamento e seleção** de lideranças em governos.
- Estratégia de **desempenho e desenvolvimento** de lideranças para a capacitação do serviço público nacional.
- Definição de **papéis institucionais** para as políticas para lideranças.
- Garantir **diversidade de pessoas e trajetórias**, com mecanismos de inclusão



A group of hikers is seen from behind, ascending a steep, rocky mountain trail. The hikers are wearing backpacks and outdoor gear. The terrain is rugged and composed of large, grey rocks. The sky is overcast and grey. The hikers are positioned at various points along the slope, with some closer to the foreground and others near the peak. The overall scene conveys a sense of physical challenge and teamwork.

O Desempenho da Humildade

We Like Leaders Who Underrate Themselves

by Jack Zenger and Joseph Folkman

November 10, 2015

[Ler em português](#)



Tweet



Post



Share



Save



Buy Copies



The Stanford Graduate School of Business asked the members of its Advisory Council which skills were most important for their MBA students to learn. The most frequent answer was self-awareness — possessing an accurate view of your skills, abilities, and shortcomings, as well as understanding how other people perceive your behavior.

The Most Effective Leaders Underrate Themselves

Comparing self-ratings to results from 360-degree surveys.

LEADERSHIP EFFECTIVENESS RATING, IN PERCENTILE



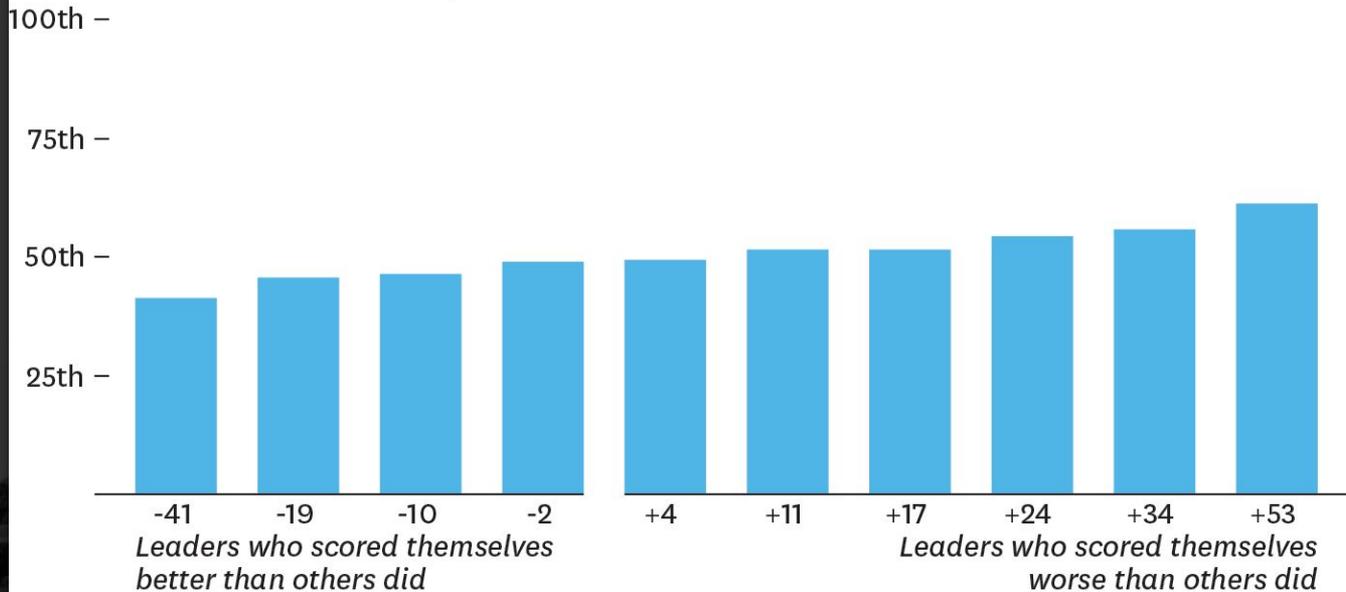
SOURCE ZENGER FOLKMAN

© HBR.ORG

Leaders Who Underrate Themselves Have More Engaged Employees

Comparing self-ratings to results from 360-degree surveys.

EMPLOYEE ENGAGEMENT RATING, IN PERCENTILE



DIFFERENCE BETWEEN LEADERS' SELF-ASSESSMENTS AND 360° RATINGS

SOURCE ZENGER FOLKMAN

© HBR.ORG

Estratégias para desenvolvimento

Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

Atuação da Enap: diretrizes para competências transversais; supervisionar programas de desenv. de competências de direção.
Decreto nº 9.991, de 2019

Ciclo de análise das PDPs

PDPs analisados em relação ao portfólio Enap.
Ciclo 2020-2021: 168 PDPs, 66.796 necessidades de desenvolvimento frente 411 cursos, entre presenciais, EAD e em desenvolvimento.

Grupo de trabalho Enap/SGP

Aperfeiçoamento do processo de coleta, análise e devolutiva dos PDPs. Possibilidade de sistema informatizado.

Competências transversais e de liderança

Desenvolvimento das competências transversais e de liderança.

Regulamentação das Competências: Instrução Normativa SGP/Enap nº 21, fev/21 (critérios para implementação da PNDP)

Ações de desenvolvimento

As necessidades de capacitação trazidas pelos PDPs trazem insumos que orientam o desenvolvimento das ações de desenvolvimento da Enap. Ampliação do portfólio Enap.

SSRN

Produto e serviços Se inscrever Envie um artigo Navegar

Baixar este documento Abrir PDF no navegador Adicionar papel à minha biblioteca

Acumulação de Talentos na Organização

71 páginas · Publicado: 12 de fevereiro de 2022 · Última revisão: 10 de maio de 2022

Ingrid Haegele
Universidade da Califórnia, Berkeley
Data de escrita: 24 de fevereiro de 2022

Abstracto

A maioria das organizações depende de gerentes para identificar trabalhadores talentosos para promoções. No entanto, os gerentes que são avaliados pelo desempenho da equipe têm um incentivo para acumular trabalhadores. Este estudo fornece a primeira evidência empírica de acumulação de talentos usando novos registros de pessoal de uma grande empresa de manufatura. As reduções temporárias da acumulação de talentos aumentam as solicitações de promoções dos trabalhadores em 123%. Ao reduzir a qualidade e o desempenho dos trabalhadores promovidos, o acúmulo de talentos contribui para a má alocação de talentos. Como as mulheres reagem mais à acumulação de talentos do que os homens, a acumulação de talentos perpetua a desigualdade de gênero na representação e remuneração na empresa.

Palavras-chave: Gestão, risco moral, aplicações, disparidade de gênero

Classificação JEL: J01, M50

Citação sugerida:

Haegele, Ingrid, Talent Hoarding in Organization (24 de fevereiro de 2022). Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3977728> ou <https://doi.org/10.2139/ssrn.3977728>

Show Contact Information >

Talent Hoarding in Organizations

Ingrid Haegele*

This version: February, 2022
Newest version available here.

Abstract

Most organizations rely on managers to identify talented workers for promotions. However, managers who are evaluated on team performance have an incentive to hoard workers. This study provides the first empirical evidence of talent hoarding using novel personnel records from a large manufacturing firm. Temporary reductions of talent hoarding increase workers' applications for promotions by 123%. By reducing the quality and performance of promoted workers, talent hoarding contributes to misallocation of talent and perpetuates gender inequality in representation and pay at the firm.

*University of California, Berkeley: inha@berkeley.edu. I thank David Card, Patrick Kling, and Christopher Walters for their advice and encouragement. This paper has benefited tremendously from comments and suggestions from Sydney Caldwell, Florian Englmaier, Robert Gibbons, Supreet Kaur, Danielle Li, Conrad Miller, Evan Rose, Jesse Rothstein, Steve Tadelis, Dmitry Taubinsky, Ricardo Perea-Truglia, Fabian Waldinger, Francis Wong, and numerous seminar and conference participants. I thank Leon Jacob and the employees of my institutional partner for their feedback and support. This work was supported by the Alfred P. Sloan Foundation Pre-doctoral Fellowship on the Economics of an Aging Workforce awarded through the NBER, IRL Student Research Grant, O-LAB Labor Science Initiative Grant, Strandberg Grant for Gender in Economic Research, UC Berkeley Matrix Dissertation Fellowship, and Washington Center for Equitable Growth Doctoral Grant.

Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=3977728>

O setor público precisa de Líderes como você

Confira as oportunidades para posições de liderança nas mais diferentes esferas do Setor Público

Quando gerentes mudam para um novo cargo e param temporariamente de represar talentos, os pedidos de promoções aumentam em 123%. (Talent hoarding in organization, Ingrid Haegele)

O setor público precisa de Líderes como você

Confira as oportunidades para posições de liderança nas mais diferentes esferas do Setor Público

Necessidade de alocação ágil de talentos em governo - uma alocação mais transversal, com menos represamentos e com processos de seleção e transferência mais streamlined.

Resultados Líderes que Transformam



4.000
pessoas
cadastradas



+500
Pessoas
avaliadas



+200
lideranças
pré-selecionadas



34
lideranças
nomeadas via
seleção

Estudo vai traçar perfil de ocupantes de cargos de chefia do setor público federal

Informações podem ser enviadas até 17 de agosto e vão auxiliar no direcionamento das ações de capacitação

Publicado: 20 Julho 2022 09:57

Última Atualização: 20 Julho 2022 09:58

Compartilhe:



Formação de líderes locais



Iniciativa inédita de formação de **lideranças regionais** em **setores estratégicos** de todo o País

Alcance nacional


500
prefeitos


486
secretários estaduais/adjuntos


480
secretários municipais


R\$ 1 mi
captação

Serviços customizados

1 Mentoria para Altos Executivos

32 altos executivos

- ▶ 6 meses
- ▶ Encontros mensais
- ▶ 3ª turma inicia em agosto

2 Preparação dos futuros líderes

- ▶ 120 novos líderes
- ▶ Seleção
- ▶ Formação
- ▶ Mentoria

- Projeto piloto com Ministério da Economia SGP/CLP/Enap
- Governo Federal

Altos executivos

► Oferta exclusiva



Cursos de curta duração

Ciclos internacionais

#FronTend

Serviço de
assessoria
in-company

Serviço de
curadoria de
conteúdo
Boletim Em Alta



James Heckman

Prêmio Nobel de Economia (2000)

+

Gustavo Franco Ex-presidente do Banco Central

José Scheinkman Professor de economia - Columbia

Ruth Richardson Ex-ministra de Finanças da Nova Zelândia

Otto Scharmer MIT Management School

