

UNIDADE 3

PROCESSOS DE RECOMPENSAS E DE DESENVOLVIMENTO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Compreender os conceitos de remuneração, de treinamento, de desenvolvimento e o papel estratégico de cada um deles na Gestão de Pessoas;
- ▶ Conhecer as principais técnicas de remuneração e incentivos, observando seu contexto; e
- ▶ Identificar o papel das técnicas de treinamento e desenvolvimento na gestão estratégica de pessoas.

REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS

Caro estudante,

Nossa viagem contínua com mais duas agradáveis visitas as paisagens da Gestão de Pessoas no setor público. Agora, veremos como as pessoas são recompensadas pelo seu trabalho. Às vezes, confundimos remuneração com salário, mas qual a diferença entre essas duas coisas? Como são entendidas no setor público? Como as pessoas se desenvolvem para que seu desempenho seja cada vez melhor? Como você vê, à medida que avançamos no nosso roteiro de viagem, a complexidade vai ampliando-se e as descobertas vão ficando cada vez mais desafiadoras. Vamos a mais uma importante sequência de registros e de aprendizagens.

Boa estada nesta parada!

INCENTIVO, REMUNERAÇÃO, RECOMPENSA, SALÁRIO

Nesta nossa primeira visita, você não deve confundir essas quatro palavras: incentivo, remuneração, recompensa e salário. Vejamos o conceito de cada uma delas.

Incentivo é um conjunto de fatores que motivam as pessoas a assumirem cargos e funções no setor público, nem sempre implicando valor monetário. Os incentivos são representados na Figura 7.



Figura 7: Componentes do Sistema de Incentivos
Fonte: Bergue (2007, p. 255)

A Figura 7 sugere que a remuneração é apenas um dos fatores capazes de incentivar o indivíduo a ingressar na organização. Bergue (2007) acrescenta que cabe ao gestor público definir um conjunto de vetores de incentivos ao trabalho que possam atuar em torno da remuneração.

Mas o que significa remuneração? Observe se seu atual entendimento sobre o termo corrobora com o que apresentamos a seguir.

Saiba mais

Salário

A palavra salário origina-se do latim *salarium argentum*, que significa “pagamento em sal”, uma forma primitiva de pagamento pelo trabalho dos soldados romanos. Você está admirado que tenha existido essa forma de pagamento? Pois ainda hoje existem pessoas que recebem como recompensa de seu trabalho apenas alimento, o que é considerado trabalho escravo. Veja mais informações a esse respeito no *site*: <www.reporterbrasil.org.br>. Acesso em: 4 mar. 2011.

Para Otha (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007a), **remuneração** é uma das formas de recompensa ao trabalho de uma pessoa. A remuneração inclui: salário, remuneração indireta, benefícios (exemplo: assistência médica), entre outros; e **salário** é a parte fixa da remuneração, paga periodicamente em dinheiro. O mesmo autor define **recompensa** como a concretização justa e obrigatória da valorização que a empresa dá ao seu colaborador por ser o principal agente do desempenho organizacional, a fonte de sua vantagem competitiva.

*E então, prestou atenção no conceito de recompensa? **Recompensa** é a retribuição pelo serviço prestado por alguém a outrem. Ela pode ir de um simples elogio até um vultoso pagamento em dinheiro. E se você juntá-la à ideia do incentivo? Já dá para começar a pensar por que o processo de recompensa também tem seu lado estratégico? Ótimo, então registre em suas anotações essas considerações.*

Alguns autores usam a palavra remuneração no lugar da de recompensas. Por enquanto, fiquemos com a classificação de Hipólito (*apud* FLEURY, 2002). De acordo com ele, as **recompensas** podem ser:

- ▶ **Remunerações fixas:**
 - ▶ **Salário** – definido de acordo com o valor do profissional para a organização, levando em conta a política salarial, o mercado de trabalho, a legislação etc.
 - ▶ **Benefícios** – assistência médica, seguro de vida, auxílio-transporte, alimentação, associação em clube etc.
- ▶ **Remunerações variáveis:**
 - ▶ **Curto prazo** – participação nos lucros e resultados, comissão de vendas, atingimento de metas etc.
 - ▶ **Longo prazo** – participação acionária.
- ▶ **Recompensas alternativas:** promoção, programas de desenvolvimentos, participação em congressos etc.

Explicados esses termos, passemos à **remuneração**. Bergue (2007) coloca como remuneração no setor público: salário, adicionais, gratificações. Mas retira dessa relação as indenizações, por não representarem contrapartida de trabalho; os prêmios, como incentivo ao desligamento voluntário; e licenças-prêmio concedidas em dinheiro.

As diretrizes fundamentais da remuneração no setor público constam do artigo 39 da Constituição:

A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

I – a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;

II – os requisitos para investidura;

III – as peculiaridades do cargo. (BRASIL, 1988).

De acordo com Bergue (2007), a remuneração no setor público pode ser:

- ▶ **Fixa (simples):** é definida pelo subsídio, parcela única da remuneração, que não é salário, pois não pode ser acrescido de outras parcelas. Recebem subsídio, por exemplo, os Ministros de Estado, os Defensores Públicos, os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal. Os benefícios fazem parte das remunerações fixas, mas nem sempre são pagos em pecúnia.
- ▶ **Variável (composta):** é constituída de uma parcela fixa acrescida de outra composta, que se denomina vantagem pecuniária (adicional, gratificação etc.).



A respeito de subsídios, veja o artigo 39, § 4º, da Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 10 mar. 2011.

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Diante de tantas e tão rápidas mudanças, as organizações buscam adaptar-se em ritmo igual ou maior que elas. Para Otha (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007a), a remuneração estratégica ganha cada vez mais espaço. É considerada estratégica porque considera todo o contexto organizacional, sem deixar de lado a visão do futuro, e remunera vários fatores que denotam a contribuição do empregado para os resultados da organização.

Bergue (2007) fala das dificuldades em se adotar a remuneração estratégica, mas não considera impossível essa adoção, dependendo, em primeiro lugar, do grau de complexidade da entidade estatal. Cita como exemplo os segmentos previstos em lei, como o de fiscalização tributária e o de planejamento ou controle, atividades exclusivas

relacionadas ao **núcleo estratégico do Estado**. Esses segmentos têm sua remuneração voltada para resultados de trabalho. O autor defende que, para segmentos estratégicos, é justo que se promova uma remuneração estratégica.

BENEFÍCIOS

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 310), benefícios são “[...] uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários”. O valor motivacional e estratégico dos benefícios depende hoje da forma como são elaborados e divulgados, pois passaram a ser considerados direitos e a fazer parte de negociações salariais.

Quanto aos seus objetivos, os benefícios podem ser de três tipos:

- ▶ **Assistenciais:** têm por objetivo oferecer suporte e segurança ao funcionário e à sua família, em casos imprevistos. Exemplos: assistência médica, assistência financeira, seguro de vida em grupo, creche para os filhos, complementação de aposentadoria etc.
- ▶ **Recreativos:** buscam proporcionar ao empregado condições físicas e psicológicas de repouso, lazer, diversão, recreação: colônia de férias, áreas de lazer no trabalho, atividades esportivas e comunitárias etc.
- ▶ **Supletivos:** serviços que proporcionam ao funcionário conveniências para melhorar sua qualidade de vida. Exemplos: restaurante no local de trabalho, transporte, estacionamento, horário flexível de trabalho etc.

Para Bergue (2007), no setor público a maioria dos benefícios é paga em pecúnia, mas o autor recomenda que se consulte o servidor para descobrir sua preferência e necessidade quanto a benefícios, como: plano de saúde, auxílio-educação, auxílio-refeição, auxílio-transporte, auxílio-combustível, seguro de vida em grupo, entre outros.

Benefícios Flexíveis

Nem sempre os custos dos benefícios representam valor percebido pelas pessoas na organização. Além da atual visão de que eles são de direito, muitas vezes a organização os dispõe e o funcionário não os utiliza, mas o custo permanece. Por esse motivo, algumas organizações adotam o sistema de benefícios flexíveis.

De acordo com Robbins (2005), benefícios flexíveis são planos que possibilitam aos colaboradores escolher entre os diversos itens de uma relação de opções, aqueles que atendem às suas necessidades.

No setor público, tal sistema ainda não é adotado, mas é perfeitamente possível adotá-lo. Podemos fazer consultas prévias aos servidores para que seja possível algum tipo de padronização de serviços e oferecer cestas de benefícios complementares diferenciadas, de modo que cada servidor opte por uma, de acordo com as suas necessidades (BERGUE, 2007).

Guarde em sua memória as paisagens desta visita, pois estamos nos dirigindo à outra, em que conheceremos o processo de treinamento e desenvolvimento (T&D). Estamos avançando em amplitude de ação da Gestão de Pessoas no setor público, você não acha? A seguir, trataremos de algo tão importante a ponto de provocar mudanças e de mexer com remunerações: trata-se dos processos de T&D que trazem em si a noção de aprendizado. Qual a ideia de aprendizagem na organização? A visão é de curto ou longo prazo? Para responder a essas questões é preciso saber realmente o que é T&D e quais os conceitos que a ele estão relacionados.

PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

Preste atenção neste espaço de nossa visita, pois ele começa a ocupar posição de destaque nos dias atuais. Podemos considerar **treinamento** como um processo sistemático que promove a aprendizagem de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhor adequação entre características do empregado e exigências dos papéis profissionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Que elementos você destaca nesse conceito? Aprendizagem, regras, conceitos, habilidades, adequação? Compare-o agora com o conceito de desenvolvimento. Tome nota!

Demo (2008, p. 93) diz que **desenvolvimento** é

[...] um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento.

Aqui entra outro componente importante: o tempo. Mas ainda permanece o outro elemento: aprendizagem.

Vamos tentar conceituar esse elemento importante que surgiu nesses conceitos. Você concorda que a aprendizagem está presente tanto em treinamento quanto em desenvolvimento? Abbad e Borges-Andrade (2004) definem **aprendizagem** como o conjunto de mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo e que não resultam somente de maturação (passagem do tempo, fases da vida), mas de sua interação com o contexto, ou seja, resultam da experiência do indivíduo.

Esses conceitos, que envolvem tempo e mudança de comportamento, nos trazem à mente outro conceito importante que não pode ser desvinculado dos três anteriores: o de educação. A relação é tão forte que hoje se refere a esses processos não somente como T&D, mas como TD&E, sendo o “E” de Educação. Abbad (*apud* DEMO, 2008) define educação como o conjunto de processos mais gerais de aprendizagem que oportunizam o amadurecimento e o crescimento do indivíduo de forma ampla, sem ter por objetivo o preparo para o desempenho em um trabalho específico. Assim, para efeito didático, podemos pensar a relação entre esses conceitos por meio da Figura 8:

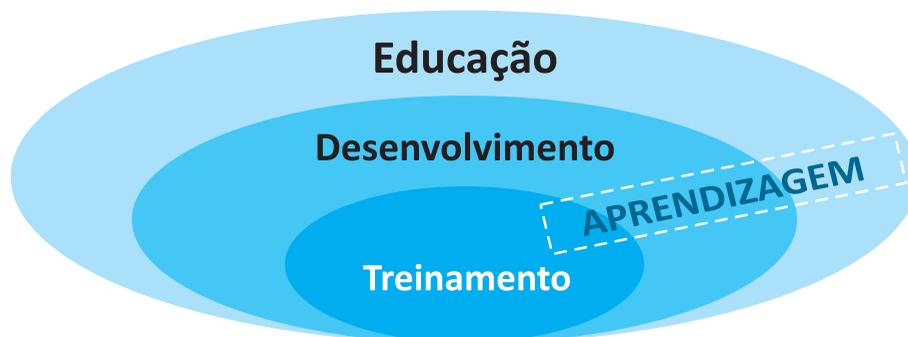


Figura 8: Relação entre Treinamento, Desenvolvimento, Educação e Aprendizagem
Fonte: Elaborada pelos autores

Vemos que essa relação, que denota a amplitude e a pertinência dos conceitos envolvidos, tem como “ponte” entre eles a aprendizagem. Mas é sempre bom lembrar que essa relação é dinâmica, não existindo um limite bem delineado entre os elementos. Hoje, quase não se separam as ações de treinamento e desenvolvimento e, cada vez mais, os programas de treinamento, mesmo com predominância de conteúdos técnicos de aplicação imediata no cargo, trazem, em seus aspectos teóricos e práticos, características de desenvolvimento.

Na maioria das vezes, os conjuntos de atividades de TD&E são denominados programas de treinamento.

A Administração Pública pode atuar de forma mais intensa nas áreas de T&D de pessoas, conforme as necessidades identificadas. Segundo Bergue (2007, p. 334),

[...] para tanto, impõe-se a definição de uma política articulada com os objetivos institucionais da entidade, precedida de consistente análise e diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento.

O autor resume nessas poucas palavras como devem ser realizados esses processos. Vamos visitá-los.

O PROCESSO DO TREINAMENTO

A grande maioria dos autores, dentre eles Gil (2001), Bolander, Snell e Sherman (2003) e Milkovich e Boudreau (2000), afirmam que o processo de treinamento possui basicamente quatro grandes etapas: levantamento das necessidades, planos e projetos, execução do treinamento e avaliação dos resultados. Embora esses autores se refiram a essas etapas como sendo de treinamento, podemos estendê-las, com as devidas adaptações ao desenvolvimento e à educação, tendo sempre a aprendizagem como processo transversal e como instrumento.

Levantamento das Necessidades

O levantamento das necessidades é o diagnóstico do que precisa ser feito em termos de TD&E na organização. Segundo Zerbini (2008, p. 190), o levantamento das necessidades de treinamento

[...] identifica as competências necessárias que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, os CHA's [conhecimentos, habilidades e atitudes] que um indivíduo deve apresentar para desempenhar sua função, bem como identifica os indivíduos que necessitam de

treinamento por não apresentarem esses CHA's desenvolvidos.

Em um nível mais geral, essa etapa responde a “o quê”, “quem” e “quando” treinar e desenvolver. Gil (2001) divide essa etapa em três análises:

- ▶ **Análise da organização:** essa fase requer informações amplas, como: missão, objetivos, estrutura, produtos/serviços, clima organizacional, pessoas, imagem da empresa, estratégia organizacional.
- ▶ **Análise das tarefas:** essa fase necessita de dados sobre: as atividades desempenhadas, as responsabilidades do empregado, as condições de trabalho e as habilidades. Se você está acompanhando a nossa sequência de estudos vai lembrar em qual documento é possível encontrar essas informações, que é o desenho de cargos. Caso a organização não disponha desses dados em documento, é necessário levantá-los.
- ▶ **Análise das pessoas:** essa fase verifica quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (a partir de agora usaremos apenas a sigla CHAs) de que as pessoas dispõem hoje para efetuar seu trabalho. Esses CHAs disponíveis são comparados com a análise das tarefas (CHAs requeridos) e, da diferença entre eles, obtêm-se as necessidades de treinamento.

A Figura 9 mostra a representação gráfica do que estamos falando.

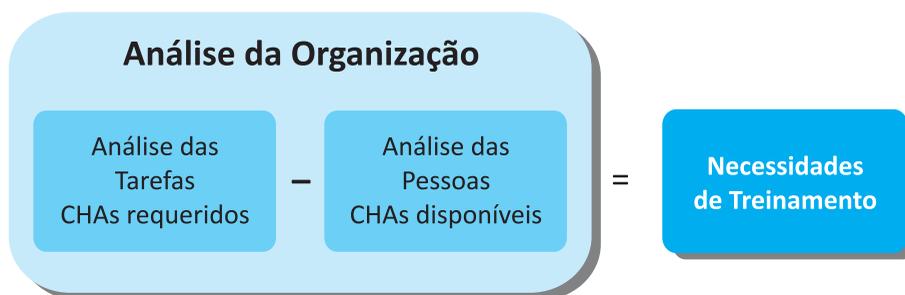


Figura 9: Levantamentos das Necessidades de Treinamento
Fonte: Adaptada de Gil (2001)

Como você pode ver, a Figura 9 ilustra o momento inicial estratégico dos programas de treinamento e desenvolvimento, já que começa focalizando a organização e suas relações. Nesse momento, são verificadas as estratégias organizacionais e de Gestão de Pessoas para a elas alinhar o plano de TD&E.

Bergue (2007) recomenda que o gestor, nessa fase, esteja bem atento:

- ▶ aos segmentos, às áreas ou aos processos críticos da gestão, isto é, àqueles cujo desempenho resulte em mais significativo impacto social;
- ▶ aos segmentos, às áreas ou aos processos mais onerosos a fim de elevar o nível de produtividade correspondente por meio do treinamento; e
- ▶ ao contingente de pessoas com maior potencial individual de desenvolvimento para que possam realizar efeito multiplicador.

A esta altura de nossa viagem, se você não está inserido no mercado de trabalho, deve estar se perguntando: quando eu ingressar em uma organização, terei de esperar o levantamento de necessidades para descobrir algo sobre ela e sobre o meu trabalho?

Se você já trabalha em uma organização, irá se lembrar do que aconteceu com você e se perguntar em que momento do processo de seu treinamento se deu aquele que você recebeu por ocasião de sua admissão. Pois bem, esse treinamento é denominado de Programa de Integração (BARBOSA, 2002); de Treinamento de Integração ou Indução (CARVALHO, 2001); de Treinamento de integração (GIL, 2001).

A importância desse tipo de treinamento reside no fato de ele preparar colaboradores recém-admitidos e, segundo Barbosa (*apud* BOOG; BOOG, 2002), de ser decisivo para garantir rápida produtividade e bons níveis de motivação. Para isso, segundo

o autor, é preciso dar ao novo colaborador a chance de alinhar suas expectativas com os valores organizacionais, fornecendo-lhe informações básicas sobre a organização: história, missão, visão, valores, objetivos, áreas de atuação etc.

Carvalho (2001) recomenda que se entregue ao colaborador uma espécie de Manual de Integração, que, além das informações sobre a organização, deve conter os direitos e os deveres, as normas etc.

Por ocasião da investidura no cargo, o servidor público deve receber esse tipo de treinamento a fim de conhecer a organização em sua totalidade, de receber seus regimentos internos e manuais e de começar a conscientizar-se do seu papel como servidor.

Para ver se você está acompanhando o conteúdo apresentado até aqui, reflita sobre estas questões: o que as fases do processo de treinamento têm a ver com o processo estratégico de TD&E? Qual delas é mais importante para integrar as estratégias? E sobre o treinamento de integração, qual o seu papel nesse processo estratégico de TD&E? Que características você acha que deve ter o analista que levanta esses dados?

Respondidos esses questionamentos, continuemos nossa visita com a segunda etapa do processo de TD&E.

Planos e Projetos de Treinamento

A partir das necessidades diagnosticadas, elabora-se a programação do treinamento que vai responder a questões como as citadas por Araújo (2006):

- ▶ Qual a melhor forma de treinar e desenvolver: eleger meios adequados ao processo em seu conjunto, em termos de recursos humanos, financeiros, materiais?
- ▶ Que comportamentos devem ser modificados: atentar para a objetividade?

- ▶ O que deve ser ensinado: conteúdo ou assunto?
- ▶ Como deve ser ensinado: métodos e recursos de treinamento?
- ▶ Quanto deve ser ensinado: amplitude do programa?
- ▶ Quando deve ser ensinado: períodos, horários?
- ▶ Onde deve ser ministrado: local e suas influências?
- ▶ Quem deve treinar e desenvolver: instrutor interno ou externo?
- ▶ O que deve ser avaliado: antes, durante e após o programa?

Em sua opinião, faltou alguma pergunta? Você pode criticar as questões citadas e incluir seus questionamentos. Vamos lá?

Em primeiro lugar, pensamos que deveria vir a seguinte pergunta: quem deve ser treinado? Isso porque essa resposta esteve presente no amplo levantamento feito na etapa anterior.

Quem é o treinando e quais as suas características? Na linguagem de TD&E é o que chamamos de público-alvo. Sem confundir as palavras, o que você acha dessa denominação aplicada aos programas do setor público? Em que isso influencia no caráter estratégico das atividades de TD&E?

Essas questões são de suma importância, pois ainda é comum no setor público encaminhar para participar de programas de treinamento servidores que não irão implementar os conhecimentos adquiridos. Esse é um problema cuja raiz encontra-se, entre outros motivos, no desconhecimento da importância do desenvolvimento das pessoas e no velho paradigma de que treinamento é despesa ou obrigação.

Para minimizar os efeitos dessas incidências disfuncionais, Bergue (2007) afirma que cumpre ao gestor público (você agora ou no futuro), por ocasião da elaboração de política de treinamento e desenvolvimento, identificar as linhas prioritárias de atuação e as necessidades de qualificação, observando:

- ▶ segmentos, áreas ou processos críticos de gestão, aqueles com maior impacto social;
- ▶ segmentos, áreas ou processos mais onerosos para elevar o nível de produtividade; e
- ▶ contingente de pessoas que detêm maior potencial individual de desenvolvimento, interesse, capacidade etc.

Destaca o autor que tudo isso deve ser devidamente documentado na forma de plano de gestão, com concepção articulada aos demais planos setoriais da administração. E então, onde você localiza os aspectos estratégicos dessas ações citadas por Bergue (2007)?

Ainda com relação ao planejamento do TD&E, precisamos estar atentos para as possibilidades de sua negociação: há despesa prevista no orçamento? É possível estabelecer parcerias com outros órgãos públicos? Quais são as possibilidades de realização?

Execução do Treinamento

Dentre as questões que são respondidas durante o projeto do treinamento, uma das mais importantes é a escolha dos métodos de treinamento, que começam a ser pensados no diagnóstico, quando se levantam os CHAs que irão compor as necessidades de treinamento (Figura 10). Mas que métodos são mais apropriados para que os CHAs sejam aprendidos ou, no mínimo, comecem a ser desenvolvidos?

Bohlander, Snell e Sherman (2003) dividem a execução do treinamento em dois tipos: gerencial e não gerencial, e cada um desses tipos em treinamento realizado no local de trabalho e fora dele. Cada uma dessas formas de treinamento, quanto ao local de trabalho, possui técnicas que poderão ser utilizadas de acordo com as necessidades de aprendizagem.

Lembre-se das etapas do planejamento estratégico (Figura 2) e do Modelo de Excelência (Figura 4), vistos na Unidade 1.

Observe a Figura 10, nela sistematizamos esses tipos.



Figura 10: Os Métodos de Treinamento a Partir dos Tipos de Cargo

Fonte: Elaborada pelos autores

Vale a pena acrescentar a esses métodos relacionados ao local os treinamentos realizados por Ensino a Distância (EaD) e em Universidades Corporativas. O EaD utiliza diversas tecnologias, como teleconferências, videoaulas em ambientes interativos via internet. Além das universidades que oferecem cursos e treinamentos, temos ainda as Escolas de Governo ou de Gestão Pública, previstas no artigo 39 da Constituição, com redação dada pela Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada para isso a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

Como vemos, esse trecho da Constituição reforça a importância e o caráter estratégico que deve ser dado ao treinamento e ao desenvolvimento nos órgãos públicos, conforme vimos lá no terceiro item da Unidade 1 quando falávamos da importância das

pessoas e da sua situação na estratégia do serviço público, e no segundo item da Unidade 2 quando falávamos do desenvolvimento atrelado ao plano de carreira do servidor.

Agora, vamos visitar o último espaço do processo de treinamento e desenvolvimento e suas etapas.

Avaliação dos Resultados de Treinamento e Desenvolvimento

É praticamente impossível medir todos os resultados dos programas de TD&E, principalmente porque implicam desenvolvimento e educação que, como vimos, envolvem longo prazo e múltiplos estímulos e experiências.

Como afirma Hamblin (1978), a avaliação em treinamento é a arte do possível, sendo a mais correta aquela mais plausível e útil. Esse autor considera que a avaliação do treinamento se dá em cinco níveis:

- ▶ **Nível 1:** das reações.
- ▶ **Nível 2:** do aprendizado.
- ▶ **Nível 3:** do comportamento no cargo.
- ▶ **Nível 4:** da organização.
- ▶ **Nível 5:** do valor final.

Esses níveis também são citados por Bohlander, Snell e Sherman (2003) como “critérios” e eles agrupam os dois últimos níveis no que chamam de critério de resultados.

No **nível das reações** são avaliadas a satisfação e as reações dos participantes em relação ao curso, aos instrutores, ao seu aproveitamento etc.

No **nível do aprendizado** podem ser medidos, por meio de teste, os conhecimentos do colaborador depois da realização do curso e compará-los aos anteriores, desde que tenham sido testados.

Quando se tratar de habilidades e atitudes, é necessária uma avaliação qualitativa.

No **nível do comportamento** descobre-se se está havendo o que Hamblin (1978) chama de transferência de conhecimentos do treinamento para o cargo, pois aí é que se encontram os efeitos do treinamento.

No **nível dos resultados** deve-se evitar tomar o retorno financeiro como o único resultante do treinamento. As empresas, além de seu objetivo de lucro, também têm os de sobrevivência, bem-estar de seus colaboradores, responsabilidade social e ambiental etc. Temos, assim, diferentes formas quantitativas e qualitativas de coletar dados de avaliação dos resultados.

No setor público, as avaliações que privilegiam esses quatro níveis de forma efetiva são mais encontradas nos órgãos da Administração Indireta. Bergue (2007) diz que um dos indicadores importantes utilizados no setor público para a avaliação dos resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento é a **multiplicação** de conhecimento adquirido, o que é passível de medição por meio da quantidade de ciclos de exposições dos conteúdos estudados. Outro indicador relaciona-se à política de remuneração na organização, aos acréscimos em promoções e aos itens de carreira para os participantes, o que é passível de quantificação. As avaliações qualitativas citadas por Hamblin (1978) ainda são raras no setor.

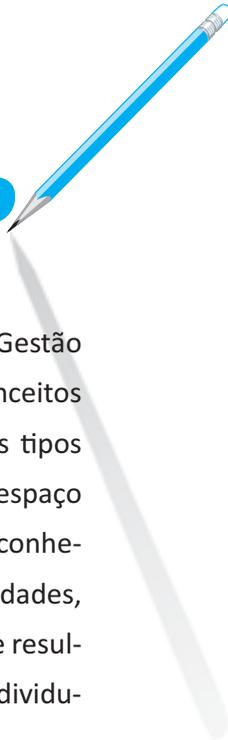
Bem, como foi essa incursão pelos caminhos da recompensa e do desenvolvimento de pessoas? Estamos crescendo e nos aprofundando verticalmente na Gestão de Pessoas. Na próxima parada, você vai ver os processos que também fornecem feedback no sistema de Gestão de Pessoas: informação e avaliação de desempenho (Figura 1 da Unidade 1). Vamos seguir viagem...

Complementando...

Amplie seus conhecimentos sobre o conteúdo tratado nesta Unidade realizando as leituras propostas a seguir:

- 📌 *Direito Administrativo* – de Maria Sylvia Zanella Di Pietro. Nesse livro, você conhecerá e entenderá mais sobre remuneração.
- 📌 *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva* – de Thomaz Wood Júnior e Vicente Picarelli Filho. Os autores apresentam o sistema de remuneração como parte de um sistema organizacional maior, integrado a um movimento transformacional orquestrado pela liderança e com participação de todos.
- 📌 *Administração da remuneração* – de Jean Pierre Marras. Esse livro aborda desde os fundamentos de estatística aplicada a salários até as modernas técnicas de remuneração variável e avaliação de desempenho. Apresenta ainda modelos e exercícios, facilitando o processo de aprendizagem.
- 📌 *Aspectos que influenciam a efetividade das políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação na área de tecnologia de uma instituição financeira* – nessa dissertação de Fernando Antônio Braga de Siqueira Júnior, você poderá ver os aspectos que influenciam a efetividade de políticas públicas e de treinamento na área de TD&E. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=225>. Acesso em: 10 mar. 2011.
- 📌 *Preditores de impacto do treinamento no trabalho: o caso do TCU* – de Gardênia Abbad et al. Esse artigo apresenta o teste de um modelo de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho.
- 📌 *Avaliação de resultados de treinamento no setor público: um estudo de caso no BDMG* – de Avelino Alexandre Rodrigues da Silva e Lúcio Flávio Renault de Moraes. Os autores demonstram os resultados de uma pesquisa de avaliação em um curso de MBA ofertado aos funcionários do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1351>. Acesso em: 11 mar. 2011.

Resumindo



Nesta parada, visitamos importantes espaços da Gestão de Pessoas no setor público. Vimos os elementos e os conceitos de incentivos, de recompensas, de remunerações e seus tipos fixos e variáveis, e os de benefícios. Visitamos também o espaço de treinamento e desenvolvimento, quando foi possível conhecer as etapas de seu processo: levantamento de necessidades, planos e projetos, execução do treinamento e avaliação de resultados, representando as possibilidades de crescimento individual e organizacional dos órgãos do setor público.



Atividades de aprendizagem

Se você realmente entendeu o conteúdo, não terá dificuldades de responder às questões a seguir. Se, eventualmente, ao responder, sentir dificuldade, releia o material e procure discuti-lo com seu tutor.

1. Faça uma pesquisa sobre o sistema de remuneração (remuneração fixa, variável, benefícios e seus tipos e/ou outras formas de recompensa) de um órgão público da esfera municipal ou estadual ou federal e elabore uma pequena análise sobre ele.
2. Faça uma pesquisa sobre uma Escola de Governo, seu funcionamento e seu papel na formação do servidor. Caso exista uma em sua cidade, você pode realizar uma entrevista com o dirigente dela.