

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO  
ESTRATÉGICA EM SAÚDE

Magda Elisa de Assis

**A RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO DAS AÇÕES DE TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO REALIZADAS NO PERÍODO DE 2001 A 2005  
COM OS SERVIDORES DO NEMS/RS**

Porto Alegre

2006

Magda Elisa de Assis

**A RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO DAS AÇÕES DE TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO REALIZADAS NO PERÍODO DE 2001 À 2005  
COM OS SERVIDORES NO NEMS/RS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Sílvia Generali da Costa

Porto Alegre

2006

**DEDICATÓRIA**

*Às minhas filhas,  
Thais e Melissa pelo amor  
maior que o infinito ...*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha mãe pelo exemplo de vida e sabedoria;

Às colegas Glaci Mara Marques Leite Cortez e Naura Maria Lemos pela contribuição que deram a esta monografia;

À Socióloga Lourdes Odete dos Santos pelos ensinamentos e pelo auxílio;

A Dra. Sílvia pela orientação.

## RESUMO

Este trabalho é uma proposta para avaliar a relação custo-benefício das ações de treinamento e desenvolvimento realizadas no período de 2001 a 2005 com os servidores do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul. Realizou-se um perfil através da coleta de dados referentes a cargo, matrícula, idade e tempo de lotação. Análise documental referente à contratação de vagas para cursos e treinamentos, aquisição e/ou locação de equipamentos, despesas com diárias e passagens aéreas, com salários dos servidores foram empregados para calcular os custos dos treinamentos. Para saber se as ações de treinamento e desenvolvimento têm proporcionado conhecimentos que geram melhorias nas práticas dos servidores aplicamos uma pesquisa junto a estes, para conhecer a percepção que possuíam sobre as capacitações que participaram e os conhecimentos adquiridos destas. Concluimos que os servidores estão interessados em participar de ações de treinamento para adquirir conhecimentos que melhorem o desempenho de suas atividades e práticas e que o custo per capita tem aumentado nos últimos anos.

UNITERMOS: Análise custo-benefício, Capacitação em serviço, Prática profissional, Recursos humanos, Técnicas de pesquisa.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categoria Funcional por Ano.....	18
Tabela 2 - Atividades na categoria funcional.....	20
Tabela 3 - Quantitativo de servidores por sexo e ano.....	21
Tabela 4 - Idade dos servidores por ano.....	22
Tabela 5 - Escolaridade dos servidores por ano.....	22
Tabela 6 - Tempo de Serviço.....	23
Tabela 7 - Tempo de serviço no Ministério da Saúde.....	24
Tabela 8 - Tempo de lotação no setor.....	25
Tabela 9 – Sentimentos no desenvolvimento de atividades.....	26
Tabela 10 - Propostas de atividades .....	28
Tabela 11 - Custos das ações de Capacitação no período de 2001 a 2005.....	51
Tabela 12 - Ano de lotação no NEMS/RS.....	55
Tabela 13 – Numero de treinamentos por ano.....	56
Tabela 14 - Tipo de Treinamentos.....	57
Tabela 15 - Participação nos treinamentos.....	57
Tabela 16 – Motivação para participar de treinamentos.....	57
Tabela 17 – Participação em treinamentos.....	59
Tabela 18 - O treinamento lhe traz um (a).....	62
Tabela 19 - Grau de satisfação.....	62
Tabela 20 – Sexo.....	63
Tabela 21 – Escolaridade.....	63
Tabela 22 – Idade.....	64

Tabela 23 - Categoria Profissional.....	65
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NEMS	Núcleo Estadual do Ministério da Saúde
DICON	Divisão de Convênios
CODER	Coordenação de Desenvolvimento de Recursos Humanos
CGRH	Coordenação Geral de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
GEAP	Fundação de Seguridade Social
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
PAC	Plano Anual de Capacitação
AGU	Advocacia Geral da União
NS	Nível Superior
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde
INAMPS	Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social
SEAUD	Serviço de Auditoria
SFCT	Serviço de Fomento e Controle Técnico
ASRI	Assessoria de Relações Institucionais
SEHAP	Serviço de Habilitação e Análise
SAAP	Serviço de Acompanhamento e Prestação de Contas
CT	Custo Total
Cd	Custos Diretos
Ci	Custos Indiretos
Chh	Custo Homem-hora
Cpc	Custo per capita
Dt	Despesas totais
Th	Total de horas do módulo
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
T&D	Treinamento e desenvolvimento

## SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO SERVIDOR DO NEMS/RS .....	31
1.3 JUSTIFICATIVA.....	31
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	32
3 OBJETIVOS .....	45
3.1 OBJETIVO GERAL.....	45
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	45
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	48
5.1 ANÁLISE DOS CUSTOS DOS TREINAMENTOS NO PERÍODO DE 2001 À 2005 .....	48
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DAS AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	53
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	69
ANEXOS .....	70
ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DO NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE/RS.....	71
ANEXO 2 – ORGANOGRAMA DOS RECURSOS HUMANOS .....	72
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....	<a href="#">733</a>

## 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

É função do Ministério da Saúde dispor de todas as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias, melhorando a vigilância à saúde e dando qualidade de vida ao brasileiro.

É por causa destas atribuições que ao Ministério da Saúde impõe-se o desafio de garantir o direito do cidadão do atendimento à saúde e prover condições para que esse direito esteja ao alcance da população, independente da condição social de cada um.

A Constituição Federal de 1988 deu um importante passo na garantia do direito à saúde com a criação do Sistema Único de Saúde (SUS). Seus princípios apontam para a democratização nas ações e nos serviços de saúde que deixam de ser restritos e passam a ser universais, da mesma forma que, deixam de ser centralizados e passam a nortear-se pela descentralização. Ou seja, o objetivo é capacitar os municípios a assumir suas responsabilidades e prerrogativas diante do SUS, bem como desenvolver ações que dêem prioridade à prevenção e à promoção da saúde.

O Núcleo Estadual do Ministério da Saúde (NEMS/RS) está inserido na sua Secretaria Executiva (figura 1). Possui, entre suas competências:

Parágrafos I - assistir ao Ministro de Estado na supervisão e coordenação das atividades das Secretarias integrantes da estrutura do Ministério e das entidades a ele vinculadas;

Parágrafo II – coordenar e apoiar as atividades relacionadas com os sistemas federais de planejamento e de orçamento, de organização e modernização administrativas de contabilidade, de administração financeira, de administração dos recursos de informática, **de recursos humanos** e de serviços gerais no âmbito do Ministério.



Figura 1: **Organograma do Ministério da Saúde**<sup>1</sup>

As competências do Núcleo Estadual têm respaldo no Artigo 10, das competências da Secretaria Executiva:

Art. 10. Aos Núcleos Estaduais, por intermédio de suas unidades organizacionais compete desenvolver atividades técnico-administrativas e de apoio logístico, bem como praticar atos necessários à atuação dos órgãos do Ministério.

Não há oficialmente uma estrutura organizada ou de direito, embora a estrutura informal que utilizamos (veja no anexo I), correlacionam que o Serviço de Auditoria/SEAUD e o Serviço de Fomento e Controle Técnico/SFCT/DENASUS possuem a mesma hierarquia e autonomia para desenvolver suas competências e atribuições que a Divisão de Convênios e Gestão/DICON, embora utilizem todos os aparatos logísticos, técnicos e administrativos das unidades da DICON: administração, RH, GEAP, etc.

<sup>1</sup> Organograma do Ministério da Saúde. Disponível em: [http://portal.saude.gov.br/portal/saude/area.cfm?id\\_area=378](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/area.cfm?id_area=378) Acesso em: 30/06/2006.

A Unidade do RH/Recursos Humanos está diretamente subordinada a Chefia da DICON, cujas atribuições são de apoiar e subsidiar sua Chefia para a tomada de atos e decisões relativas à área de Pessoal, ou seja, relativa a servidores lotados no estado do RS, sejam federalizados, estadualizados e/ou municipalizados, amparados pela Lei 8.112/90 e outras.

A Estrutura não formal da unidade de Recursos Humanos incorpora 14 setores com atividades e atribuições diversas e complementares, sendo a Equipe de Capacitação um destes setores (anexo 2).

O Programa de Capacitação está sendo aplicado aos servidores do NEMS/RS desde o ano de 2001, quando foi estruturado, tendo como objetivo proporcionar conhecimentos teóricos e práticos, instrumentalizando o servidor para que possa desempenhar adequadamente as suas tarefas e atividades com maior eficácia e eficiência.

Ao integrar a Equipe de Capacitação (a partir de outubro de 2001), tenho me indagado sobre dois questionamentos básicos que pudessem nortear as nossas ações frente às demandas. O primeiro, diz respeito a conhecer o perfil do servidor do NEMS/RS: quem é, o que quer, como se sente no trabalho e com os colegas, tem desenvolvido suas atividades com conhecimento e são pertinentes as suas funções, etc. O segundo refere-se a saber se as ações de Treinamento e desenvolvimento tais como cursos, palestras, congressos e outras atividades afins, têm realmente proporcionado conhecimentos que gerem melhorias nas praticas dos servidores.

O primeiro questionamento resultou na elaboração de um projeto como uma “proposta para identificar, diagnosticar e implantar novas alternativas para a modernização do Setor de Recursos Humanos no NEMS/RS”<sup>2</sup>.

Este projeto, inicialmente previsto para ser aplicado na Unidade do RH, foi depois ampliado para ser desenvolvido em todas as unidades e setores do NEMS/RS. O objetivo geral para o desenvolvimento do projeto era “desenvolver a realização do diagnóstico institucional no NEMS/RS, objetivando identificar as falhas funcionais e estruturais e assim, propor estratégias e ações que apresentem

---

<sup>2</sup> ASSIS, Magda Elisa de. **Projeto: Identificar, diagnosticar e implantar novas alternativas para a modernização do setor de Recursos Humanos no NEMS/RS**. Porto Alegre: out. 2001. Equipe de Capacitação/Núcleo Estadual do Ministério da Saúde.

soluções e permitam a melhor capacitação do servidor e conseqüentemente melhor desempenho e agilidade institucional”.(3)

Para obter um perfil do servidor do NEMS/RS decidiu-se realizar uma Pesquisa Social Empírica, que utilizando o método do Estudo Exploratório Descritivo por saber que a sua “principal utilidade é aumentar a percepção de problemas, ajudar a esclarecer conceitos e estimular o diferencial sobre fenômenos de interesses” (TRIPODI et al., 1975, p.108).

Como instrumento, foi elaborado e utilizado um formulário composto de 24 questões referentes à vida funcional do servidor. Definiu-se como universo da pesquisa, o total de 163 servidores lotados no NEMS/RS em dezembro de 2001, excluindo-se 16 servidores que são cedidos a Fundação Nacional de Saúde/FUNASA, por consideramos que não vivenciam a mesma realidade. Foram devolvidos 124 preenchidos.

Identificado o perfil e as ações para nortear as estratégias e ações de treinamento e capacitação, elaborou-se um plano de ação para atender as demandas levantadas e/ou identificadas. Foi elaborado e apresentado o Plano Anual de Capacitação/PAC a Coordenação de Recursos Humanos/CGRH/SAA/MS para a liberação de verbas. A CGRH, tornou-se nossa parceira em várias atividades desenvolvidas durante o ano seguinte.

Realizaram-se contratação de vagas em cursos, treinamentos e outras ações pontuais que atenderam a algumas demandas apresentadas, mas outros questionamentos foram sendo identificados.

Em junho de 2004, aplicou-se novo questionário com os 157 servidores lotados no NEMS/RS, sendo devolvidos preenchidos 117, com o objetivo realizar um diagnóstico institucional atualizado que incluía várias perguntas do primeiro formulário aplicado.

Através da análise dos resultados dos estudos exploratórios realizados em 2001 e 2004 e de observações, considerou-se que havia vários possíveis fatores que interferiam no melhor aproveitamento e aplicação dos conteúdos aprendidos em ações de treinamento junto a pratica dos servidores, tais como;

- os servidores são treinados para desenvolverem atividades pertinentes a um setor e, poucos tempos depois, são lotados em outro setor;

- falta de motivação para desempenhar as atividades laborativas;
- os servidores são desqualificados para desempenharem suas funções no setor que estão lotados porque sua categoria funcional não condiz com as solicitações específicas;
- servidores com desvio de função e conseqüentemente sem perfil adequado para as novas atribuições que são impostas;
- Não há definição de uma política de gestão de pessoas que contemple a valorização do trabalho do servidor;
- a escolaridade do servidor não condiz com as atividades que lhe são delegadas;
- a municipalização e aposentadoria de vários servidores no decorrer dos últimos 10 anos têm sobrecarregado os servidores que estão na ativa, gerando o aumento na quantidade de atribuições e, conseqüentemente, afetando a qualidade das mesmas;
- falta de uma política salarial que contemple as aspirações e necessidades, provocando a falta de motivação e de interesse por parte dos servidores;
- não há instrumentos de avaliação para aplicar junto aos servidores para registrar o seu aprendizado teórico e a aplicação em sua prática cotidiana;
- o servidor não repassa para os colegas os conhecimentos aprendidos;
- o servidor se aposenta e nem sempre treina alguém para substituí-lo;
- se a elaboração do plano Anual de Capacitação tem contemplado as necessidades de treinamento dos servidores;
- os recursos financeiros liberados anualmente se tornam insuficientes para atenderem as demandas de treinamento dos servidores.

Atualmente, o NEMS/RS está com 149 servidores lotados em suas unidades e setores. Com a diminuição do quantitativo de servidores imagina-se que a necessidade de treinamentos tende a diminuir, inclusive os custos operacionais para a realização destes. Porém, observa-se que há a diminuição do quadro de

servidores, mas não de serviços, onerando a que um outro servidor, fique sobrecarregado e assuma maiores responsabilidades do que tinha anteriormente há saída de seu colega.

Frente à realidade descrita, a autora tem se indagado como os recursos de treinamento e desenvolvimento podem ser aplicados para atender as demandas da instituição e proporcionar conhecimentos que auxiliem a desenvolver as habilidades e competências dos servidores.

### 1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO SERVIDOR DO NEMS/RS

Visando conhecer o perfil do servidor do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS para traçar estratégias para a identificação, solução de problemas e motivação, apresentamos à Chefia do NEMS/RS-DICON em março de 2001, o projeto "Diagnóstico Institucional na Unidade do RH", cujo objetivo geral visava "identificar as falhas funcionais e estruturais e assim, propor estratégias e ações do servidor e conseqüente melhor desempenho e agilidade institucional". Proposta inicialmente para ser aplicada ao RH, a idéia foi ampliada para ser desenvolvida no Núcleo Estadual, ou seja na Divisão de Convênios (DICON), Administração, Serviço de Auditoria e SFCT (Fomento).

Optamos por um Estudo de Pesquisa para traçar um perfil do Servidor do NEMS/RS se utilizando como instrumento de um formulário composto de 24 questões referentes à vida funcional do servidor, tais como: tempo que é servidor do MS, categoria profissional, questões relativas à área física, atividades que desenvolve, necessidades de treinamento e sentimentos em relação à instituição, atribuições e relacionamento com colegas, etc.

Realizou-se uma reunião com as chefias e/ou responsáveis pelas unidades e setores, quando foi exposta a proposta deste trabalho, objetivando também engajá-los neste processo para que motivassem os servidores a responder ao questionário.

Definiu-se como o universo da pesquisa, o total de servidores lotados no NEMS/RS em dezembro de 2001, que é de 163 servidores. Exclui-se 16 servidores do MS que são cedidos a FUNASA, por consideramos que não vivenciam a realidade do Núcleo Estadual.

Foram distribuídos formulários de acordo com o número de servidores lotados na Unidade e/ou setor, totalizando 163. Estabeleceu-se o tempo de 2 dias para que os formulários fossem respondidos. Dos formulários entregues, 124 foram devolvidos preenchidos que correspondem a 76,07% e não devolvidos, 39 que correspondem a 23,92%.

Observaram-se as mais diversas reações referentes à aplicação e recolhimento dos questionários, entre elas:

- Servidores que responderam ao formulário, acrescentaram críticas fora do contexto do mesmo;
- Alguns servidores negaram-se a responder o formulário;
- Uma servidora em protesto, rasgou o formulário em nossa presença;
- Servidores apresentaram críticas verbais quando no recolhimento dos formulários;
- Alguns setores necessitaram de tempo maior para preencherem os formulários;
- Dos formulários não entregues, alguns foram em decorrência de haverem servidores em férias, em licença prêmio, em licença para tratamento de saúde, viajando a serviço, em processo de aposentadoria e também, com faltas ao serviço.

Em junho de 2004, uma Comissão de servidores das Unidades e setores do NEMS/RS que organizava o I Seminário de Sistemas de Informações e de Informática optou em aplicar novo questionário com os 157 servidores lotados no NEMS/RS, sendo devolvidos preenchidos 117, com o objetivo realizar um diagnóstico institucional atualizado que incluía várias perguntas do primeiro formulário aplicado, para verificarmos se acontecera alguma mudança de 2001 até o momento. Objetivava-se também ter subsídios para elaborar as propostas e temas do seminário.

Salienta-se que foram feitas muitas das críticas idênticas as que apresentamos quando narramos a aplicação do questionário anterior.

Ainda em 2001, ao ingressarmos na Equipe de Capacitação, objetivando estruturá-la, paralelamente percebemos que estávamos no desenvolvimento de

nossas atividades profissionais há 18 anos junto ao quadro de servidores do Ministério da Saúde, seja no atendimento aos servidores através da Perícia Médica, como através da convivência, fomos nos sensibilizando frente à transformação da realidade e do cotidiano em que nós servidores públicos federais nos encontramos.

É de conhecimento geral, as várias modificações que o Ministério da Saúde enfrentou relativas à descentralização e conseqüente estadualização e municipalização dos Serviços de Saúde, cedência dos servidores para as esferas municipais e estaduais, falta de uma política social de reposição salarial, bem como a grave crise econômica que assola o País, entre outros problemas, provocaram impactos profundos no serviço Público e conseqüentemente em nós, servidores.

Reagindo a estas questões externas, muitos servidores aposentaram-se proporcionalmente assustados frente à nova política, tentando desta forma, garantir seus direitos. Outros adoeceram, alguns se tornaram amargos, descrentes e desmotivados, enfim, todos de uma maneira ou outra sentiram reflexos que atingiram a suas vidas pessoais e profissionais.

Por conseguinte, o esvaziamento do quadro funcional seja por que motivo for, sobrecarregou aos que permaneceram. Aumentou-se a demanda de tarefas e atividades, mas diminuiu-se a força de trabalho disponível. Enfim, como é o atual servidor, quanto tempo tem de serviço, quando se aposenta, está motivado, o que mais espera ou não espera da Instituição que trabalha, etc.

Paralelamente não havia uma listagem única que contemplasse a lotação dos servidores do NEMS/RS. Cada unidade possui uma listagem com a lotação de seus servidores. Objetivando unificar as informações, elaboramos um formulário para a coleta dos seguintes itens, organizando as informações por Unidade e setor, nome, matrícula SIAPE, Categoria Funcional, data de nascimento, escolaridade e tempo de serviço. Esta listagem é anualmente atualizada desde 2001, fornecendo o quantitativo de servidores lotados no NEMS/RS e outras informações significativas, que segundo Chiavenato (1993, p. 425), “são eventos que se acontecerem, proporcionarão necessidades futuras de treinamento, auxiliando na elaboração do LNT”.

**Tabela 1 - Categoria Funcional por Ano**

Categoria funcional	ano 2001	ano 2002	ano 2003	ano 2004	ano 2005
Administrador	7	8	8	4	4
Agente Administrativo	69	67	65	59	56
Agente de Portaria	7	6	7	8	8
Agente de Vigilância	2	2	2	2	2
Analista de Sistemas	1	1	1	1	1
Analista de Organização e Métodos		1	1	1	
AOSD	6	9	9	10	8
Artífice de Carpintaria e Marcenaria	2	1			1
Artífice Especializado em Obras e metalurgia	1	3	1	2	2
Artífice Elétrico em Comunicação	2	1	3	3	2
Assistente Social	2	2	2	2	3
Auxiliar de Enfermagem	6	5	5	6	7
Auxiliar de Serviços Gerais	1	1	1	1	1
Auxiliar Técnico de Produção	5	5	5	5	6
Contador	2	1	1		1
Datilografo	5	5	5	5	5
Desenhista	1	1	1	1	1
Digitador	4	4	3	3	1
Enfermeira	2	2	2	2	2
Especialista em Políticas Publicas				1	
Jornalista		1	1	1	1
Medico	31	28	28	26	29
Motorista	2	2	2	2	2
Odontólogo	1	1	1	1	1
Operador de Computador	1	1	1	1	1
Secretaria			1	1	1
Técnico de Contabilidade					1
Técnico em Comunicação Social	2				
Telefonista	3	2	3	3	2
Total	165	160	159	151	149

As categorias funcionais de Agente Administrativo e de Médico são as que possuem maior quantitativo de servidores em todos os anos do período de 2001 a 2005, justificando-se por ser de competência do Núcleo Estadual, “por intermédio de suas unidades organizacionais compete desenvolver atividades técnico-administrativas e de apoio logístico, bem como praticar atos necessários à atuação dos órgãos do Ministério”.

A categoria do Agente Administrativo é presente em todas as unidades e setores e desenvolve o suporte administrativo e o apoio logístico para que as competências sejam realizadas, assim como as atividades técnicas correspondem aos profissionais da área médica, presentes no Grupo de Perícia Médica e no Serviço de Auditoria, como também ao Assistente Social, Enfermeiro, Jornalista e Odontólogo. Este não atua em sua área específica de formação, porém atua em Comissões de PADs, Processos Administrativos Disciplinares cujo regimento exige que a presidência da comissão seja de um servidor que possua Formação Superior.

Outro aspecto a ser salientado é que servidores das categorias funcionais de Datilógrafo, Desenhista, Auxiliar de Serviços Gerais, Agente de Portaria, Agente de vigilância, Artífices de Carpintaria e Marcenaria, Obras e Metalurgia e Elétrico em Comunicação, que por terem sido extintas as suas funções em virtude de vários aspectos tais como, municipalização, avanço da tecnologia, contratação de empresas terceirizadas e outros, desempenham funções compatíveis da categoria de Agente Administrativo. Esta situação provocou a necessidade de treinar e capacitar estes servidores para a incorporação de novas competências e habilidades para o desempenho das novas funções.

A tabela seguinte representa esta questão levantada quanto ao servidor desenvolver suas atividades na categoria em que foi contratado.

**Tabela 2 - Atividades na categoria profissional**

Você desenvolve suas atividades na categoria para que foi contratado	Ano 2001		Ano 2004	
	Fr	%	Fr	%
Sim	70	56,45	62	53,0
Não	39	31,45	39	33,3
Algumas atividades	15	12,1	14	12,0
Nenhuma atividade	0	0	2	1,7
TOTAL	124	100	117	100

Em 2001, 70 servidores ou 56,45% afirmam que desenvolveram atividades na categoria em que foram contratados, sendo que 39 ou 31,45% dos servidores dizem que não, 15 ou 12,1% responderam que desenvolveram algumas atividades. No ano de 2004, há 62 ou 53,0% de respostas afirmativas, 39 ou 33,3% dos servidores responderam que não desenvolvem suas atividades na categoria em que foi contratado, sendo há 14 servidores ou 12,0% que desenvolvem algumas atividades. O que chama atenção, embora seja um quantitativo pequeno, é que 2 servidores ou 1,7% não realizam nenhuma atividade para a qual foi contratado.

Observa-se a diminuição gradativa do quantitativo de servidores, quando tínhamos 165 servidores em 2001 reduzindo-se para 160 servidores em 2002, 159 em 2003, 151 em 2004 e para 149 servidores em 2005. É importante salientar que mesmo havendo diminuição do quantitativo dos servidores devido a fatores tais como aposentadoria, cedência, transferências, redistribuições, alterações de lotação, óbitos, paralelamente houve incorporação de novos servidores também por motivos de alterações de lotação, como de transferências, entre outros.

Estas questões citadas se tornam indicadores para realizarmos o LNT/ Levantamento de Necessidades de Treinamento. Identificamos alguns indicadores a priori no NEMS/RS, que segundo Chiavenato (1993, p. 425), “são eventos que se acontecerem, proporcionarão necessidades futuras de treinamento, são:

- a) redução do número de empregados (no caso de servidores), ou seja anualmente reduz o quantitativo de servidores lotados no NEMS/RS;
- b) mudança de métodos e processos de trabalho, gerada pela incorporação de novas tecnologias em sistemas de informação, tais como: SIAPE, SIAPECAD, GESCON, etc;
- c) substituições ou movimento de pessoal, mesmo com a diminuição do quantitativo de servidores, acontece à movimentação através das transferências, remoções , cedências, aposentadorias e óbitos;
- d) faltas, licenças e férias do pessoal, aumentam as licenças saúde por haver grande incidência de servidores “envelhecidos”, ou seja, com mais de 45 anos a 60 anos de idade e portanto, mais suscetíveis a doenças;
- e) mudanças nos programas de trabalho ou de produção, provocada em grande parte pela implantação dos sistemas de informação em informática e também nas mudanças das funções dos servidores que tiveram extinguidas as funções de suas categorias funcionais;
- f) modernização do maquinário e equipamento, através da aquisição e atualização de microcomputadores cada vez mais modernos, máquinas de xerox, multimídias e outros;
- g) produção e comercialização de novos produtos ou serviços, ou seja os convênios com Prefeituras Municipais e entidades para a liberação de verbas com o objetivo de financiar obras e programas, como um serviço novo, exigindo treinamento para exercer as novas funções.

**Tabela 3 - Quantitativo de servidores por sexo e ano**

	Ano 2001	Ano 2002	Ano 2003	Ano 2004	Ano 2005
Masculino	77	78	76	73	72
Feminino	88	82	83	78	77
Total	165	160	159	151	149

Há predominância de servidoras do sexo feminino em todos os anos, embora se observe que em 2001 tínhamos 77 servidores homens e 88 servidoras mulheres, havendo uma diferença de 11 servidoras mulheres, a diferença diminui para 5 servidoras do sexo feminino em 2005., quando há 72 servidores homens e 77 servidoras mulheres. Sabe-se que o tempo de serviço para as mulheres é menor do que o estabelecido para os homens, tanto proporcional como integral. Frente a isto, estima-se que tenham se aposentado neste período mais servidoras do sexo feminino.

**Tabela 4 - Idade dos servidores por ano**

Idade dos servidores	Ano 2001	Ano 2002	Ano 2003	Ano 2004	Ano 2005
34 a 40 anos	20	16	9	6	1
41 a 45 anos	37	39	36	31	28
46 a 50 anos	53	47	48	52	58
51 a 55 anos	32	33	36	34	34
56 a 60 anos	22	16	17	20	21
mais de 61 anos	5	9	13	8	7
Total	169	160	159	151	149

Os servidores do NEMS/RS situam-se em grande escala nas faixas etárias de 41 a 60 anos, havendo maior incidência na faixa etária de 46 a 50 anos, devido ao fato de não haver concursos para as ocupações de vagas desde o ano de 2002, não se renovou o corpo funcional. Observa-se que desde o ano de 2001 se estabilizou a maior incidência nas faixas etárias dos 46 a 55 anos.

**Tabela 5 - Escolaridade dos servidores por ano**

Escolaridade dos servidores	Ano 2001	Ano 2002	Ano 2003	Ano 2004	Ano 2005
Fundamental incompleto	3	3	8	3	3
Fundamental	19	14	12	18	15
Medio Incompleto	6	10	5	5	4
Medio	40	39	41	39	42

Superior Incompleto	11	28	12	10	6
Superior	83	63	78	68	76
Especialização	2	2	2	7	2
Mestrado	1	1	1	1	1
Doutorado					
Total	165	160	159	151	149

Há maior incidência de servidores com o curso Superior completo, sendo que muitos atuam em categorias funcionais que exigem a escolaridade do ensino médio. Até a promulgação da Constituição do Brasil em 1988, eram realizados concursos internos para a reclassificação funcional. Muitos servidores que ingressavam na organização após terem sido aprovados em categorias funcionais que exigiam o ensino médio, optavam por freqüentar cursos superiores para posteriormente realizarem ascensão profissional para cargos com esta exigência de escolaridade.

A análise da tabela do tempo de serviço dos servidores traz mais um indicativo importante de LNT. Depois de treinado o servidor, por quanto tempo poderá desenvolver as atividades para as quais foi treinado antes de aposentar-se e de possivelmente levar os conhecimentos consigo? É uma dicotomia pois ao mesmo tempo em que é necessário treiná-lo para que seus conhecimentos não fiquem obsoletos e que possa produzir melhor, o custo de seu treinamento torna-se muito caro para o tempo que vai despende no NEMS/RS antes de aposentar-se.

**Tabela 6 - Tempo de Serviço**

Tempo de Serviço	Ano 2001	Ano 2002	Ano 2003	Ano 2004	Ano 2005
de 12 a 20 anos	27	21	12	11	3
de 21 a 25 anos	72	64	62	53	43
de 26 a 30 anos	54	55	59	59	71
de 31 a 35 anos	9	14	20	25	29

Mais de 36 anos	3	6	6	3	3
Total	165	160	159	151	149

Na tabela é possível observar que o quantitativo de servidores diminui no tempo de serviço dos 12 aos 20 anos e aumenta com os servidores que possuem de 26 a 30 anos, como também os que têm de 31 a 35 anos de tempo de serviço, servidores que são candidatos que brevemente irão aposentar-se.

**Tabela 7 - Tempo de serviço no Ministério da Saúde**

Tempo de serviço no MS	Ano 2001		Ano 2004	
	Fr	%	Fr	%
Até 14 anos	7	5,98	1	0,81
de 15 a 20 anos	20	17,09	50	40,32
de 21 a 25 anos	56	47,86	57	45,97
de 26 a 30 anos	29	24,79	10	8,06
de 31 a 35anos	0	0,00	1	0,81
de 36 a 40 anos	2	1,71	5	4,03
Não respondida	3	2,56	0	0
Total	117	100,00	124	100

Esta tabela refere-se ao tempo de serviço do servidor no Ministério da Saúde. Em 2001, 7 servidores ou 5,98% tinham até 14 anos de serviço, sendo que em 2004, somente 1 servidor ou 0,81% se enquadrava nesta categoria.

Na faixa dos 15 a 20 anos de tempo de serviço no MS, havia em 2001, 20 servidores ou 17,09% e em 2004, eram 50 ou 40,32% dos servidores. Tanto em 2001 como em 2004, a maior incidência do quantitativo de servidores ficam na faixa dos 21 a 25 anos de tempo de serviço com respectivamente 56 ou 47,86% e de 57 ou 45,97% dos servidores. Na faixa de 26 a 30 anos temos 29 ou 24,79% em 2001 e em 2004, situam-se 10 ou 8,06% dos servidores. Somente 1 servidor ou 0,81%

encontra-se na faixa de 31 a 40 anos no ano de 2004. Não há em 2001 nenhum servidor que se enquadre nesta faixa. Para o tempo de serviço de 36 a 40 anos, encontramos em 2001, 2 ou 1,71% dos servidores do MS, aumentando para 5 ou 4,03% dos servidores, em 2004.

**Tabela 8 – Tempo de lotação no setor**

Tempo de lotação no setor	Ano 2001		Ano 2004	
	Fr	%	Fr	%
Até 1 ano	36	29,03	13	11,1
De 1 ano a 2 anos e 11 meses	27	21,77	21	17,9
De 3 anos a 5 anos e 11 meses	18	14,52	39	33,3
De 6 anos a 8 anos e 11 meses	10	8,06	11	9,4
De 9 anos a 11 anos e 11 meses	16	12,90	7	6,0
De 12 anos a 14 anos e 11 meses	4	3,23	12	10,3
De 15 anos a 17 anos e 11 meses	7	5,65	7	6,0
De 18 anos a 19 anos e 11 meses	0	0,00	1	0,9
Mais de 20 anos	3	2,42	3	2,6
Mais de 25 anos	2	1,61	3	2,6
Não respondida	1	0,81		
Total	124	100,00	117	100,00

O tempo de lotação do servidor no MS com até 1 ano em 2001 era de 36 ou 29,03% dos servidores e em 2004, de 13 ou 11,1% e de 1 ano a 2 anos e 11 meses em 2001 eram de 27 ou 21,77% e em 2004, de 21 ou 17,9 servidores. Um quantitativo tão significativo de servidores nestas faixas lotados há pouco tempo em seus setores identificam necessidades de treinamento para a absorção de conhecimentos e de tecnologias adequadas para o desenvolvimento de suas atribuições. Complementa esta observação, o fato de que é a partir de fins 1999 e de 2000, que houve transformações institucionais com a integração de novos serviços por parte do MS, tais como a política de habilitação de convênios, a

desvinculação das funções e atribuições do RH e Administração que encontraram por um período e aproximadamente 2 anos vinculados à coordenação da FUNASA, Fundação Nacional de Saúde.

Também é significativo que na faixa de 3 anos a 5 anos e 11 meses, encontrássemos em 2001, 18 ou 14,52% dos servidores e em 2004, 39 servidores ou 33,3%. Em 2001, para o período de 6 anos a 8 anos e 11 meses, havia 10 ou 8,06% dos servidores e em 2004, manteve-se sem diferenças significativas, com 11 servidores ou 9,4%. A partir da faixa de 12 anos a 14 anos e 11 meses, encontramos, 4 ou 3,23% dos servidores em 2001, aumentando para 12 ou 10,3% de servidores inseridos em 2004. Para o período de 15 a 17 anos e 11 meses, em 2001 temos 4 ou 3,23% dos servidores, praticamente triplicando em 2004, com 12 ou 10,3% de servidores. Na faixa dos 18 a 19 anos e 11 meses não encontramos nenhum servidor com este tempo e em 2004, há somente 1 ou 0,9% dos servidores com tempo de lotação no setor em que atua. Com mais de 20 anos, há 3 ou 2,42% dos servidores e também 3 ou 2,6% dos servidores e com 25 anos de lotação no mesmo setor há em 2001, 2 ou 1,61% e em 2004, 3 ou 2,6% dos servidores. Um servidor ou 0,81% não respondeu a questão apresentada.

**Tabela 9 – Sentimentos no desenvolvimento das atividades**

Sentimentos	Ano 2001		Ano 2004	
	Fr	%	Fr	%
Satisfeito	83	47,70	76	33,6
Preocupado	29	16,67	40	17,7
Angustiado	12	6,90	26	11,5
Cheio de dúvidas	10	5,75	24	10,6
Cansado	9	5,17	13	5,8
Feliz	8	4,60	0	0,0
Não respondida	6	3,45	4	1,8
Surpreso	4	2,30	14	6,2
Irritado	4	2,30	15	6,6

Ainda não sei	3	1,72	0	0,0
Confuso	3	1,72	9	4,0
Indiferente	2	1,15	4	1,8
Com sono	1	0,57	1	0,4
Total	174	100,00	226	100,00

Na questão proposta, é perguntado ao servidor como se sente no desenvolvimento de suas atividades: mostraram-se satisfeitos 83 ou 47,70% dos servidores em 2001 e em 2004, 76 ou 33,6% dos servidores. Porém em 2001, 29 ou 16,67% , expressam-se preocupados, sendo que este índice aumenta em 2004 para 40 servidores que relatam sentirem-se preocupados, embora sejam 17,7% referentes a 226 respostas, não havendo diferenças significativas em relação ao ano de 2001 pois os percentuais estão próximos.

Dos 174 sentimentos expressos em 2001 relativos a sentirem-se cheios de duvida, manifestaram-se 10 ou 5,75% servidores e em 2004, este quantitativo foi de 24 ou 10,6% dos servidores, havendo um aumento significativo. Se considerarmos que o estado de sentir-se angustiado pode estar associado ao de estar cheio de dúvidas, temos em 2001, 12 ou 6,90% de servidores e em 2004, 26 ou 11,% de servidores que citaram sentirem-se assim, sendo um dado para o LNT, porque a sua insatisfação e a presença de dúvidas podem significar necessidades de treinamento para as tarefas que esta sentindo dificuldades em desenvolver.

Em 2001, 9 ou 5,17% e de 13 ou 5,8% em 2004 disseram sentirem-se cansados. Das 174 respostas à questão em 2001, 4 ou 2,30% mostram-se surpresos e em 226 respostas de 2004, há 14 ou 6,25 de servidores indicando esta resposta. O sentimento dos servidores de irritação, ao desenvolver suas atividades em 2001 foi de 4 ou 2,30% para em 2004 ser de 15 ou 6,6% dos servidores.

Quanto a se sentir feliz com o desenvolvimento de suas atividades em 2001 foi de 8 ou 4,60% dos servidores, sendo que em 2004 ninguém se manifestou com este sentimento. A mesma situação foi encontrada em relação à “ainda não sei” como me sinto no desenvolvimento de minhas atividades pois em 2001 manifestarem-se 3 ou 1,72% dos servidores e nenhum em 2004.

Tabela 10 – Propostas de atividades

Propostas	Ano 2001		Ano 2004	
	Fr	%	Fr	%
Cursos de Informática	147	28,71	43	12,72
Cursos de Português e redação	31	6,85	31	9,17
Cursos de Contabilidade	19	3,71	7	2,07
Cursos de Secretariado	3	0,59	7	2,07
Cursos de arquivamento	11	2,15	15	4,43
Cursos de qualidade total	28	5,47	19	5,62
Cursos de gerenciamento	22	4,30	25	7,39
Cursos de Legislação sobre a lei 8.112/90 e outras	28	5,47	34	10,05
Cursos de relações interpessoais	25	5,53	28	8,28
Cursos de liderança	12	2,34	16	4,73
Cursos de Pós-graduação e Mestrados	22	4,86	11	3,25
Outros Cursos	14	3,09	15	4,43
Participação em seminários de assuntos específicos promovidos por outras entidades e/ou órgãos	41	8,01	46	13,60
Melhor divisão de suas atividades e atribuições com outros colegas	18	3,15	19	5,62
Aumento de suas atividades ou atribuições por que você se sente capaz de produzir mais	10	1,95	9	2,66
Outras. Quais?	21	6,21	13	3,84
Total	452	100,0	338	100,0

Na questão apresentada sobre qual ou quais das propostas poderiam auxiliá-lo a desenvolver suas atividades com mais produtividade, 147 ou 28,71% das

respostas em 2001 e 43 ou 12,72%, em 2004, sugerem que são cursos na área da informática, havendo uma diminuição significativa de um período para o outro. Indicado como uma necessidade de tratamento, realizaram-se cursos na área de informática, fato que gerou uma menor demanda como é percebido. Outro aspecto a ser citado para favorecer a diminuição da demanda, foi que a partir de agosto de 2001, implantou-se o programa de estágios no MS, sendo uma das exigências para a contratação que o aluno tenha conhecimentos em informática. Os estagiários trouxeram para o MS muitos conhecimentos em informática disponibilizando-os para os servidores, como também se ocuparam de atividades antes realizadas pelos servidores nesta área.

Através de 41 ou 8,01% de sugestões em 2001, que proporcionassem aos servidores participar de seminários de assuntos específicos promovidos por outros órgãos e entidades e de 46 ou 13,60% em 2004, demonstram o interesse em ter informações e novidades sobre a sua área específica e manter-se atualizados.

No diagnóstico de 2001, houve 31 ou 9,07% sugestões para cursos de português, sendo de 31 ou 9,17% em 2004 como proposta para auxiliar a melhorar a produtividade haja vista que muitos servidores realizam relatórios sobre suas atividades e por isso, necessitam destes conhecimentos.

As solicitações de cursos sobre a lei 8.112/90 e outras correlacionadas, surgem com 28 ou 5,45% em 2001 e de 34 ou 10,05% em 2004, não causam surpresa pois são muito utilizadas em setores específicos do RH. Como aconteceram modificações na legislação sobre aposentadoria, foi necessária constante atualização, sendo contemplada nos PACs de 2001, 2002 e 2005.

Preocupados com a qualidade total e conseqüente melhoria da produtividade, sugeriram 28 ou 5,47% indicações em 2001, sendo 19 ou 5,62% para 2004. Cursos voltados para a área das relações interpessoais são sugeridos no ano de 2001, com 25 ou 53,53% e em 2004, aparecem em 2004 com 28 ou 8,28%.

Em dezembro de 2002, para atender a demanda dos servidores quanto à área das relações sociais e da necessidade de capacitar em nível de qualificação pessoal, desenvolvendo as inter-relações, liderança e formação de equipe, comunicação e quebras de paradigmas, contratamos uma empresa de Consultoria em Marketing Interno. Participaram 60 servidores divididos em 2 grupos de 30 que

participaram ativamente das atividades propostas e solicitam que realizemos outras programações voltadas para esta área.

Em 2001, sugeriram 19 ou 3,71% e em 2004, foi de 7 ou 2,07%, para os cursos de contabilidade. Os cursos de lideranças contaram em 2001, com 12 ou 2,34% e em 2004, com 16 ou 4,73% de indicações e outros cursos em 2001 totalizaram 14 ou 3,09%, sendo que em 2004 representaram 15 ou 4,43%.

Os servidores em 2001, com 18 ou 3,52%, sugeriram que a melhor divisão de suas atividades e atribuições com outros colegas iria auxiliá-los a desenvolverem suas atividades com mais produtividades e com 19 ou 5,62% em 2004. Cabe salientar que também foi sugerido que o aumento das atividades e atribuições por quem se sente capaz de produzir mais seria outro fator que auxiliaria os servidores a desenvolverem as suas atividades com mais produtividade, com índice em 2001 de 10 ou 1,95 % e em 2004, 13 ou 3,84%. Em 2001, outras propostas foram citadas com 21 ou 6,21% e em 2004, 13 ou 3,84%.

Todas estas propostas sugeridas pelos servidores foram incluídas nos Planejamentos Anuais de Capacitação – PAC porque indicam e fazem parte do LNT, considerando-se que conforme Marras ( 2002, p.154), “o LNT utiliza-se de diversos instrumentos para a pesquisa e coleta de dados, sendo mais comuns a aplicação de questionários, entrevistas com trabalhadores e supervisores , aplicação de testes ou exames, observação in loco de trabalhos sendo realizados, folha de avaliação de desempenho solicitação direta do trabalhador ou supervisor”.

Quando realizamos estas pesquisas em 2001 e 2004 junto aos servidores, utilizamos a aplicação de questionários, entrevistas com trabalhadores e supervisores, observamos in loco os trabalhos sendo realizados e recebemos solicitações diretas de servidores e de suas chefias para realizar o levantamento de necessidades de treinamento, estando de acordo com Marras(2002, p.154), que diz que “a área de treinamento pode-se valer de um ou mais métodos, ou ainda de um mix deles”.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As pesquisas aplicadas em 2001 e 2004 junto aos servidores do NEMS/RS levantaram várias questões para as quais foram realizadas ações com o objetivo de resolvê-las e/ou de minimizá-las. Treinamentos, através de cursos, seminários e outras atividades, foram algumas das ações desenvolvidas para atender ao diagnosticado, através de vários investimentos: profissionais, técnicos e financeiros.

Mesmo assim, alguns fatores identificados e já mencionados anteriormente continuam a dificultar o melhor desenvolvimento das atividades dos servidores, assim como outros surgiram.

Há porém, duas questões básicas e norteadoras que trazem questionamentos na realização das ações de treinamento:

- A elaboração do plano Anual de Capacitação tem contemplado as necessidades de treinamento dos servidores?
- Os recursos financeiros liberados anualmente são suficientes para atenderem as demandas de treinamento dos servidores e do NEMS/RS?

Frente a estas questões, é necessário conhecer qual é o custo/benefício da aplicação de recursos financeiros em treinamentos para os servidores do NEMS/RS. As ações desenvolvidas através dos treinamentos para os servidores proporcionaram o melhor desenvolvimento de suas práticas, e quanto ao NEMS/RS, tem ajudado a corresponder aos seus objetivos e finalidades junto aos usuários de seus serviços?

Para atender a estas indagações, este estudo pretende avaliar através da percepção dos servidores, se os conhecimentos obtidos geraram melhorias em suas práticas e se o custo do investimento neste treinamento foi compatível com as melhorias produzidas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A implantação do SUS impôs profundas modificações nos objetivos e funções do Ministério da Saúde, após a extinção do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social - INAMPS e de sua estrutura, atingindo aos servidores e disponibilizando-os para as gestões Estaduais e municipais de Saúde, mantendo o vínculo federal através da lei 8.112/90.

Vários servidores ficaram lotados no Núcleo Estadual, que tem suas competências respaldadas no Artigo 10, das competências da Secretaria Executiva. Sendo uma das competências do Núcleo Estadual dar suporte a estas “atividades técnico-administrativas e de apoio logístico, bem como praticar atos necessários à atuação dos órgãos do” Ministério “(4), é necessário que os servidores sejam sistematicamente treinados para que contribuam com eficiência ao que lhes é responsabilizados.

Entendemos como Milkovich e Boudreau (2003), que treinamento:

[...] é um processo sistemático para promover aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (2003, p. 338).

Com a diminuição do número de servidores devido a diversos fatores, tais como aposentadoria, troca de setor e/ou unidade, acúmulo de novas atribuições, é cada vez mais necessário haver uma política de treinamento que atenda às expectativas dos servidores e da instituição, proporcionando a que estes possam sentir-se melhor instrumentalizados para fazer frente às mudanças que se apresentam e valorizados funcionalmente.

Chiavenato (1993, p. 414) descreve o treinamento como:

[...] o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Salienta-se que há diferenças entre treinamento e desenvolvimento, sendo o treinamento “mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto-prazo” e desenvolvimento, “mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades” (BOHLANDER et al., 2003, p.134). Porém, como objetivar o desenvolvimento se este servidor em breve se aposentará ou irá ser trocado de unidade ou setor e o treinamento que participou, bem como os conhecimentos adquiridos serão utilizados no novo setor.

Marras (2002, p. 145) entende que o “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. O treinamento pode possibilitar ao servidor agregar os conteúdos aprendidos e produzir mudanças no seu conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) e conseqüentemente, de sua trajetória particular, independentemente de estar trocando de setor, ou em estar em vias de aposentar-se.

Por outro lado, a diminuição anual dos recursos financeiros dificulta que os treinamentos sejam vistos como parte do processo de desenvolvimento e não como ações isoladas para fornecer e proporcionar conhecimentos que auxiliem nas competências e habilidades do servidor. Muitas vezes, apesar do alto custo do treinamento, “estas atividades costumam ser administrativamente confusas, raramente centralizadas em objetivos claros ou integradas com outras ações de RH” (MILKOWICH; BOUDREAU, 2003, p. 339).

O servidor raramente percebe o treinamento como parte de um contexto, ou seja, inserido no processo de desenvolvimento “para aperfeiçoar as capacidades e motivações (...) a fim de torná-los futuros membros da organização”, uma vez que, “o desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências” (MILKOWICH; BOUDREAU, 2003, p. 338).

Marras (2002) salienta que:

[...] treinamento deve ser necessariamente um programa de investimento e não de despesa. A diferença deve estar representada pelo retorno do capital investido, recebido dos resultados do trabalho pós-treinamento, quando comparado àquele recebido pré-treinamento. Assim, o LNT e, por via de conseqüência o próprio treinamento quando bem-gerenciado não

representa um custo mas sim um investimento, pois dará certamente o retorno desejado pela organização (p. 153).

Considerando que não há atualmente no Ministério da Saúde políticas claras e específicas sobre Plano de Carreira onde o servidor seja contemplado por participar de treinamentos, este se sente desmotivado e muitas vezes penalizado por ter de aprender para trabalhar, enquanto muitos já estão em vias de aposentar-se. E para a instituição, quanto custa o investimento em um servidor com este perfil?

O treinamento pode ser “uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos da empresa e dos empregados” (MILKOWICH; BOUDREAU, 2003, p. 340). Mas como planejar uma política de treinamento e desenvolvimento conciliando as necessidades institucionais, funcionais e pessoais com recursos financeiros escassos?

Outra questão a ser observada é que há solicitações para encaminhar aos treinamentos, servidores que desenvolvam atividades referentes a um cargo para o qual não foram contratados e para o qual também não possuem escolaridade. Sua chefia considera que possuem capacidade de desenvolver habilidades, assim como muitas vezes só pode dispor deste servidor e procura treiná-lo para que atenda suas expectativas.

Como algumas conseqüências da falta de treinamento, o servidor “torna-se moroso na execução de seu trabalho, perde-se facilmente, erra a todo o momento, inutiliza material, perde tempo, perde qualidade. Isto irrita o gerente, o cliente, o usuário, o colega e o próprio funcionário” (CHIAVENATO, 2000, p. 48).

A importância do treinamento para a organização e para o servidor, ao entender o treinamento como um processo educacional que, além de contribuir para que possam adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos, “proporciona excelência do trabalho, produtividade, qualidade, presteza, correção, utilização correta do material e, sobretudo, a gratificação pessoal de ser bom naquilo que se faz” (CHIAVENATO, 2000, p.48).

O levantamento das necessidades da organização e dos servidores permite elaborar um plano de treinamento, definindo custos e a aplicação destes de forma que contemple aos aspectos apresentados, embora, “em uma perspectiva mais ampla, o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da

empresa. Com isso em mente é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos” (BOHLANDER et al., 2003, p.135).

A elaboração do plano de treinamento deve ser contemplada após a realização da “análise da empresa, da análise da tarefa e da análise da pessoa” (BOHLANDER et al., 2003, p.137). Cabe às chefias de Unidades e/ou dos setores do NEMS/RS “identificar as amplas forças que podem influenciar as necessidades de treinamento” (BOHLANDER et al., 2003, p.137), ou seja, absorção de novas tecnologias (principalmente na área da informática), reestruturação organizacional, autodesenvolvimento e crescimento pessoal, trabalho em equipe e principalmente, treinar outros servidores para adquirirem as habilidades e os conhecimentos necessários das tarefas dos servidores que se aposentam.

Vários fatores devem ser questionados quanto ao servidor que necessita ser treinado e ao que não precisa de treinamento. A análise das características pessoais ajuda as chefias a identificar qual é o servidor que necessita de treinamento e se vai retribuir ao investimento realizado, porque se entende que:

[...] as deficiências de desempenho se devem a problemas de capacidade, o treinamento pode ser uma boa intervenção. Se as deficiências de desempenho se devem à fraca motivação ou a fatores que fogem ao controle de um funcionário, porém, o treinamento pode não ser a resposta (BOHLANDER et al., 2003, p. 140).

Como pode o servidor do NEMS/RS sentir-se motivado a participar de um treinamento e aprender, se ele se caracteriza por estar em uma faixa etária acima de 45 anos, ter ou estar próximo a completar o tempo de trabalho para aposentar-se e não estar sendo contemplado por uma política salarial de RH que o valoriza?

Milkovich e Bouderau (2003, p. 348) consideram que “a motivação mais importante que o treinando precisa ter é à vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho”. Se o treinamento for avaliado representando melhoras na remuneração, o interesse do treinado se intensifica. O apoio de suas chefias e se os resultados do treinamento forem avaliados depois do trabalho, a motivação do treinando aumenta.

A organização interessa preencher as lacunas de CHA com vistas a otimizar a eficiência e a eficácia individuais e grupais. O trabalhador deve ver o treinamento também como um instrumento que o alavanque na pirâmide social, permitindo-lhe atingir melhorias reais no seu nível de vida.

Portanto, é importante que esses interesses sejam, na medida do possível, analisados sob essas duas óticas (MARRAS, 2002, p. 153).

Percebe-se que o servidor é treinado, com isso, lhe é delegado mais trabalho e responsabilidades, podendo sentir-se desta forma penalizado por ser responsável e capacitado.

Milkovich e Bouderau (2003) consideram que:

O treinamento está claramente vinculado aos objetivos da empresa, de maneira que o levantamento das metas organizacionais é só primeiro passo essencial. Nas empresas bem sucedidas nesses programas, o treinamento está diretamente ligado às metas organizacionais (2003, p. 342).

Entende-se que é necessário aliar as metas da empresa com as áreas em que as competências das pessoas precisam ser melhoradas, mas a obtenção do apoio da direção e das chefias, pessoas com poder decisório, são extremamente importantes. Assegura que:

[...] a organização está preparada para apoiar e alimentar os novos conhecimentos e comportamentos que serão criados pelo treinamento, bem como a identificação de barreiras externas ou legais aos programas implantados (MILKOWICH; BOUDREAU, 2003, p.342).

Portanto, ao iniciar-se o levantamento de necessidades de treinamento – LNT ou diagnóstico é importante ter claro, segundo Marras(2002, p. 150), “o que deve ser treinado e o que deve ser aprendido?”

O LNT detecta e diagnostica carências em duas situações e/ou cenários diferentes, ou seja, no “cenário reativo” quando os problemas já estão acontecendo e causando danos e no “cenário prospectivo”, quando se procura prevenir a que os problemas aconteçam, antecipando-se às mudanças previstas.

O LNT utiliza-se de diversos instrumentos para a pesquisa e coleta de dados, sendo alguns mais comuns: “aplicação de questionários, entrevistas com trabalhadores e supervisores, aplicação de testes ou exames, observação in loco de trabalhos sendo realizados, folha de avaliação de desempenho solicitação direta do trabalhador ou supervisor” (Marras, 2002, p.154).

Quando da realização das pesquisas em 2001 e 2004, surgiram solicitações diretas de servidores e de suas chefias para realizar o levantamento de necessidades de treinamento, estando de acordo com Marras (2002, p.154), que diz

que a área de treinamento pode-se valer de um ou mais métodos, ou ainda de um mix deles.

Porém, ao serem iniciadas as ações de treinamento, houve dificuldades em identificar os indicadores à priori, que segundo Chiavenato (1993, p.425), também citado por Marras (2002, p. 154) “servem para apontar eventos que provocarão fatalmente necessidades de treinamento... ou problemas decorrentes de necessidades de treinamento já existentes”, sendo eles:

- “expansão da empresa e a admissão de novos empregados;
- redução do número de empregados;
- mudança de métodos e processos de trabalho;
- substituições ou movimento de pessoal;
- faltas, licenças e férias do pessoal;
- expansão dos serviços;
- mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
- modernização do maquinário e equipamento;
- produção e comercialização de novos produtos ou serviços”.

Se estes indicadores estivessem facilmente identificados nas conclusões das pesquisas poderíamos avaliar se as ações de treinamento poderiam ser correlacionadas com os indicadores a posteriori, que são os problemas provocados por necessidades de treinamento não atendidas. Esses problemas geralmente estão relacionados com a produção ou com o pessoal e servem como diagnóstico de treinamento.

Com o processo produtivo:

- qualidade inadequada da produção;
- baixa produtividade;
- avarias freqüentes em equipamentos e instalações;
- comunicações defeituosas;

- tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado;
- despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos;
- excessos de erros e desperdícios;
- elevado número de acidentes;
- pouca versatilidade dos empregados;
- mau aproveitamento do espaço disponível, etc.

Com os recursos humanos:

- relações deficientes entre o pessoal;
- número excessivo de queixas;
- pouco ou nenhum interesse pelo trabalho;
- falta de cooperação;
- faltas e substituições em demasia;
- dificuldades da obtenção de bons elementos;
- tendência a atribuir falhas aos outros;
- erros na execução de ordens, etc.

Após o LNT, é realizada a segunda etapa, segundo Marras, que se refere ao planejamento e programação do treinamento. O planejamento em T & D é “o elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa sociedade” (Marras, 2002, p. 156) . É na área de Planejamento que se estabelece a prioridade entre o que é necessário e o que é possível de executar, considerando os recursos disponíveis e as necessidades gerais.

A programação de treinamento, ainda segundo Marras, se caracteriza por ser “a etapa do processo que consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem” (2002, p.156).

Para Chiavenato (1993),

[...] determinada a natureza das habilidades, conhecimentos ou comportamentos terminais desejados como resultado de treinamento, o próximo passo é a escolha das técnicas a serem utilizadas no programa de treinamento no sentido de otimizar a aprendizagem, ou seja, alcançar o maior volume de aprendizagem, com o menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro (p. 428).

O autor classifica as técnicas de treinamento quanto ao uso, ao tempo e ao local de aplicação. É importante salientar que as técnicas de treinamento quanto ao uso, são orientadas "para o conteúdo (transmissão de conhecimento), para o processo (mudar atitudes, desenvolver consciência de si e de outros e desenvolver habilidades interpessoais), e de treinamento mistas ( se transmite informações mas também se procura mudar atitudes e comportamentos)" (Chiavenato, 1993, p. 428.).

Em relação às técnicas de treinamento quanto ao local, podem ser aplicadas no local do trabalho e também fora do local do trabalho, sendo que sua principal vantagem é a de que o treinando pode se dedicar totalmente ao treinamento, não ocorrendo o risco de ser interrompido para auxiliar em suas atividades laborais.

Quando não houver na Empresa, ou mais especificamente, no órgão público, setor e/ou unidade que tenha a função de executar ações de treinamento, pode o seu responsável identificar as necessidades de treinamento e aperfeiçoamento dos servidores e contratar vagas em cursos e treinamentos terceirizados para atender as demandas identificadas. Realiza-se a contratação de treinamentos externos, que se caracterizam por serem "módulos de treinamento aplicados fora do recinto da empresa, em geral por empresas de consultorias especializadas em treinamento ou por renomados especialistas em determinado tema específico", (...) sendo considerado treinamento aberto, porque há a contratação de vagas em um grupo com empregados de outras empresas (Marras, 2002, p. 166-167).

Gil refere que o "treinamento fora do serviço por sua vez, constitui a modalidade mais comum de treinamento nas empresas. É mais custoso, pois exige o concurso de instrutores ou monitores e de instalações e equipamentos especialmente preparados para este fim" (2001, p.132).

Na realização de treinamentos ou na contratação destes, deve-se ter presente à importância que a aprendizagem representa para o treinando, considerando que "uma mudança no comportamento baseada na experiência... a aprendizagem é um fator fundamental do comportamento humano, pois afeta poderosamente não

somente a maneira pela qual as pessoas pensam, sentem e agem, mas também suas crenças, valores e objetivos” (Chiavenato, 1993, p.432 ), portanto, provoca mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos treinandos.

Segundo Marras (2002, p. 157), “a terceira etapa do processo de treinamento é a execução, é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado pra suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Na execução, existem “duas preocupações com a execução dos módulos de treinamento que são a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados”.

Chiavenato (1993, p. 435) salienta que a “execução do treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor X aprendiz (...) o treinamento pressupõe uma relação de instrução x aprendizagem” , diferenciando que a Instrução é “o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção àquilo que foi instruído”.

São vários os fatores que influem na qualidade e que devem ser observados na aplicação dos módulos de treinamento, tais como: didática dos instrutores, preparo técnico, lógico do módulo, quantidade dos recursos, etc. Assim, como são várias as técnicas que podem ser aplicadas nos módulos, observando-se que estejam adequadas a cada situação, objetivo do treinamento e aos treinandos. As técnicas mais empregadas, segundo Marras (2003, p. 158) são: Aula expositiva, estudo de caso, dramatização, workshop, brainstorming (tempestade de idéias) simulação, painel, simpósio, entre outras.

A avaliação do treinamento é a ultima etapa do processo e objetiva “aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização” , considerando que para isso, “todo módulo deve ter sido previamente planejado e programado para que ao seu término, haja possibilidade de mensurar os resultados conseguidos” (Marras, 2003, p. 159).

Às vezes não é possível realizar uma avaliação objetiva por não se conseguir mensurar os resultados obtidos de acordo com o que foi planejado. “O treinamento pode ser sido um investimento de longo prazo, sem nenhuma possibilidade imediata de computar assuntos diretos sobre o trabalho” (Marras, 2003, p.160),

principalmente quando se trabalha com questões ligadas ao comportamento humano, já que as respostas são mudanças a médio e longo prazo. Também é necessário avaliar se os resultados atingiram as metas desejadas pela organização.

Além de vários fatores se tornarem indicativos de resultados de um módulo de treinamento para serem referenciais de análise, “Hamblin (apud Marras, 2003, p. 161), propõe cinco níveis de avaliação de treinamento, sendo eles; de reação, de aprendizado, de comportamento, de avaliação de valores e de avaliação de resultados finais”.

Para Chiavenato, um dos “problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficácia” e deve “determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa” (1993, p. 436).

Também é possível realizar avaliações para medir se as técnicas de treinamento são mais efetivas se as compararmos com “outras abordagens para desenvolver os recursos humanos, tais como o aprimoramento das técnicas de seleção ou reestudo das operações de produção.”

Chiavenato (1993, p. 436) sugere que a avaliação do treinamento pode ser realizada ao abordarem-se três níveis:

“1. Avaliação ao nível organizacional. O treinamento é um dos meios para aumentar a eficiência e deve proporcionar resultados, como”:

- aumento da eficácia organizacional;
- melhoria da imagem da empresa;
- melhoria do clima organizacional;
- melhores relacionamentos empresa x empregados;
- facilidade nas mudanças e na inovação;
- aumento da eficiência, etc.

2. Avaliação ao nível dos recursos humanos, deve proporcionar resultados, como:

- redução da rotação de pessoal;
- redução do absenteísmo;
- aumento da eficiência individual dos empregados;
- aumento das habilidades das pessoas;
- elevação do conhecimento das pessoas;
- mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas, etc.

### 3. Avaliação ao nível das tarefas e operações

Pode proporcionar resultados como:

- Aumento de produtividade;
- Melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- Redução no fluxo da produção;
- Redução no tempo de treinamento;
- Redução do índice de acidentes;
- Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos, etc.

Alguns autores, tais como Jean Pierre Marras propõem a avaliação dos custos de treinamento, como sendo “a contabilização das despesas incorridas na formulação de um programa geral ou de um simples módulo de treinamento” (Marras, 2003. p.164).

Em geral, a avaliação dos custos de treinamento permite à organização conhecer o investimento financeiro realizado para oferecer alternativas para a capacitação de seus servidores. Aliando estas informações com as avaliações de fatores indicativos de um módulo de treinamento, é possível mensurar a relação custo-benefício com o aprendizado obtido pelo servidor e/ou trabalhador, entendendo que “o treinamento não é despesa mais investimento preciso cujo retorno é altamente compensador para a organização” (Chiavenato, 1993, p. 415).

Marras (2002, p. 164) propõe que o custo do treinamento seja calculado relacionando o custo total, custo homem-hora e custo per capita, sendo:

- “a) o custo-total (Ct): demonstra o conjunto do investimento realizado pela empresa( material, instalações, equipamento, instrutores etc) e envolve todos os possíveis custos diretos (Cd) e custos indiretos (Ci).
- b) o custo homem-hora (Chh); reflete o valor do treinamento ou módulo pelo número de treinandos que participaram do evento multiplicado pelo total de horas, conforme demonstrado na formula a seguir.
- c) o custo per capita (Cpc): reflete de maneira direta quanto à empresa investiu com cada um dos treinandos que participaram do programa”.

Fórmula do custo total:

$$Ct = Cd + Ci$$

Fórmula do custo homem-hora:

$$Chh = \frac{Dt}{Tt \cdot Th}$$

Fórmula do custo per capita:

$$Cpc = \frac{Dt}{Tt}$$

Onde:

Ct= custo total do treinamento

Cd= custos diretos

Ci= custos indiretos

Chh= Custo homem-hora

Cpc= Custo per capita

Dt= Despesas totais

Tt= Total de treinandos

Th= Total de horas do módulo

A composição dos custos de treinamento se realiza com o registro de despesas , que em geral compõem-se de um plano de contas dividido em:

- a) despesas com pessoal, onde inclui gastos referentes a salários, ajudas de custo, serviços extraordinários e ratificações;
- b) despesas com material, ou seja didático, equipamentos e de escritório;
- c) despesas diversas.

Quando conhecemos os custos de um treinamento torna-se possível avaliar com critérios objetivos qual é o retorno que este investimento proporcionará à empresa no sentido de avaliar a produção das ações e atividades que o funcionário treinado exerce. Permite também identificar em que área está havendo maior investimento sem retorno e de assim, ser possível realizar novo levantamento das necessidades de treinamento e desta forma, o ciclo novamente se inicia.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a relação custo–benefício das ações de treinamento e desenvolvimento realizadas no período de 2001 a 2005 junto aos servidores do NEMS/RS.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar o custo das ações de treinamento desenvolvidas no NEMS/RS no período de 2001 a 2005;
- Avaliar se as programações de treinamento ou o plano anual de Capacitação – PAC elaborados no período de 2001 a 2005 contemplaram as demandas e/ou levantamentos de necessidades de treinamento identificadas nas pesquisas de 2001 e de 2004;
- Verificar junto aos servidores que participaram de treinamentos no período de 2001 a 2005 se estão aplicando os conhecimentos adquiridos em sua ocupação atual.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para avaliar se as atividades de treinamento e desenvolvimento geram melhorias nas práticas dos servidores foi realizado um estudo descritivo exploratório qualitativo e quantitativo instrumentalizado através de um questionário com perguntas fechadas para aplicar no universo de servidores lotados no NEMS/RS, que participaram em ações de treinamento no período de 2001 a 2005. O questionário apresenta questões com o objetivo de avaliar se os conhecimentos obtidos nestes treinamentos provocaram melhorias em suas práticas e qual foi o custo do investimento para atender as demandas identificadas.

Para atingir ao proposto, realizaram-se os seguintes procedimentos:

1. Levantamento das ações de treinamento realizadas no período de 2001 a 2005, objetivando verificar se contemplaram as solicitações dos servidores e da instituição apresentadas nos levantamentos realizados em 2001 e 2004;
2. Levantamento para a análise documental das despesas financeiras com a contratação de cursos, congressos, seminários, e outros desenvolvidos nos anos de 2001 a 2005 em relatórios anuais das ações de capacitação desenvolvidas e organizadas pela Equipe de Capacitação; das notas de empenho das atividades contratadas, dos demonstrativos de diárias e do demonstrativo de passagens concedidas aos servidores do NEMS/RS emitidas e fornecidas pela Unidade Gestora;
3. Levantamento dos servidores e dos estagiários que participaram em pelo menos um evento e/ou ação de capacitação durante o período de 2001 a 2005;
4. Elaboração de um questionário com itens ou perguntas para verificar se houve a aquisição de habilidades, conhecimentos e atitudes resultantes da participação em ações de capacitação (anexo 3).

O questionário da pesquisa foi elaborado através dos indicadores de avaliação mencionados por Chiavenato (1993, p. 436) porque a avaliação do treinamento pode ser realizada ao abordar-se três níveis: ao nível organizacional,

ao nível dos recursos humanos e ao nível das tarefas e operações”, objetivando a que o servidor pudesse avaliar a sua participação nos treinamentos que se desenvolveram no período de 2001 à 2005.

Para aplicar o estudo exploratório descritivo, identificamos os servidores e estagiários que participaram de treinamentos no período de 2001 a 2005 realizando consulta aos relatórios dos PACs e do registro de suas participações nos eventos durante este período, totalizando 152 servidores e 93 estagiários, sendo que destes, somente 6 permanecem estagiando no NEMS/RS até o presente momento.

Quanto aos 152 servidores que participaram de treinamentos neste período, 17 destes servidores se aposentaram, 01 faleceu, 01 foi exonerada, 01 foi redistribuída, 08 foram transferidos ou tiveram alteração de lotação, 01 esta cedida para outro órgão federal. Excluindo estes 29 servidores, planejou-se distribuir 124 questionários, sendo que destes 06 servidores estão em férias, 01 encontra-se em licença premio, 05 estão em licença-saúde, 01 licença nojo (falecimento de familiar), 06 estão viajando a trabalho em auditorias ou Processos Administrativos.

Portanto, destes 124 questionários, foram distribuídos 105 para servidores e 6 para os estagiários que permanecem estagiando no NEMS/RS, sendo recolhidos no dia seguinte 77 questionários respondidos.

O questionário é composto por 12 questões, com perguntas fechadas e abertas, estas foram limitadas a informações sobre o ano de lotação, idade e Categoria Profissional do servidor que o respondeu.

A questão de nº 5 refere-se ao atributo satisfação, subdividindo-se em 4 itens que são focados para identificar as atitudes dos servidores em relação a seu grau de motivação para participar de eventos de capacitação.

A questão de nº 6 subdivide-se em 22 itens e solicita que o servidor se manifeste quanto ao grau de importância de sua participação nos eventos de capacitação relativos a aquisição de habilidades e de conhecimentos.

Salienta-se que as questões foram formuladas com o objetivo de retratarem uma resposta aos indicadores a posteriori que segundo Chiavenato (1993, p. 425), também citado por Marras devem ser avaliados correlacionando-os com os indicadores a priori já citados anteriormente. Os indicadores a posteriori referem-se a problemas provocados por necessidades de treinamento não atendidas e são

geralmente relacionados com a produção ou com o pessoal e servem como diagnóstico de treinamento.

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 ANÁLISE DOS CUSTOS DOS TREINAMENTOS NO PERÍODO DE 2001 A 2005**

No NEMS/RS, a Equipe de Capacitação organiza o Plano Anual de Capacitação –PAC, e encaminha para a Coordenação Geral de Recursos Humanos (CODER), da Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRH), da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde, para ser avaliado e autorizada a liberação de recursos para sua execução.

A Equipe de Capacitação do NEMS/RS não tem a função de executar ações de treinamento, mas de identificar as necessidades de treinamento e aperfeiçoamento dos servidores, realizar o plano anual de capacitação e encaminhar para a Coordenação Geral de Recursos Humanos (CODER), da Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRH) da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde para ser avaliado e autorizada à liberação de recursos para sua execução, de articular recursos humanos, institucionais e instrucionais para a realização de eventos e contratar vagas em cursos e treinamentos terceirizados para atender as demandas identificadas.

Realiza-se a contratação de treinamentos externos, que se caracterizam por serem “módulos de treinamento aplicados fora do recinto da empresa, em geral por empresas de consultorias especializadas em treinamento ou por renomados especialistas em determinado tema específico”, (...) sendo considerado treinamento aberto, porque há a contratação de vagas em um grupo com empregados de outras empresas (Marras, 2002, p. 156).

Conforme já relatamos anteriormente, vários autores propõem técnicas para realizar a avaliação do treinamento por ser a última etapa do processo e que objetiva “aferir os resultados conseguidos comparativamente a aquilo que foi planejado e

esperado pela organização”, considerado que para isso, “todo modulo deve ter sido previamente planejado e programado para que ao seu término, haja possibilidade de mensurar os resultados conseguidos” (MARRAS, 2002, p. 159).

Nosso foco esta na avaliação dos custos de treinamento, porque em geral, permite à organização conhecer o investimento financeiro realizado para oferecer alternativas para a capacitação de seus servidores, principalmente por haver a liberação de recursos que se tornam insuficientes e escassos frente às necessidades que precisam ser atendidas.

É comum que:

[...] as empresas tem mantido um controle rigoroso dos custos e por isso, freqüentemente, são feitas restrições aos orçamentos – apesar das empresas reconhecerem a necessidade de mais treinamento, e treinamento mais eficiente. Para lidarem com as restrições de recursos e, ao mesmo tempo, contribuir para o atendimento aos imperativos estratégicos, os gerentes precisam concentrar-se mais em seus orçamentos de treinamento e ser mais eficientes no uso deles (BOHLANDER et al.,2003, p.135).

Ao mensurarmos a relação custo-benefício com o aprendizado obtido pelo servidor e/ou trabalhador, entendemos que segundo Chiavenato (1993, p. 415) que “o treinamento não é despesa mais investimentos preciso cujo retorno é altamente compensador para a organização”.

Como já nos referimos anteriormente, Marras (2002, p. 164) propõe que o custo do treinamento seja calculado relacionado o custo total, custo homem-hora e custo per capita.

Para calcularmos estes custos, foi necessário pesquisar os valores dos cursos e/ou eventos de capacitação junto ao relatório anual do PAC. Solicitar junto a Unidade Gestora da Unidade da Administração as planilhas de diárias e passagens concedidas ao servidor quando em afastamentos por treinamento e consultar ao Setor de Pagamento para que em consulta junto ao SIAPE, pesquisasse os salários mensais dos servidores por categoria funcional e ano, durante o período de 2001 a 2005. Procuramos padronizar as informações consultando o pagamento do servidor no mês de outubro de cada ano e se houvesse alguma gratificação extra ou alguma peculiaridade de um servidor específico, pesquisávamos o mês anterior.

A coleta dos dados mencionados originou a Planilha de Custos de Treinamentos no período de 2001 a 2005:

	Número de Cursos e/ou eventos realizados em 2001	Carga Horária total dos cursos	Despesas com a contratação de cursos e/ou eventos	Numero de servidores treinados	Despesas com salário dos servidores	Despesas com diárias dos servidores	Despesas com transportes para os servidores
Ano 2001	30	924	123.503,42	308	366.383,00	32.328,17	33.784,00
Ano 2002	26	652	58.020,00	368	441.871,78	29.004,76	43.811,80
Ano 2003	8	212	16.820,00	15	20.607,12	7.146,77	12794,55
Ano 2004	4	103	17.652,00	107	334.315,06	380,00	454,17
Ano 2005	13	670	177.340,00	155	230.311,60	13.618,71	23.579,11

Para calcularmos o custo-total (Ct) que envolve todo o conjunto de investimento realizado pela empresa através de custos diretos (Cd) e custos Indiretos (Ci), podemos aplicar a formula:

Fórmula do custo total:

$$Ct = Cd + Ci$$

O custo homem-hora (Chh); reflete o valor do treinamento ou módulo pelo número de treinandos que participaram do evento multiplicado pelo total de horas, conforme demonstrado na formula a seguir.

Fórmula do custo homem-hora:

$$Chh = \frac{Dt}{Tt.Th}$$

O cálculo do custo per capita (Cpc) reflete de maneira direta quanto a empresa investiu com cada um dos treinandos que participaram do programa.

Fórmula do custo per capita:

$$Cpc = \frac{Dt}{Tt}$$

O Ct ou custo total do treinamento é composto pelos custos de treinamento que se realiza com o registro de despesas de custos diretos (Cd), ou seja, gastos referentes a salários, ajudas de custo, serviços extraordinários e ratificações custos indiretos (Ci), que são despesas com material e outras diversas.

Cd= custos diretos

Ci= custos indiretos

Chh= Custo homem-hora

Cpc= Custo per capita

Dt= Despesas totais

Tt= Total de treinandos

Th= Total de horas do módulo

Cada participação de um servidor em cursos e /ou eventos é considerado como sendo um servidor treinado.

Utilizando os dados apresentados na Planilha de Custos de Treinamentos no período de 2001 à 2005 ao aplicarmos as formulas referidas, obtemos os seguintes resultados apresentados na próxima tabela referentes aos Custos das Ações de Treinamentos no período de 2001 à 2003.

**Tabela 11 - Custos das ações de Treinamento no período de 2001 a 2005**

	Ano 2001	Ano 2002	Ano 2003	Ano 2004	Ano 2005
Custo Total dos treinamentos	R\$ 554.829,29	R\$ 572.708,34	R\$ 53.368,44	R\$ 352.801,23	R\$ 444.849,22
Custo homem-hora	R\$ 195,80	R\$ 238,69	R\$ 16,78	R\$ 3.201,17	R\$ 4,28
Custo per capita	R\$ 600,46	R\$ 878,38	R\$ 3.557,80	R\$ 3.297,20	R\$ 28.676,44

Na Análise dos custos das ações de treinamentos no período de 2001 a 2005, observamos que no ano de 2001 o custo total dos treinamentos foi de R\$ 554.829,29, sendo que o custo homem-hora foi de R\$ 195,80 e o custo per capita de

R\$ 600,46 para os 30 cursos e/ou eventos realizados que totalizaram 924 horas em que 308 servidores estiveram em treinamentos. Foi neste ano que se realizou o primeiro diagnóstico que permitiu a realização do LNT, auxiliando-nos no planejamento para as ações de treinamento a serem desenvolvidas no ano seguinte.

Em 2002, temos o maior investimento em custo total de treinamentos no período de 2001 a 2005 que foi de R\$ 572.708,34, com o custo homem-hora de R\$ 238,69 e o custo per capita de R\$ 878,38 aplicados na realização de 26 cursos e/ou eventos totalizando 652 horas para 368 servidores participantes. Cada participação de um servidor em cursos e /ou eventos é considerado como sendo um servidor treinado.

O ano de 2003 caracterizou-se por ter o menor investimento do período com R\$ 53.368,44, com o custo homem-hora de R\$ 16,78 e o custo per capita de R\$ 3.557,80 aplicados na realização de 8 cursos e /ou eventos realizados em 212 horas e com a participação de 15 servidores.

O segundo diagnóstico foi realizado em 2004 oportunizando a elaboração do LNT. Os investimentos resultaram no custo total dos treinamentos em R\$ 352.801,23 com o valor do custo homem-hora de R\$ 3.201,17 e o custo per capita em R\$ 3.297,20 na realização de 4 eventos e/ou cursos com 103 horas direcionados para 107 servidores.

O custo total dos treinamentos em 2005 foi de R\$ 444.849,22 tendo como R\$ 4,28 o custo homem-hora e o custo per capita em R\$ 28.676,44 utilizados em 13 cursos e/ou eventos e totalizando 670 horas de treinamento para 155 servidores. É importante salientar que neste ano contratou-se o curso de Pós Graduação em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde com a participação de 27 alunos e com o custo de R\$ 170.000,00 e 360 horas aula.

Marras (2002, p. 153) salienta que:

[...] o treinamento deve ser necessariamente um programa de investimento e não de despesa. A diferença deve estar representada pelo retorno do capital investido, recebido dos resultados do trabalho pós-treinamento, quando comparado àquele recebido pré-treinamento. Assim, o LNT e, por via de consequência o próprio treinamento quando bem-gerenciado não representa um custo mas sim um investimento, pois dará certamente o retorno desejado pela organização.

## 5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DAS AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

No período escolhido para esta análise, de 2001 a 2005, observa-se à diminuição gradativa do quantitativo de servidores, quando tínhamos 165 servidores em 2001 reduzindo-se para 160 servidores em 2002, 159 em 2003, 151 em 2004 e para 149 servidores em 2005, em consequência de fatores já mencionados anteriormente.

Destes 149 servidores, há 72 servidores do sexo masculino e 77, do sexo feminino. Há predominância de servidores das categorias funcionais de Agente Administrativo e de Médico com respectivamente com 56 e 29 servidores. Formação Superior. Há também técnicos da área de Serviço Social, de Odontologia, Ciências Contábeis e Administração. Os servidores das categorias funcionais de Datilógrafo, Desenhista, Auxiliar de Serviços Gerais, Agentes de Portaria, Agente de vigilância, Artífices de Carpintaria e Marcenaria, Obras e Metalurgia e Elétrico em Comunicação, que por terem sido extintas as suas funções em virtude de vários aspectos tais como, municipalização, avanço da tecnologia, contratação de empresas terceirizadas e outros, desempenham funções compatíveis da categoria de Agente Administrativo.

Em 2005, os servidores do NEMS/RS encontravam-se em grande escala nas faixas etárias de 41 a 60 anos, havendo maior incidência na faixa etária de 46 a 50 anos, devido ao fato de não haver concursos para as ocupações de vagas desde o ano de 2002, não se renovou o corpo funcional. Observa-se que desde o ano de 2001 se estabilizou a maior incidência nas faixas etárias dos 46 a 55 anos.

Quanto à escolaridade, há maior incidência de servidores com o curso Superior completo, sendo que muitos atuam em categorias funcionais que exigem a escolaridade do ensino médio. Há em 2005, 76 servidores com cursos superiores completos, 2 com especialização e 1 com mestrado, sendo surpresa que quando se iniciou o processo de seleção para o Curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde houve poucos candidatos inscritos, propiciando a

que fossem estendidas as vagas para servidores federais municipalizados e da FUNASA.

Para aplicar o estudo exploratório descritivo, identificamos os servidores e estagiários que participaram de treinamentos no período de 2001 a 2005 realizando consulta aos relatórios dos PACs e do registro de suas participações nos eventos durante este período, totalizando 152 servidores e 93 estagiários, sendo que destes, somente 6 permanecem estagiando no NEMS/RS até o presente momento.

Quanto aos 152 servidores que participaram de treinamentos neste período, 17 destes servidores se aposentaram, 01 faleceu, 01 foi exonerada, 01 foi redistribuída, 08 foram transferidos ou tiveram alteração de lotação, 01 esta cedida para outro órgão federal. Excluindo estes 29 servidores, planejou-se distribuir 124 questionários, sendo que destes 06 servidores estão em férias, 01 encontra-se em licença premio, 05 estão em licença-saúde, 01 licença nojo (falecimento de familiar), 06 estão viajando a trabalho em auditorias ou Processos Administrativos.

Portanto, destes 124 questionários, foram distribuídos 105 para servidores e 6 para os estagiários que permanecem estagiando no NEMS/RS, sendo recolhidos no dia seguinte 77 questionários respondidos.

O questionário é composto por 12 questões, com perguntas fechadas e abertas, estas foram limitadas a informações sobre o ano de lotação, idade e Categoria Profissional do servidor que o respondeu.

A questão de nº 5 refere-se ao atributo satisfação, subdividindo-se em 4 itens que são focados para identificar as atitudes dos servidores em relação a seu grau de motivação para participar de eventos de capacitação.

A questão de nº 6 subdivide-se em 22 itens e solicita que o servidor se manifeste quanto ao grau de importância de sua participação nos eventos de capacitação relativos a aquisição de habilidades e de conhecimentos.

Salienta-se que as questões foram formuladas com o objetivo de retratarem uma resposta aos indicadores a posteriori que segundo Chiavenato(1993, p. 425), também citado por Marras devem ser avaliados correlacionando-os com os indicadores a priori já citados anteriormente. Os indicadores a posteriori referem-se a problemas provocados por necessidades de treinamento não atendidas e são

geralmente relacionados com a produção ou com o pessoal e servem como diagnóstico de treinamento.

**Tabela 12 - Ano de lotação no NEMS/RS**

Ano de Lotação	FR	%
Até 1980	9	17,0
1981 a 1990	11	14,3
1991 a 2000	22	28,6
2001 a 2005	11	14,3
Total	53	100,0

Há maior concentração de servidores 22 ou 28,6% no período de 1991 a 2000, coincidindo com a implantação do SUS, da estadualização da Saúde e possivelmente frente a estas mudanças, muitos servidores procuraram ter sua lotação na Sede. Tanto o período de 1981 à 1990 e o de 2001 à 2005 apresentam 11 servidores ou 14,3% .

**Tabela 13 – Número de treinamentos por ano**

Quantos treinamentos você participou por ano	Antes de 2001		Ano 2002		Ano 2003		Ano 2004		ANO 2005	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
1	15	53,6	20	52,6	20	60,6	19	55,9	21	60
2	5	17,9	10	26,3	5	15,2	11	32,4	7	20
3	3	10,7	5	13,2	3	9,1	2	5,9	5	14,3
4	3	10,7	2	5,3	4	12,1	2	5,9	2	5,7
5			1	2,6						
6										
7	1	3,6								
8	1	3,6								
12					1	3,0				
Total	28	100,0	38	100,0	33	100,0	34	100,0	35	100

Há maior incidência de servidores treinados em eventos de capacitação no ano de 2002, inclusive com maior frequência em relação a quantidade de participações. A maioria refere terem participado em um ou dois eventos em cada ano.

**Tabela 14 – Tipos de Treinamentos**

Tipos de treinamentos que participou	FR	%
Cursos	63	81,8
Palestras	45	58,4
Seminários	38	49,4
Confraternizações	30	39
Reuniões	22	28,6
Videoconferências	21	27,3
Pós-graduação	10	13
Outras	5	6,5
Conferências	4	5,2

Os cursos com 63 indicações, ou 81,85% é o evento de treinamento mais citado pelos servidores. As palestras foram indicadas por 45 pessoas ou 58,4% e seminários são sugeridos por 38 pessoas ou 49,45 das indicações. Também são citadas as modalidades de reuniões com 22 ou 28,6%, videoconferências com 21 preferências e 27,3% e os cursos de pós-graduação receberam 10 menções e 13%. Verifica-se também que houve a oferta de várias modalidades de treinamentos ofertadas para os servidores.

**Tabela 15 - Participação nos Treinamentos**

Você foi convidado para participar dos treinamentos por	FR	%
Sua Chefia	52	40,9
Seu colega	7	5,5
Pela Equipe de Capacitação	45	35,4
Responsáveis de Brasília	19	15,0
Outros	4	3,1

Geralmente é a chefia do servidor que observa em que área necessita ser treinado por apresentar deficiências em seu desempenho, indicando-o para treinamentos. “Gerentes e equipes de RH devem ficar atentos aos tipos de treinamento adequados aos setores onde é necessário, a quem precisa eles e aos métodos que proporcionarão os CHAs.( Bonhlander et ali., 2003, p.136). Por isso, a Equipe de capacitação procura atuar junto as chefias para poder diagnosticar as necessidades de treinamentos dos servidores e convidá-los a se capacitarem. Dos servidores que responderam ao questionário, 52 ou 40,9% dizem terem sido convidados por sua chefia e 45 ou 35,4% pela Equipe de capacitação e 19 ou 15,0% por representantes do Ministério da Saúde em Brasília e 7 ou 5,5% por colegas.

**Tabela 16 - Motivação para participar de Treinamentos**

Atributos “satisfação”	Médias
1. adquirir conhecimentos para melhorar o desempenho de minhas atividades	4,25
2. valorização por parte da chefia que me indicou	3,97
3. possibilidade de me tornar mais produtivo	4,32
4. convivência com as pessoas que participam dos eventos junto com você	4,23

A questão apresentada objetiva medir a satisfação dos servidores em uma escala de 1 como pouco motivado até 5 como muito motivado para os quesitos adquirir conhecimentos para “melhorar o desempenho de minhas atividades” com a média de 4,25. Consideramos como muito satisfatória e a avaliamos ao nível da organização como aumento da eficiência e na avaliação das tarefas e operações, como aumento de produtividade.

A “valorização por parte da chefia que me indicou” obteve a média de 3,97 sendo considerada como satisfatória e avaliada ao nível da organização como os melhores relacionamentos empresa x empregados e sentidos pelo servidor como aumento de suas habilidades.

O item “possibilidade de me tornar mais produtivo” teve a média mais alta que foi de 4,32 e avaliada ao nível dos recursos humanos, enquadra-se no aumento individual dos servidores, aumento das habilidades das pessoas e na avaliação ao nível das tarefas e operações como o aumento da produtividade por ter sido capacitado para tal.

Medida a sua satisfação na “convivência com as pessoas que participam dos eventos junto com você” com a média de 4,23, enquadra-se na avaliação ao nível organizacional como a melhoria do clima organizacional e ao nível dos recursos humanos quando “provoca”, mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas.

É possível perceber através da manifestação dos servidores que participaram de treinamentos no período de 2001 a 2005, que se sentiram muito motivados , havendo melhorias dos conhecimentos, habilidades e atitudes.

**Tabela 17 – Participação em Treinamentos**

O quanto foi importante à participação em treinamentos...	Médias
1.no aprendizado para utilizar os maquinários (computador, maquina de xerox, fax, multimídia) de forma mais adequada a evitar possíveis avarias.	3,69
2. no aprendizado para evitar desperdícios de material.	3,71
3. no aprendizado para melhor aproveitar o seu tempo para desenvolver suas atividades.	4,03
4. no aprendizado para diminuir os erros que ocasionalmente aconteciam.	3,99
5. no aumento da produtividade.	4,14
6. no aumento da sua objetividade ao realizar suas atividades.	4,34
7. na melhora da qualidade do trabalho pelo qual é responsável em executar.	4,42
8. na motivação para vir trabalhar.	3,92
9. na comunicação com os colegas.	4,05
10. na cooperação com a sua Chefia.	4,10
11. na cooperação com os colegas.	4,13
12. melhoria no relacionamento com sua chefia.	4,03
13. melhoria do relacionamento com seus colegas.	3,96
14. na redução de suas queixas quanto a realizar suas atividades no trabalho.	3,51
15. na redução de suas queixas quanto aos colegas.	3,33
16. na diversificação de suas atividades para fazer.	3,87
17. na simplificação ou racionalização no seu trabalho.	4,07
18. na possibilidade de trabalhar em outra área.	3,82
19.na vida pessoal.	3,83
20.no relacionamento com seus familiares.	3,62
21. no relacionamento com seus amigos.	3,59
22. no relacionamento com a comunidade.	3,62

Item 1: A média quanto ao grau de importância referente à participação em eventos de treinamento quanto ao aprendizado para utilizar os maquinários de forma a evitar possíveis avarias foi de 3,69 de importância. Este quesito pode ser avaliado ao nível organizacional como aumento da eficácia ao manter maquinário em boas condições, o servidor encontra ferramentas que o auxiliam na produção. Também se enquadra ao nível dos recursos humanos como mudanças de atitudes ao manter e conservar o maquinário e ao nível das tarefas e operações, a redução no índice de manutenção de máquinas e equipamentos.

Itens 2 e 3: O grau de importância no aprendizado para evitar desperdícios foi de 3,71 e para melhor aproveitar o seu tempo para desenvolver suas atividades, a média de importância foi de 4,03 e quanto ao nível organizacional pode aumentar a eficácia; ao nível de recursos humanos, o aumento das habilidades e ao nível das operações e tarefas pode ter havido uma possível redução no fluxo da produção.

Itens 4 e 5: A participação em eventos de treinamento auxiliou no aprendizado para diminuir os erros que ocasionalmente aconteciam, que recebeu a média de 3,99, assim como para o aumento da produtividade teve a média de 4,14. Ambos proporcionam ao nível de avaliação de recursos humanos o aumento da eficiência individual e ao nível das tarefas, o aumento da produtividade.

Itens 6 e 7: Apresentam respectivamente as médias de 4,34 e de 4,42 em grau de importância referidos pelos servidores pois consideram que os eventos de treinamento aumentaram a objetividade ao realizar as suas tarefas e na melhora da qualidade no trabalho, representando aumento da eficácia organizacional, do aumento das habilidades dos servidores e melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Item 8: O servidor diz que a participação em eventos de treinamento o auxiliaram na motivação para vir trabalhar como sendo importante, através da média de 3,92.

Item 9: Os servidores consideram como muito importante que os eventos de treinamento o auxiliaram na comunicação com os colegas através da média de 4,05, enquadrando-se ao nível da organização quanto ao aspecto da melhoria do clima organizacional.

Itens 10 e 11: se referem a cooperação com os colegas e as chefias, sendo que os servidores consideraram como muito importante respectivamente através das médias de 4,10 e de 4,13 e avaliando também como importante a melhoria do clima organizacional.

Itens 12 e 13 perguntam se após a participação em eventos de treinamentos, o servidor percebeu ser importante haver melhorias nos relacionamentos com as chefias e os colegas. Os servidores consideraram importantes através das médias de 4,03 e 3,96.

Itens 14 e 15 relativos à redução de suas queixas quanto a realizar suas atividades e em relação a seus colegas. Os servidores dão grau de importância de 3,51 e 3,33 não parecendo que efetivamente os eventos de treinamentos foram importantes para reduzir as queixas. Há a necessidade de realizarmos treinamento e oficinas para trabalharmos novamente as relações sociais e clima organizacional.

Itens 16 e 17: É avaliado pelos servidores se após a sua participação em eventos de treinamentos perceberam se é importante a diversificação de suas atividades e a simplificação ou racionalização no seu trabalho através das médias respectivamente de 3,87 e de 4,07.

Item 18: Com a média de 3,82, o servidor considera que os conhecimentos adquiridos em seus treinamentos são razoavelmente importantes para ter a possibilidade de trabalhar em outra área.

Item 19: O servidor manifesta na média de 3,83 que considera importante que a participação em eventos de treinamentos para a sua vida pessoal, refletindo a possibilidade de haver mudanças nas atitudes e comportamentos das pessoas.

Itens 20, 21 e 22: Também nestes itens os servidores referem que as suas participações em eventos de treinamentos são importantes para o relacionamento familiar, com amigos e com a comunidade.

**Tabela 18 – Sentimentos que o treinamento traz.**

O treinamento lhe traz um sentimento de	FR	%
Oportunidade de aprender	72	97,3
Alegria	16	21,6
Futura redução de tempo despendido	14	18,9
Relaxamento	8	10,8
Ansiedade	7	9,5
Estresse	6	8,1
Insatisfação	3	4,1
Sobrecarga	1	1,4
Indiferente	0	0
Tédio	0	0

As participações dos servidores em eventos de treinamento são entendidas como oportunidade de aprender através de 72 escolhas e 97,3%. Com 14 ou 18,9% de afirmativas, os servidores também percebem que ao serem treinados, há uma redução de tempo despendido em suas tarefas e para 16 ou 21,6%, os treinamentos são motivos de alegria.

**Tabela 19 - Grau de satisfação**

Grau de satisfação	
De maneira geral qual a sua satisfação com os treinamentos	4,11

Na escala de 1 a 5, o grau de satisfação com os treinamentos é de 4,11%, considerado como alto grau de importância, sugerindo que os conhecimentos adquiridos atendem as expectativas e demandas dos servidores, possibilitando melhorias em suas práticas.

**Tabela 20 – Sexo**

Sexo	FR	%
Masculino	32	43,2
Feminino	42	56,8
Total	74	100,0

Dos 105 servidores e estagiários que responderam ao questionário, 42 ou 56,8% são mulheres e 32 ou 43,2% são homens.

**Tabela 21 – Escolaridade**

Escolaridade	FR	%
1º Grau incompleto	1	1,4
1º Grau Completo	2	2,7
2º Grau Incompleto	5	6,8
2º Grau completo	20	27,0
Superior incompleto	13	17,6
Superior completo	33	44,6
Total	74	100,0

Há o predomínio de servidores com escolaridade de curso superior completo com 33 respostas ou 44,6% e de 20 ou 27,0% para os de 2º grau.

**Tabela 22 – Idade**

Idade	FR	%
Até 25 anos	6	7,79
40 a 45 anos	15	19,48
46 a 50 anos	17	22,07
51 a 55 anos	16	20,77
56 a 60 anos	7	9,09
61 a 65	4	20,77
Nenhuma resposta	12	0
Total	77	99,97

Dos que responderam ao questionário, há o predomínio de servidores nas faixas etárias de 46 a 55 anos com 17 ou 22,07%, seguidos pelos que se encontraram na faixa de 51 a 55 anos com 16 ou 20,77%, correspondendo ao apontado na tabela 4.

**Tabela 23 - Categoria Profissional**

Categoria Funcional	FR	%
Administrador	3	3,86
Agente Administrativo	29	37,66
Agente de Portaria	2	2,59
Analista de Sistemas	1	1,29
AOSD	6	7,79
Assistente Social	1	1,29
Auxiliar de Enfermagem	5	6,49

---

Auxiliar de serviços gerais	1	1,29
Auxiliar técnico de produção	1	1,29
Datilografo	3	3,86
Digitador	1	1,29
Enfermeira	1	1,29
Medico	5	6,49
Motorista	2	2,59
Secretaria	1	1,29
Jornalista	1	1,29
Estagiários	6	7,79
Técnico de controle de produção	1	1,29
Total	53	90,73

---

Dos questionários respondidos, 29 ou 37,66% dos servidores são da categoria de Agente Administrativo, 6 ou 7,79% de AOSD, 6 ou 7,79% são estagiários, 5 ou 6.49% de auxiliar de Enfermagem, 5 ou 6,49% da categoria de Médico.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento de nossas atividades frente à Equipe de Capacitação e dos vários fatores com que nos preocupamos, ressaltaram dois: Qual é o custo do investimento que é realizado através das ações de treinamento aos servidores e se este investimento proporciona a aquisição de conhecimentos que geram melhorias em suas práticas?

Frente a estas questões, também dificultou-nos o fato de não termos recebido treinamento para as atribuições que nos foram delegadas ao integrar a Equipe de Capacitação, utilizamos a nossa prática profissional e os conhecimentos e vivências que possuíamos no NEMS/RS para realizar o estudo exploratório descritivo em 2001. Este estudo permitiu-nos obter um perfil dos servidores e da instituição e a identificação de algumas necessidades de treinamentos apontadas e a elaboração do PAC.

Embora não se caracterize como um LNT, a elaboração anual do PAC tem objetivado atender a estas questões levantadas em 2001 e ressaltadas em 2004, permitindo a liberação de recursos financeiros para a realização de treinamentos que atenderam as expectativas dos servidores e do NEMS/RS, principalmente em relação a questões pontuais.

Ao verificarmos o custo-benefício das ações de treinamento realizadas no período de 2001 a 2005, através do levantamento realizado nas planilhas dos custos com contratação de cursos, vagas em seminários, de instrutor, de salários de servidores, de diárias, de passagens e outros, verificamos que os anos de 2001 e 2002 apresentam o maior número de treinamentos realizados.

Em 2001, foram efetuados 30 eventos para 308 servidores e em 2002, atingiu-se a 368 servidores através da realização de 26 eventos. Também é neste período que o custo per capita tem o seu menor valor, sendo quando mais se investiu financeiramente conforme o custo total de treinamentos em 2001 de R\$ 554.829,29 e em 2002, de R\$ 572.708,34.

A elaboração da planilha de custos permitiu a análise dos investimentos efetuados no período de 2001 a 2005, destacando-se que o custo per capita tem

aumentado anualmente. Apesar da diminuição anual dos valores financeiros e conseqüentemente das ações de treinamento, proporcionalmente investe-se mais para treinar menos servidor, dificultando a contemplação das demandas da Instituição e funcional.

Portanto, a descontinuidade das ações de treinamento devido a trocas de chefias, indefinição de objetivos estratégicos e recursos financeiros cada vez mais escassos, dificulta ao melhor desenvolvimento e planejamento destes eventos.

A realização do estudo exploratório descritivo, quando aplicamos como instrumento um questionário aos que freqüentaram treinamentos no período de 2001 a 2005, permitiu-nos conhecer a percepção que os servidores possuem sobre a sua participação e os conhecimentos recebidos.

Os dados levantados mostram com o grau de 4,25 em escala de 5,0, que os servidores estão interessados em participarem dos eventos de treinamento e que realmente adquirem conhecimentos que utilizam para melhorar o desempenho de suas atividades.

Os servidores atribuíram o grau de importância maior que 4,0 para escala de 5,0 para os seguintes fatores que os conhecimentos adquiridos nos treinamentos auxiliaram na melhoria de suas práticas: no aprendizado para diminuir erros, no aumento da produtividade, na simplificação ou racionalização do seu trabalho e no aumento da sua objetividade ao realizar as tarefas.

Conclui-se que, segundo os servidores que participaram dos eventos de treinamento no período de 2001 a 2005, que estes contribuíram para a aquisição de conhecimentos que os auxiliaram na melhoria de suas práticas, apesar do custo per capita estar aumentando a partir de 2003.

Os investimentos realizados em treinamentos têm proporcionado alguns resultados desejados, segundo o que os servidores manifestaram nos resultados do estudo, tais como aumento dos conhecimentos necessários para desenvolver as atribuições e atividades delegadas e desta forma, a possível melhoria das suas práticas.

Considera-se importante que seja realizados anualmente o LNT e a avaliação dos custos dos treinamentos para que sejam atendidas as demandas institucionais e funcionais.

Sugere-se a continuidade das ações de treinamento e que a LNT para o ano de 2007 seja realizada em parceria com as chefias e os servidores e de acordo

com os objetivos do NEMS/RS, para que todos sejam contemplados com um programa que permita a que se tornem aptos a desenvolverem a missão institucional e suas atribuições com maior produtividade e gratificação pessoal.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthurs. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Administração de Pessoal**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1993. Disponível em: <[http://portal.saude.gov.br/portal/saude/area.cfm?id\\_area=378](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/area.cfm?id_area=378)> Acesso em: 30/06/2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

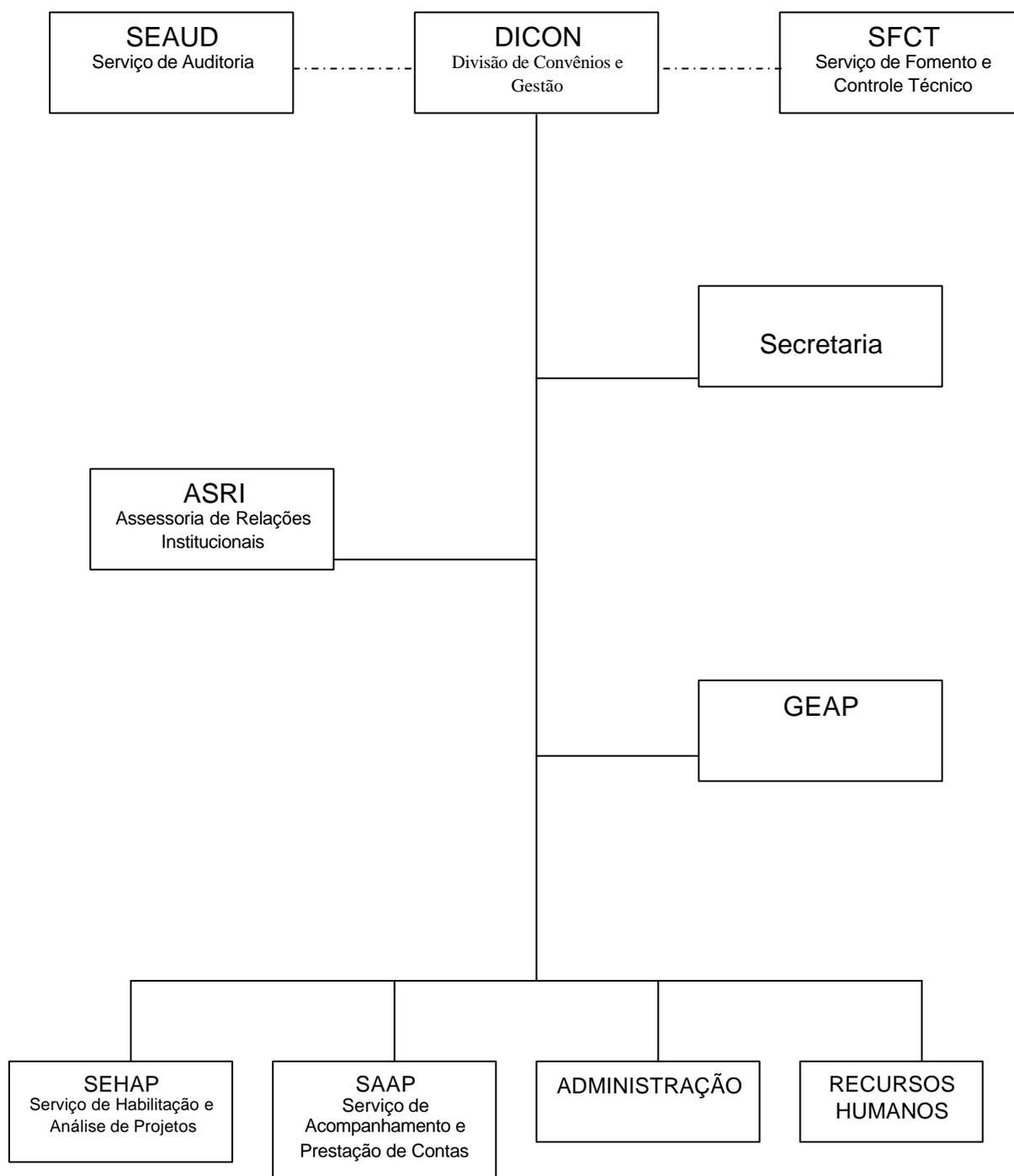
MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

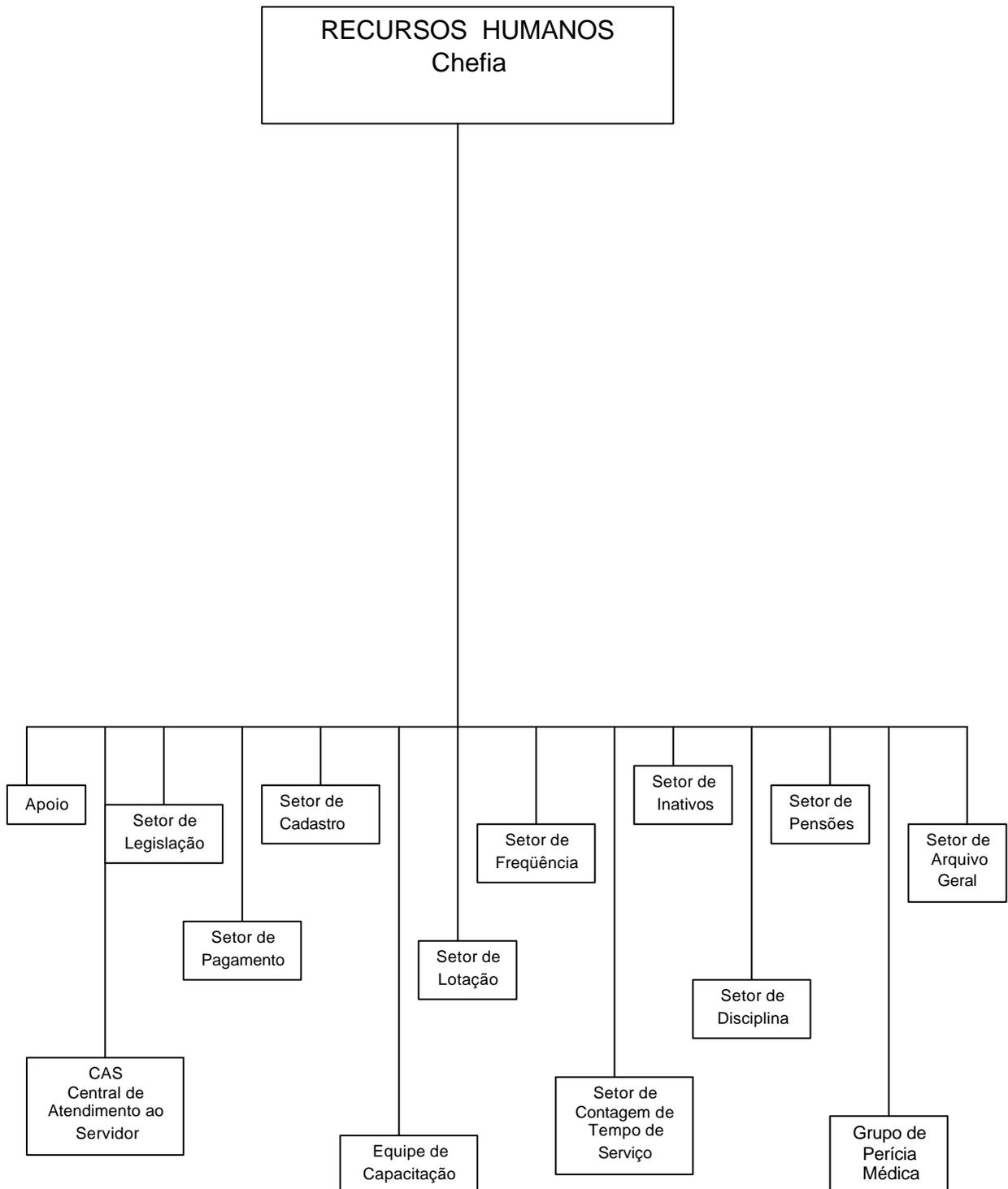
TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Hebnry. **Análise da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1975.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DO NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE/RS



## ANEXO 2 – ORGANOGRAMA DOS RECURSOS HUMANOS



## ANEXO 3 – QUESTIONARIO DA PESQUISA

Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS  
Equipe de Capacitação

## Questionário de Avaliação das Ações de Treinamento e Desenvolvimento

1. Ano de lotação no NEMS/RS\_\_\_\_\_

2. Quantos treinamentos você participou por ano :

Antes de 2001	2002	2003	2004	2005
---------------	------	------	------	------

3. Que tipo de treinamento você já participou: (assinale no máximo 3 tipos)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. cursos           | <input type="checkbox"/> 6.Reuniões          |
| <input type="checkbox"/> 2.palestras         | <input type="checkbox"/> 7.Conferências      |
| <input type="checkbox"/> 3.Pós-graduação     | <input type="checkbox"/> 8.Videoconferências |
| <input type="checkbox"/> 4.confraternizações | <input type="checkbox"/> 9.outras            |
| <input type="checkbox"/> 5.seminários        |  |

4.Você foi convidado para participar destes eventos por:

- 1.sua chefia.
- 2.seu colega.
- 3.pela Equipe de Capacitação
- 4.responsáveis das Coordenações de Programas do Ministério da Saúde(Brasília)
- 5.outros . Quais: procura própria e internet.....

5. Indique seu grau de motivação em participar de eventos de treinamento. Considere para a avaliação 1 para Pouco motivado até 5 para Muito motivado.

Atributos "satisfação"	Pouco motivado	Muito motivado
1. adquirir conhecimentos para melhorar o desempenho de minhas atividades	1. 2. 3. 4. 5.	
2. valorização por parte da chefia que me indicou	1. 2. 3. 4. 5	
3. possibilidade de me tornar mais produtivo		
4. convivência com as pessoas que participam dos eventos junto com você	1. 2. 3. 4. 5	

6. Indique o grau de importância, nas afirmações a seguir, que você percebeu após a sua participação nos eventos de treinamento..

O quanto foi importante ...	Pouco importância	Muito importância
1. no aprendizado para utilizar os maquinários (computador, maquina de xerox, fax, multimídia) de forma mais adequada a evitar possíveis avarias.	1. 2. 3. 4. 5	
2. no aprendizado para evitar desperdícios de material.	1. 2. 3. 4. 5	
3. no aprendizado para melhor aproveitar o seu tempo para desenvolver suas atividades.	1. 2. 3. 4. 5	
4. no aprendizado para diminuir os erros que ocasionalmente aconteciam.	1. 2. 3. 4. 5	
5. no aumento da produtividade.	1. 2. 3. 4. 5	
6. no aumento da sua objetividade ao realizar suas atividades.	1. 2. 3. 4. 5	
7. na melhora da qualidade do trabalho pelo qual é responsável em executar.	1. 2. 3. 4. 5	

8. na motivação para vir trabalhar.	1.	2.	3.	4.	5
9. na comunicação com os colegas.	1.	2.	3.	4.	5
10. na cooperação com a sua Chefia.	1.	2.	3.	4.	5
11. na cooperação com os colegas.	1.	2.	3.	4.	5
12. melhoria no relacionamento com sua chefia.	1.	2.	3.	4.	5
13. melhoria do relacionamento com seus colegas.	1.	2.	3.	4.	5
14. na redução de suas queixas quanto a realizar suas atividades no trabalho.	1.	2.	3.	4.	5
15. na redução de suas queixas quanto aos colegas.	1.	2.	3.	4.	5
16. na diversificação de suas atividades para fazer.	1.	2.	3.	4.	5
17. na simplificação ou racionalização no seu trabalho.	1.	2.	3.	4.	5
18. na possibilidade de trabalhar em outra área.	1.	2.	3.	4.	5
19. na vida pessoal.	1.	2.	3.	4.	5
20. no relacionamento com seus familiares.	1.	2.	3.	4.	5
21. no relacionamento com seus amigos.	1.	2.	3.	4.	5
22. no relacionamento com a comunidade.	1.	2.	3.	4.	5

7.O treinamento lhe traz um(a):

- ( ) 1. sobrecarga      ( ) 6. relaxamento  
 ( ) 2. ansiedade      ( ) 7. oportunidade de aprender  
 ( ) 3. estresse      ( ) 8. indiferente  
 ( ) 4. insatisfação      ( ) 9. Futura redução de tempo despendido nas atividades diárias  
 ( ) 5. alegria      ( ) 10. Tédio

Grau de satisfação	Pouco satisfeito		Muito muito		
8. De maneira geral qual a sua satisfação com os treinamentos	1.	2.	3.	4.	5

9. Sexo: ( )1. masculino ( )2.feminino

10. Escolaridade

( )1. 1º grau incompleto ( )2. 1º grau completo ( )3. 2º grau incompleto

( )4. 2º grau completo ( )5. Superior incompleto ( )6. Superior completo

11. Idade\_\_\_\_\_ 12.Categoria

Profissional:.....