Universidade de São Paulo – USP

Escola de Enfermagem

ANÁLISE DOS CUSTOS DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
HOSPITALAR

Marli de Carvalho Jericó

São Paulo

2001

MARLI DE CARVALHO JERICÓ

ANÁLISE DOS CUSTOS DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
HOSPITALAR

Dissertação apresentada à Escola de
Enfermagem da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Mestre em
Enfermagem.

Orientadora: **Profa. Dra.** Valéria Castilho

São Paulo

2001

FICHA CATALOGRÁFICA

Jericó, Marli de Carvalho

Análise dos custos dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal de uma organização hospitalar. São Paulo: M.de C.Jericó, 2001.

200p.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem - Universidade de São Paulo.

I. Título. II. Custos e análise de custo. III. Capacitação em serviço. IV. Instituições de Saúde. V. Investimentos.

DEDICATÓRIA

*Pelos meus filhos **Patrícia** e **Pedro Paulo** e esposo **João Reis** agradeço a **Deus**
por tê-los comigo, possibilitando-me perceber a base de toda sustentação do
edifício humano: a **FAMÍLIA***

*Ao meu saudoso e amado pai **Olisio** (in memoriam),
pela visão positiva da vida, que tanto me apoiou e pelo orgulho que
sentia com as minhas conquistas.*

*À minha amada e querida mãe **Tranqüila**,
e sua dedicação em instruir-me nos saberes da vida.*

*Às amadas irmãs e cunhados,
Vera e **João**, **Zeuma** e **Carlos**, **Vanda** e **Carlos**,
pelo apoio em atitudes e pela vida compartilhada.*

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. **Raquel Rapone Gaidzinski** e à Profa. Dra. **Maria Madalena Januário Leite** pelas valiosas sugestões no exame de qualificação, que sem dúvida enriqueceram este trabalho.

Aos docentes do programa de pós-graduação, em especial à **Prof. Dra. Paulina Kurcgant**, pelo ensino e valiosas contribuições científicas.

A **ProfªDrª Zaida Aurora Sperli Soler, Prof.Dr. Reynaldo Azoubel e Prof. Dr. Lafayete Ibraim Salimon**, pelo incentivo e colaboração.

Ao **Prof. Dr. José Antonio Cordeiro** pela atenção e elucidação de minhas dúvidas.

Ao **Prof. Antonio Carlos de Carvalho, Bruno Galli, Prof. Hipólito Martins Filho e Prof. Orlando José Bolçone** agradeço pelas valiosas sugestões e disponibilidade.

Silvana Mara Gomes, Gislaine Buzzini Fernandes e Leni pelo estímulo, apoio e interesse em abastecer-me de informações.

Elisete Sgorlon Superintendente do Hospital, **Carlos Mauricio de Souza Azevedo** chefe do Dep. Contabilidade e **Adriana Cestari** chefe do Dep. Pessoal pela disponibilidade em fornecer informações necessárias para este estudo.

A **Prof. Adília Maria Pires Sciarra** pela revisão ortográfica e versão para a língua inglesa.

Meu carinho e gratidão aos meus amigos **Beatriz, Foss, Josi, Lúcia, Márcia, Mara, Ruth e Wanderley** pelo apoio e incentivo e principalmente por serem pessoas especiais.

À tia **Irene** pela acolhida e carinho que me proporcionou durante este trabalho.

Aos **funcionários** do Serviço de Biblioteca da EEUSP, UNILAGO e FAMERP em nome da **Nadir Aparecida Lopes da EEUSP, Maria da Anunciação Costa Monteiro da UNILAGO** pela presteza e disponibilidade e à bibliotecária **Cláudia Araújo Martins da FAMERP** pela revisão bibliográfica.

Ao Serviço de Pós-graduação da EEUSP-SP pela atenção e disponibilidade.

Ao **CNPQ** pela concessão de uma bolsa de estudo que me permitiu realizar o Mestrado.

E a todos que fizeram parte de meu convívio no dia-a-dia.

AGRADECIMENTO ESPECIAL

*À Profa. Dra. **Valéria Castilho**, que com competência desempenhou sua missão de orientadora, conduzindo-me por caminhos até então desconhecidos.*

PENSAMENTO

“O homem se faz pelos desafios que enfrenta.”

Victor Civita

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RESUMO e unitermos

ABSTRACT e keywords

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Opção pelo tema	1
1.2.	Treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações hospitalares	3
1.3.	Investimentos e benefícios do T&D	9
1.4.	Gestão de custos nas organizações de saúde e na enfermagem	16
2.	OBJETIVOS	25
3.	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	26
3.1.	Tipo de estudo	26
3.2.	Local da pesquisa	27
3.3.	População	31

3.4.	Coleta de dados	32
3.4.1.	<i>Instrumento de coleta de dados</i>	32
3.4.2.	<i>Abordagem ética e o procedimento para coleta de dados</i>	35
3.5	<i>Tratamento dos dados</i>	38
3.5.1	<i>Análise de dados quantitativos</i>	39
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
4.1.	<i>Dados relativos a estrutura do CEC</i>	47
4.2.	<i>Programa de integração</i>	49
4.3.	<i>Programa de reciclagem básica</i>	57
4.4.	<i>Programa de datiloscopia</i>	87
4.5.	<i>Programa de atualização</i>	92
4.6.	<i>Programa de qualidade no atendimento</i>	104
4.7.	<i>Programa de motivação</i>	108
4.8.	<i>Programa de qualidade total</i>	117
4.9.	<i>Análise de alguns indicadores relacionados aos recursos humanos</i>	134
5.	CONCLUSÃO	143
6.	IMPLICAÇÕES PARA A ENFERMAGEM	154
	ANEXOS	157
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	195
	APÊNDICES	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Distribuição do custo/hora/mês da estrutura do CEC, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	48
Figura 2	<i>Distribuição percentual dos rateios recebidos de outros serviços para a estrutura do CEC, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	49
Figura 3	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de integração, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	51
Figura 4	<i>Distribuição dos custos diretos dos treinamentos de integração, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	54
Figura 5	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	58
Figura 6	<i>Distribuição dos custos diretos por hora (h) dos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	61

Figura 7	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	65
Figura 8	<i>Distribuição dos custos diretos por hora (h) dos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	66
Figura 9	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	70
Figura 10	<i>Distribuição dos custos diretos do treinamento de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	71
Figura 11	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de higiene e limpeza, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	74
Figura12	<i>Distribuição dos custos diretos dos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	75
Figura 13	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de métodos de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	78
Figura 14	<i>Distribuição dos custos diretos por hora (h) dos treinamentos de método de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	80

Figura 15	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	84
Figura 16	<i>Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	85
Figura 17	<i>Distribuição percentual do custo total do treinamento de datiloscopia, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	89
Figura 18	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	93
Figura 19	<i>Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	95
Figura 20	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de qualidade no atendimento (externo), no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	98
Figura 21	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	101
Figura 22	<i>Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	102

Figura 23	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de qualidade no atendimento, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	105
Figura 24	<i>Distribuição percentual do custo total do treinamento de motivação I, no mês de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	109
Figura 25	<i>Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de motivação I, nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 2001.</i>	110
Figura 26	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	114
Figura 27	<i>Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	114
Figura 28	<i>Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	119
Figura 29	<i>Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	120
Figura 30	<i>Correlação da média percentual dos custos diretos e indiretos, dos treinamentos desenvolvidos no período de janeiro a dezembro de 1999, São Jose do Rio Preto, 1999.</i>	124
Figura 31	<i>Distribuição percentual dos investimentos nos programas (direto) desenvolvidos no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	131

Figura 32	<i>Distribuição percentual dos investimentos nos treinamentos desenvolvidos no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	132
Figura 33	<i>Percentual de investimento em treinamento (direto) em relação ao faturamento e a folha de pagamento, no período de janeiro a dezembro de 1999 e o apresentado pela ASTD. São José do Rio Preto, 1999.</i>	135
Figura 34	<i>Relação entre as horas de treinamento por ano por funcionário da instituição em estudo, no período de janeiro a dezembro de 1999 e as apresentadas pela ASTD. São José do Rio Preto, 1999.</i>	136
Figura 35	<i>Relação entre as horas trabalhadas por ano e as horas de treinamento por ano por funcionário da instituição em estudo, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	137
Figura 36	<i>Relação entre o investimento por ano por funcionário (per capita), em dólar, da instituição em estudo, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	138
Figura 37	<i>Relação entre o investimento e o custo das ausências dos participantes, no programa de atualização (externo), nos meses de agosto e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	140
Figura 38	<i>Relação entre o investimento e o custo das ausências dos participantes, no programa de motivação, nos meses de agosto a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	140
Figura 39	<i>Relação entre o investimento e o custo da aderência real e ideal dos participantes, no programa de reciclagem básica, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de integração, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	50
Tabela 2	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de integração, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	52
Tabela 3	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de integração, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	55
Tabela 4	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	57
Tabela 5	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	59

Tabela 6	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	62
Tabela 7	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	64
Tabela 8	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	65
Tabela 9	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e total, relacionados aos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	68
Tabela 10	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	69
Tabela 11	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora dos treinamentos de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	70
Tabela 12	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	72

Tabela 13	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	73
Tabela 14	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) e por hora (h) dos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	74
Tabela 15	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	77
Tabela 16	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de método de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	77
Tabela 17	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de método de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	79
Tabela 18	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de método de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	81
Tabela 19	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto, dos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	83

Tabela 20	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos por hora (h), dos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	84
Tabela 21	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	87
Tabela 22	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$), dos treinamentos de datiloscopia, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	88
Tabela 23	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h), dos treinamentos de datiloscopia, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	89
Tabela 24	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de datiloscopia, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	91
Tabela 25	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) nos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	93
Tabela 26	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) nos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	94

Tabela 27	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	96
Tabela 28	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) nos treinamentos de qualidade no atendimento (externo), no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	97
Tabela 29	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) nos treinamentos de qualidade no atendimento (externo), no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	98
Tabela 30	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de qualidade no atendimento (externo), nos meses de agosto e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	99
Tabela 31	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) nos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	100
Tabela 32	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) nos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	101
Tabela 33	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	103

Tabela 34	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$), dos treinamentos de qualidade no atendimento, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	104
Tabela 35	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h), dos treinamentos de qualidade no atendimento, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	105
Tabela 36	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de qualidade no atendimento, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	107
Tabela 37	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de motivação I, nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	108
Tabela 38	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de motivação I, nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	109
Tabela 39	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados ao treinamento de motivação I, nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	112
Tabela 40	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	113
Tabela 41	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	114

Tabela 42	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	116
Tabela 43	<i>Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	118
Tabela 44	<i>Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	119
Tabela 45	<i>Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	121
Tabela 46	<i>Demonstrativo dos custos totais dos treinamentos desenvolvidos, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	123
Tabela 47	<i>Demonstrativo do investimento total e percentual nos treinamentos desenvolvidos, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	126
Tabela 48	<i>Demonstrativo do investimento total e percentual no programa de reciclagem básica, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	127
Tabela 49	<i>Demonstrativo do investimento e percentual em recursos humanos por categoria participante nos programas desenvolvidos, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de integração, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	54
Quadro 2	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	61
Quadro 3	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	67
Quadro 4	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	71

Quadro 5	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	76
Quadro 6	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de método de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	81
Quadro 7	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	86
Quadro 8	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de datiloscopia, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	90
Quadro 9	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	95
Quadro 10	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de qualidade no atendimento (externo), no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	99
Quadro 11	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	102

Quadro 12	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de qualidade no atendimento, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	106
Quadro 13	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de motivação I, nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	111
Quadro 14	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	115
Quadro 15	<i>Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	121
Quadro 16	<i>Demonstrativo e análise da média dos custos por participante nos treinamentos desenvolvidos de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	130
Quadro 17	<i>Demonstrativo e análise da média dos custos por participante dos treinamentos desenvolvidos pela instituição e terceirizados, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.</i>	132

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	<i>Activity Based Cost</i>
ABEn	<i>Associação Brasileira de Enfermagem</i>
AIH	<i>Autorização de Internação Hospitalar</i>
ARPRON	<i>Associação Rio-pretense de Promoção ao menor</i>
ASTD	<i>American Society for Training & Development</i>
C.E.C.	<i>Centro de Educação Continuada</i>
CCIH	<i>Comissão de Controle de Infecção</i>
CD	<i>Custos Diretos</i>
CEAT	<i>Centro de Atendimento ao Trabalhador</i>
CI	<i>Custos Indiretos</i>
CIEE	<i>Centro de Integração Empresa e Escola</i>
COFEn	<i>Conselho Federal de Enfermagem</i>
Cpc	<i>Custo per capita</i>
CPD	<i>Centro de Processamento de Dados</i>
DP	<i>Departamento de Pessoal</i>
Ct	<i>Custo total</i>
ES	<i>Encargos Sociais</i>
FAMERP	<i>Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto</i>
FOPAG	<i>Folha de Pagamento</i>
IVT	<i>Índice de Viabilidade do Treinamento</i>
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MS	<i>Microsoft</i>
OMS	<i>Organização Mundial de Saúde</i>
RAV	<i>Recursos Audiovisuais</i>
RH	<i>Recursos Humanos</i>
S.G.C.H.	<i>Sistema de Gestão de Custos Hospitalares</i>
SC	<i>Salário da Categoria</i>
SESMT	<i>Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho</i>
SHL	<i>Serviço de Higiene e Limpeza</i>
SND	<i>Serviço de Nutrição e Dietética</i>
T & D	<i>Treinamento e Desenvolvimento</i>
US	<i>Unidade de Serviço</i>

RESUMO

JERICÓ, M.C. **Análise dos custos dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal de uma organização hospitalar.** São Paulo, 2001. 200p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo.

Este trabalho teve por objetivo verificar o custo total dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal de um Centro de Educação Continuada (CEC). Para isso, levantou-se os custos diretos e os custos indiretos relacionados à estrutura do CEC. Pretendeu-se também, verificar os custos diretos e indiretos dos treinamentos, o custo por participante e os investimentos nos treinamentos desenvolvidos. Como referencial teórico para análise dos custos utilizou-se o sistema de custeio por absorção. Trata-se de um estudo exploratório descritivo na modalidade de estudo de caso. Foram analisados 7 programas de treinamentos para funcionários, perfazendo 307 treinamentos, desenvolvidos no ano de 1999, pelo CEC de um Hospital de Ensino, no município de São José do Rio Preto. Para coleta de dados, foram elaborados 2 instrumentos: planilha dos custos dos treinamentos e planilha dos custos da estrutura. Os resultados mostraram que o custo total dos programas foi de R\$112.750,24. Os programas terceirizados apresentam custos maiores que os desenvolvidos internamente, com recursos próprios do hospital. Os dados deste estudo evidenciaram que a média geral do custo hora treinamento foi de R\$74,56, o custo do treinamento por participante de R\$32,39 e o custo hora participante de R\$4,78. Foi também constatado que o investimento total nos referidos treinamentos, durante o ano em estudo, foi de R\$225.493,84.

UNITERMOS

treinamento, custos e análise de custo, investimentos, instituições de saúde.

ABSTRACT

JERICÓ,M.C. **Costs analysis of the staff's training and development programs at a hospital institution.** São Paulo,2001. 200p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo.

This study aimed to observe the total costs of the staff's training and development programs from a Continuum Educational Center (CEC). With this purpose, the direct and indirect costs of this Center were investigated such as the relationship between the direct and indirect costs of the investments, the cost of each participant and the investments of these developed trainings. The system of expenditure for absorption was used as methodology. This is a descriptive, exploratory study in the modality of case study. Seven programs of workers' training, in a total of 307 trainings, developed by the CEC at a school hospital (São José do Rio Preto, SP) in 1999 were analyzed. Data were collected by means of two instruments: spread-sheet of the costs of training and spread-sheet of the costs of the structure. The results showed that the total costs of the programs were R\$112.750,24. The programs that had been developed outside the hospital presented greater costs than the ones developed internally with the hospital own resources. These data highlighted that the overall average of cost/hour training was R\$74,56, the training cost per participant was R\$32,39 and the cost/hour participant was R\$4,78. The total investment of those trainings was R\$225.493,84 during this year of study.

KEYWORDS

training, costs and costs analysis, investments, health institutions

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Opção pelo tema

A questão do treinamento e desenvolvimento de pessoal na área da saúde, sob o aspecto econômico, é o foco central deste estudo. A opção pelo tema é decorrente da minha experiência profissional, como gerente do serviço de enfermagem de uma organização hospitalar, onde pude vivenciar, freqüentemente, negociações com a Diretoria da instituição, sobre os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal (T & D).

Embora se saiba que apenas o investimento financeiro, disponibilizado por uma empresa para treinamento e desenvolvimento de pessoal, não garanta a excelência de desempenho dos recursos humanos, ele é um fator importante, na medida em que revela uma política organizacional favorável ou não ao desenvolvimento desta atividade. Desta forma, o investimento financeiro da instituição constitui-se em um meio para a obtenção de recursos necessários ao T & D.

Atualmente, os enfermeiros, no cotidiano das suas atividades gerenciais, estão começando a se preocupar em dispor de informações sobre custos. Assim, podem respaldar seus argumentos em relação à necessidade de investimentos em treinamento, bem como as suas decisões sobre a alocação de recursos para esta atividade junto à administração geral.

Este estudo, nitidamente microeconômico, constitui um esforço inicial em responder algumas das inquietações sobre a gestão de custos em recursos humanos.

Com os resultados deste estudo, pretende-se auxiliar na instrumentalização dos gerentes de enfermagem, tanto na compreensão do comportamento dos custos (meio imprescindível para a tomada de decisões e para o planejamento das atividades operacionais), quanto do conhecimento do valor investido, fornecendo subsídios para futuras avaliações sobre custo/benefício do processo de T & D.

Com isto, será possível avaliar a viabilidade econômica dos programas nas organizações hospitalares, facilitando os processos de negociação sobre investimentos na capacitação de pessoal. Os dados obtidos sobre os custos dos programas de treinamento, auxiliarão os enfermeiros da educação continuada a adequarem os programas de treinamento aos limites do seu orçamento negociado com a administração.

Estudar os custos dos programas de T & D também representa, em certa instância, uma maior atenção com a qualidade da assistência prestada aos usuários da instituição, já que ela é também resultado da capacitação das pessoas na empresa.

Para melhor embasamento e análise da perspectiva teórica em relação à temática, apresenta-se a seguir uma revisão da literatura sobre os seguintes aspectos: treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações hospitalares; investimentos e benefícios de T & D e gestão de custos nas organizações de saúde e na enfermagem.

1.2 – Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal nas organizações hospitalares.

A competição global que ora assistimos, imprimiu para as empresas a necessidade de reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Para isto, torna-se imprescindível o investimento em recursos humanos para a consecução de tais objetivos.

Diante desse cenário CASTILHO (2000), coloca que a educação continuada dos trabalhadores merecerá cada vez mais atenção, uma vez que haverá necessidade de preparar as pessoas para estas mudanças, procurando conciliar as necessidades de desenvolvimento pessoal e grupal com as da organização e da sociedade.

Para DESTRO (1995), a educação continuada é mais do que um simples treinamento, mas um processo de educação/formação de indivíduos nos domínios intelectual, físico e moral.

Nas organizações, a educação continuada ocorre através das ações de treinamento e desenvolvimento, apontadas como ferramentas essenciais de transformação e modernização das organizações.

Embora muitas vezes o treinamento e desenvolvimento, conhecidos pela sigla T & D, sejam nomeados indistintamente, eles possuem significados diferentes.

Para CHIAVENATTO (1998), o treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem, configurada como mudança no comportamento humano, decorrente de novos conhecimentos, habilidades, atitudes, conceitos e filosofias.

De acordo com BOOG (1994), o treinamento significa levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina. Treinar vem do latim “*trahere*”, significando trazer/levar a fazer algo.

No meio organizacional o treinamento tem sido entendido como uma forma de educação para o trabalho, através do qual se estimula mudanças de comportamento nas pessoas, com o objetivo de melhorar o seu desempenho profissional.

Já o desenvolvimento de pessoal é compreendido como um programa a longo prazo, cujo objetivo é promover o crescimento profissional e pessoal dos trabalhadores, através de políticas e práticas de gestão, capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas (CHIAVENATO, 1994). Potencialidade é entendida como recursos inerentes aos empregados, que ainda

não foram colocado à prova, podendo ser desenvolvidos pelo treinamento (BENN,1964).

Corroborando com tal concepção, BOOG (1994) explica que o desenvolvimento, também se origina do latim, *dês* (destaque) *en* (interno) *volvere* (mudar de posição), significando fazer crescer alguém em diferentes direções das quais está habituado.

Embora o treinamento seja visto como educação voltada para a atividade produtiva, enquanto o desenvolvimento visa ampliar o crescimento humano no aspecto de que se assuma uma posição diferente da usual, parece impossível dissociar estes conceitos. Em ambos fica em destaque a proposta de suprir a organização com as competências humanas de que ela necessita para a consecução dos objetivos organizacionais a curto, médio ou longo prazo.

Infere-se que esta indissociabilidade se deve ao fato da organização do trabalho, em nossa cultura, ainda estar muito centrada nas empresas. Com isso, elas têm sido apontadas como indispensáveis para o crescimento do ser humano. Das mudanças no ambiente organizacional (estrutura e cultura) têm partido o desdobramento das diretrizes do crescimento humano, ou seja, a orientação para a carreira (desenvolvimento de pessoal) e, conseqüentemente, numa esfera ainda mais específica, para as tarefas (treinamento).

CASTILHO (2000) coloca que tanto o treinamento como o desenvolvimento de pessoal têm que ser potencializados para dar conta não só da capacitação técnica específica dos trabalhadores, mas para a aquisição de novos conhecimentos, conceitos e atitudes, tais como: visão crítica dos problemas

contemporâneos, responsabilidade social e a cooperação dentro e fora do trabalho.

Neste novo contexto, os hospitais necessitam ser geridos como empresas, capacitando seus trabalhadores não só para se “adaptarem” ao ambiente de trabalho, mas para adquirirem novos valores, habilidades, competências e diferentes comportamentos. Assim poderão enfrentar os desafios de um mercado e uma clientela cada vez mais exigente, cooperando com o desenvolvimento organizacional e social.

A importância da educação continuada para os serviços de saúde é reconhecida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) que, em 1990, apontou-a como essencial para a qualidade da assistência à saúde.

Em muitas organizações hospitalares, ainda é incipiente as atividades de educação continuada para atender as necessidades de treinamento e desenvolvimento para as suas diferentes categorias profissionais. Geralmente, contam com setores de recursos humanos, que são responsáveis, basicamente, pelo recrutamento e seleção de pessoal e às vezes pelo treinamento admissional. Isto denota uma falta de visão da importância do desenvolvimento de pessoal para a melhoria da qualidade dos serviços.

Porém, historicamente, os Serviços de Enfermagem dentro destas organizações, têm tido por filosofia a promoção da educação continuada, devido ao grande número e heterogeneidade de seu pessoal e, sobretudo, pelo ensino ser uma das principais funções dos enfermeiros. Com isto, estes serviços têm criado Centros de Educação Continuada (CEC) em sua estrutura formal, onde os enfermeiros têm sido responsáveis pela coordenação de programas de T&D .

Estudos sobre a força de trabalho em enfermagem (COFEn;ABEn,1986) indicaram que 81,2% dos enfermeiros no Brasil consideram o oferecimento regular de cursos de aperfeiçoamento e atualização de pessoal, pela instituição onde trabalham, de suma importância para eficiência e satisfação no trabalho. Mostraram ainda que 42,1% dos hospitais brasileiros possuem programas que são, na sua maioria, de atualização de conhecimentos e se destinam a todas as categorias da equipe de enfermagem (enfermeiros, técnicos, auxiliares e atendentes de enfermagem).

Diante disto, os enfermeiros responsáveis pelos CECs vêm desenvolvendo certos conhecimentos e habilidades em T&D. Devido a estes conhecimentos e ao fato de já contar com uma estrutura organizada para esta finalidade, a enfermagem tem sido muitas vezes solicitada pela administração dos hospitais, para coordenar o treinamento de outras categorias profissionais.

Por isto, nas instituições de cuidados de saúde é comum que a função gerencial do CEC seja exercida pelo enfermeiro, ligado diretamente à gerência de enfermagem.

Devido à função precípua dos CECs, os enfermeiros que os gerenciam estão mais centrados no desenvolvimento de programas e na capacitação pedagógica para realizá-los, pouco se atendo às questões financeiras.

Contudo, atualmente, os administradores hospitalares, preocupados com a redução dos custos, têm questionado às gerências dos CECs

e dos serviços de enfermagem, sobre os valores gastos na manutenção dos CECs e o impacto dos treinamentos para as organizações.

Assim, os enfermeiros estão buscando informações sobre os custos destas atividades a fim de sustentar seus argumentos para a obtenção de recursos, bem como assegurar a sua utilização de forma mais eficaz .

Uma vez que os custos, principalmente, os relacionados aos diretos, ainda são desconhecidos, torna-se ainda mais distante as informações sobre a relação do investimento em T & D e os seus benefícios. Outro desafio para os enfermeiros dos CECs é transformar estes setores não só em centros de custos, mas também em um centro de resultados.

Desafio maior, ainda, é equilibrar os resultados com o desenvolvimento de pessoas, dentro de uma perspectiva humanista, de valorização das pessoas e dos princípios éticos no trabalho, com a tomada de decisão baseada em fatores racionais, ou seja, nas informações lógicas e analíticas.

Para MELLO et al. (1998) quando se fala em resultados, inicialmente eles são associados a resultados financeiros. Contudo, em saúde, o termo “resultados” tem de considerar outras dimensões que, além dos custos, incluam resultados clínicos e as conseqüências éticas e sociais decorrentes da implantação de determinadas atividades relacionadas com essa área.

1.3 – Investimentos e Benefícios em T & D.

As questões que envolvem os benefícios e investimentos em programas de T e D, inclusive na área da Saúde e na enfermagem, de certa forma refletem as características gerenciais vigentes nas diferentes instituições e empresas.

Nas últimas décadas, principalmente na busca da melhoria da produtividade e eficácia, o ambiente organizacional tornou-se mais complexo e os administradores passaram a utilizar de diferentes mecanismos de planejamento, direção e controle para obter o sucesso desejado na administração.

Vários estudos têm demonstrado que as empresas estão facilitando o treinamento de pessoal. Também, têm procurado entender como o empreendimento empresarial nos recursos humanos, se relaciona com o capital físico e financeiro.

CRAWFORD (1994) destaca as vantagens competitivas das organizações que investem adequadamente na preparação de trabalhadores altamente especializados, valorizando os recursos humanos, no âmbito do conhecimento, além do capital físico e financeiro.

Porém, TERRA (2000) afirma que embora muitas empresas estejam facilitando a busca do conhecimento, ele freqüentemente não é considerado um fim, mas sim um instrumento importante na busca de resultados que representam maior rentabilidade.

BOOG (1978) ao estudar os critérios de decisão, utilizados pelas empresas, para investimentos em T & D, constatou que a facilidade de aprovação do orçamento de treinamento está correlacionado com o aumento do volume de vendas.

DRUCKER (1997) afirma que “ainda não é muito bem compreendido como o conhecimento se comporta como recurso econômico, sendo necessário uma teoria econômica que coloque o conhecimento no centro do processo de produção de riqueza”.

No entender de BOOG (1978), PACHECO (1996), BEUREN (1998), tudo o que uma empresa investe em recursos humanos, por exemplo, gastos com treinamento, cursos e outros, que possam contribuir para a formação do capital humano da empresa, na prática da contabilidade convencional, estes investimentos são registrados como despesas, em vez de ativo. Desta forma, tal tratamento contábil não permite que o investidor tenha conhecimento do retorno dos recursos que foram aplicados nos funcionários.

PACHECO (1996) enfatiza que não são as pessoas os ativos humanos de uma organização, mas os investimentos em pessoas, e se esses investimentos satisfizerem alguns critérios pré-determinados, eles devem ser tratados como ativos.

Uma pesquisa realizada pela American Society for Training & Development (ASTD), em 1998, aponta que as melhores empresas investem mais dinheiro em treinamento, sendo que este valor pode chegar até 6% da folha de pagamento. Ainda, dados obtidos pela ASTD mostram que o investimento em programas de T&D, relacionado ao gasto total com a folha de pagamento apontou uma média

anual mundial de 2,7%, e uma média mundial de investimento per capita no patamar de US\$ 252 (CASTRO,1998).

Um indicador muito utilizado nos processos de avaliação dos modelos de treinamento é o número total de horas dedicadas ao treinamento por ano para cada treinando da organização. A ASTD revela ser a média mundial de 34,8 horas anuais. Contudo, a tendência é a de que com a utilização de recursos tecnológicos virtuais, cada vez menos, será importante a dedicação anual em horas dos treinandos nos programas, mas sim o resultado alcançado tenderá a ser analisado pelo desempenho (CASTRO,2000).

BERNARDI (1997) ressalta que as empresas consideradas como melhores e maiores para se trabalhar, oferecem um mínimo de 80 horas de treinamento por ano por funcionário. Além disto, tais empresas propiciam o desenvolvimento de seu pessoal por meio de oportunidades de mudanças internas de função (job rotation) e costumam pagar integral ou parcialmente as despesas com cursos universitários, idiomas e pós-graduação, inclusive MBA (master in business administration ou mestrado em administração de negócios).

De acordo com DAVIS (1996), o empregado que hoje recebe 40 horas de treinamento por ano, num futuro próximo, talvez, veja este número aumentar para um dia por mês, um mês por ano e, talvez, um dia por semana, por volta do ano 2030.

CASTRO (1999) e SOUZA (1999) apontam que a maioria dos programas de T&D está muito distante das verdadeiras necessidades estratégicas das empresas brasileiras. Há muito desperdício de dinheiro e tempo gasto com

projetos de T&D, que pouco, têm acrescentado aos resultados finais das empresas.

Ante tal situação, muitos executivos desistiram de investir em programas de aprimoramento do capital humano, pela dificuldade de aferir com precisão o retorno do investimento. Muitas vezes os gestores de treinamento relatam as controversas sobre a tangibilidade de programas de treinamento e, as relativas aos sistemas de avaliação mais viáveis na prática do cotidiano.

Para DUFFY (2000), no gerenciamento do capital humano, para que as empresas tornem-se capazes de contratar, gerenciar, avaliar e desenvolver seu pessoal, a fim de, converter seus atributos humanos em resultados financeiros palpáveis, é necessário atribuir valor à qualidade até então, considerada intangível e intocável.

Neste sentido, uma das principais funções da contabilidade de recursos humanos é fornecer informações para a tomada de decisões; desde a contratação até o treinamento e a avaliação dos recursos humanos, facilitando, assim, a mensuração, em termos monetários, dos investimentos aplicados. Outra de suas funções consiste na determinação dos investimentos feitos em funcionários e a reversão destes investimentos em benefícios para a empresa (BOOG,1978; PACHECO,1996; BEUREN et al.,1998).

CATANANTE et al. (2000) concordam que as empresas não deveriam ficar avaliando o retorno do investimento em treinamento, mas sim procurar alinhar os treinamentos com os negócios, evidenciando a empresa no mercado pelo investimento constante em educação e treinamento.

Independente do que se quer como resultado do investimento em pessoal (produtividade, motivação, satisfação no trabalho), é necessário que, em primeiro lugar, consideremos a interdependência entre a instituição e o indivíduo. Quando se investe de maneira única e exclusivamente em ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal sem uma preocupação com a variável institucional (organização do trabalho, remuneração, estrutura de poder, comunicação, valores e cultura da organização) podem ocorrer problemas. Isto se deve à falta de coerência entre as variáveis instituição e pessoal, repercutindo em não efetivação de mudanças (PROCÓPIO,2000).

Nota-se que a necessidade de se avaliar os resultados de um programa de treinamento não é nova, contudo parece que a polêmica continua, agora já dentro de novas correntes.

CASTRO (2000) cita as dificuldades mais comuns para avaliar T&D:

- Os custos do treinamento são conhecidos e expressos em moeda corrente, mas os benefícios são freqüentemente subjetivos, difíceis de quantificar e converter em valor monetário;
- Os custos são conhecidos imediatamente, antes do treinamento, mas os benefícios se distribuem lentamente no decorrer do tempo;
- Os treinamentos mais comuns continuarão a ser ministrados mesmo que os custos excedam os benefícios.

O autor citado acima, nos remete a uma reflexão da visão de negócio presente em alguns segmentos da economia, onde a preocupação maior

é com os benefícios gerados, uma vez que já estão claros os custos com T&D. Porém esta não é a realidade da organização hospitalar e, especialmente, no que se relaciona aos CECs.

Atualmente, na área da saúde e mais especificamente na enfermagem, há falta de conhecimento e preparo de muitos enfermeiros responsáveis pelos CECs. Talvez seja um dos principais motivos para a não aplicação e análise de indicadores, como um meio para avaliar a evolução do serviço ou de suas próprias realizações, e ainda, comparar com os indicadores de outros CECs. Assim, é comum a apresentação de relatórios à gerência de enfermagem descrevendo os treinamentos desenvolvidos, apenas com o número de participantes, sem apresentar outros indicadores, além de não incluir os dados financeiros dos trabalhos desenvolvidos.

É possível observar que várias instituições de saúde não possuem uma política de investimentos formalizada, e nem os CECs possuem previsão orçamentária voltada para a manutenção de um programa de educação continuada. No entanto, CARVALHO (1997) diz que é de responsabilidade da gerência de treinamento, predeterminar as seqüências de sua ação administrativa com vistas à definição orçamentária da unidade de treinamento, com a respectiva fixação de recursos financeiros para os programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Embora várias instituições de saúde tenham criado centros de educação continuada, até agora não localizamos nenhuma pesquisa que demonstre o quanto é investido em treinamento e desenvolvimento nas instituições de cuidados de saúde no Brasil. Do mesmo modo, muitos enfermeiros não têm informações da dimensão dos custos da área que gerencia,

embora demonstrem consciência da sua importância e dos benefícios que trazem. Acreditam que se mensurassem esses benefícios tornar-se-ia mais fácil justificar seus pedidos de investimentos em treinamento.

As medidas monetárias são necessárias porque o dinheiro é o denominador comum de decisões de negócios (PACHECO,1996). Ainda, CAMPOS (1998) reforça que quem não mensura aquilo que faz não gerencia realmente.

Nesta perspectiva, acreditamos que os enfermeiros dos CECs devam monitorar seus resultados para justificarem a necessidade de investimento. Não se orientando somente pela sua própria experiência; ou como afirma BEZERRA (2000) pela possibilidade de maior eficiência da assistência de enfermagem.

Destaca-se também que a tomada de consciência por parte dos enfermeiros dos CECs, quanto à necessidade de estabelecer e acompanhar indicadores, não implica somente nos aspectos financeiros, mas em assumir uma responsabilidade pela melhoria da assistência, uma vez que ao efetivar um treinamento, estima-se que os funcionários alcancem melhor desempenho.

PEREIRA (1992) aponta que a eficiência dos programas de educação continuada é decorrente da participação efetiva dos funcionários nos programas de desenvolvimento, devendo-se, portanto, considerá-los como investimento. Contudo, são necessários planejamento e otimização das suas ações com o pessoal e a conscientização dos benefícios. Desta forma, para o desenvolvimento dos programas, é necessário recursos que resultam dos objetivos e condições financeiras das organizações.

Neste sentido, diante de um processo de negociação ou tomada de decisão com a administração, onde se prioriza dados objetivos, os enfermeiros detendo informações dessa natureza, teriam maior consistência, credibilidade e, conseqüentemente, efetividade em suas negociações, demonstrando também maior visão de negócio em sua área de atuação.

Porém é pouco provável que os enfermeiros consigam atingir estes objetivos se as instituições de saúde não superarem as suas dificuldades em mensurar seus investimentos e resultados. Se não adotarem modelos de gestão que propiciem a sua realização, bem como trabalharem para a promoção de uma cultura de valorização em relação à gestão econômica. Este fato implica na implementação de sistemas de informações que possam prover aos gestores subsídios sobre os custos e os investimentos em sua área.

1.4 - Gestão de Custos nas Organizações de Saúde e na Enfermagem.

Face ao ambiente competitivo, os custos passaram a ser elementos estratégicos para as organizações de saúde; uma vez que estas contam com recursos escassos e custos cada vez maiores, devido a alta complexidade dos procedimentos, nível de tecnologia elevado e demanda por qualidade na prestação de serviços.

Em 1993, o Conselho Internacional de Enfermagem, reconhecendo este cenário, afirmou que as finanças constituem outro domínio de

conhecimento da enfermagem, recomendando aos profissionais que promovam investigações para validar metodologias de cálculo de custos (CIE,1993).

Para MATOS (1995) a informação de custos como insumo fundamental de gerenciamento, representa um movimento gerencial na atualidade e, deve ser compreendido além de uma questão técnica ou econômica; ou seja, uma questão comportamental. Assim, estaremos desenvolvendo uma gestão competente e compatível com a missão de cuidarmos da saúde da população.

De acordo com LIMA (1997), a compreensão do comportamento dos custos é extremamente interessante à avaliação do desempenho, à tomada de decisões e ao planejamento das atividades operacionais. Assim, é possível avaliar a viabilidade dos serviços, as alternativas de investimentos, e a repercussão de modificações no volume de atendimentos.

Diante disto, é necessário lembrar a importância do custo como ferramenta gerencial para o enfermeiro do CEC, pois, atende as finalidades de controle; fornece suporte para a análise de viabilidade econômica de um projeto e ampara o processo decisório em relação a alocação de recursos e redução de custos.

BEULKE et al. (2001) ampliando a visão do custo na atividade empresarial, aponta quatro finalidades: 1 - **finalidade contábil**; 2 - **finalidade de planejamento** (instrumento base para a elaboração e controle do orçamento operacional, instrumentos para estudos de viabilidade e instrumentos para análise de investimento); 3 - **finalidade de controle de economicidade** (análise de eficiência interna, análise de minimização do custo pelo ABC, técnicas de redução

de custos e análise de valores) e 4 - **finalidade gerencial** (formação do custo, resultado e preço de venda dos produtos, mercadorias e serviços, estabelecimento da política de produtos, mercadorias e serviços, estabelecimento da política de mercados para produtos, mercadorias e serviços, estabelecimento da política de distribuição de produtos, mercadorias e serviços e avaliação de negociações).

BITTAR (1996) e PACHECO (1996) conceituam custo como sendo o valor dos bens ou serviços consumidos ou aplicados em um espaço de tempo definido para produzir outros bens ou serviços nesse mesmo período. MARTINS (1992) salienta que o custo é também um gasto, só que é reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços) para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Desta forma, entendemos os custos para o CEC, como todos os recursos financeiros disponibilizados para obter um serviço desejado, ou seja, para gerar treinamentos com o propósito na obtenção de benefícios futuros, ou seja, a melhoria na qualidade da assistência.

Os custos relacionam-se com a fabricação dos produtos ou a produção de serviços, tendo normalmente três componentes básicos: matéria-prima ou materiais, mão-de-obra direta e custos indiretos ou gastos gerais (SANTOS,1990;LIMA,1997).

Na classificação dos custos, MATOS (1995) define o custo direto, como aquele onde há possibilidade de identificação com o produto ou departamento, e indireto quando não há referência com o produto ou departamento, e a apropriação se faz utilizando-se de fórmulas de rateio.

No estudo em questão, configuramos custo direto como gastos consumidos diretamente na execução do treinamento, ou seja, com instrutores, materiais, recursos audiovisuais e despesas gerais do treinamento, não havendo necessidade de rateio.

Já o custo indireto, não se refere ao treinamento especificamente e sim às condições necessárias para a execução do treinamento, representado pela estrutura (energia elétrica, custo administrativo em geral, depreciação e outros) do CEC e que, por sua vez, é apropriado por rateio.

BORIN (1999) diz que partindo do conceito de que todo o custo indireto deve ser rateado junto aos setores que dele necessitam para desempenhar direta ou indiretamente as suas atividades, devemos buscar uma fórmula de rateio o mais justo possível.

Podemos ter também custos variáveis e fixos. Custos variáveis (“variable cost”), segundo BITTAR (1996), é um custo que pode ser mudado diretamente com variações no volume da produção, enquanto que os custos fixos (“fixed cost”) são aqueles que tendem a não ser afetados por variações de volume de produção.

Para MARRAS (2000), o custo total (Ct), ou seja, a soma dos custos direto e indireto do treinamento revela o total do investimento realizado pela empresa (material, instalações, instrutores e outros) e envolve todos os possíveis custos diretos e indiretos.

LORA (1996) acredita que quando estamos diante de um processo produtivo, quer seja de bens, quer seja de serviços, é preciso montar um sistema que permita o gerenciamento de todas as fases deste processo, de todo o ciclo de

produção. Portanto, é preciso definir os objetivos de cada empresa e priorizar suas necessidades para escolher o sistema de custeio mais adequado.

De acordo com BEULKE et al. (1997), um sistema de custeio é um conjunto de procedimentos adotados numa empresa para calcular algo, ou seja: os bens e serviços nela processados. Para MARTINS (1990), custeio significa método de apropriação de custos. Pode-se dizer que um sistema de custeio ou um método de apropriação de custo se constitui em etapas para o desenvolvimento do cálculo de custos.

A importância em se adotar um sistema de custeio está na forma de organizar a coleta de dados, classificar e registrar recursos utilizados no processo produtivo, permitindo obter informações seguras e precisas. Uma vez que toda decisão é orientada por algum tipo de informação, a qualidade da decisão do enfermeiro em relação a custos dependerá dos conhecimentos em que se baseia.

MARTINS (1990); LORA (1996); LIMA (1997); BEULKE et al. (1997) apontam vários métodos de apropriação. Destacam-se os sistemas de custeio integral ou por absorção, marginal ou direto, Activity Based Cost (ABC) ou por atividade, entre outros, os quais são derivados da aplicação dos princípios de contabilidade.

Entretanto, para situações específicas dos serviços de saúde, MEDICI et al. (1996) referem que os sistemas de custos dividem-se em três grandes blocos: por absorção, por patologia e por procedimento. No entanto, os sistemas por patologia e por procedimento são derivados do sistema por absorção.

No Brasil, a assistência médica previdenciária, por intermédio do Inamps, utilizou o critério de pagamento por unidade de serviço (US), que consistia num sistema de pagamento por procedimento. A partir de 1983, este sistema foi substituído pelo sistema de Autorização de Internação Hospitalar (AIH), que se baseia numa forma de pagamento por patologia ou diagnóstico. (MEDICI et al., 1996) .

Já, os hospitais, principalmente os da rede privada, utilizam o sistema de custeio por absorção que, segundo FERNANDES (1993), está diretamente ligado aos princípios, geralmente aceitos de contabilidade, à legislação vigente. Os sistemas de custeio por absorção procuram identificar centros de custos, no interior de cada serviço de saúde.

A consecução do sistema de custos hospitalares sob a orientação de apropriação por centro de custos, compreende informações gerenciais extremamente úteis e permite o efetivo controle das atividades sob sua responsabilidade (MATOS, 1995).

Centro de custos são áreas, setores ou departamentos diferenciados dentro de uma organização, segundo a função, localização ou responsabilidade de cada um no processo produtivo. Os centros de custos podem ser organizados segundo sua natureza em centro de custos produtivos e os auxiliares e administrativos.

Os centro de custos produtivos são os que prestam serviços finais aos pacientes e que, em razão disto, tornam-se geradores de receitas (MATOS,1995). Os centro de custos auxiliares e administrativos são os que correspondem aos serviços de apoio e as unidades de natureza administrativa de prestação de serviços ou de apoio aos centros produtivos (LORA,1996).

Cada centro recebe insumos de fornecedores externos ou internos. Neste sentido, o que se procura conhecer é quanto cada centro de custos absorve em valor, de outros centros de custo ou de fornecedores externos. A esta absorção incorpora-se um novo valor, criado por intermédio do esforço produtivo do próprio centro de custos. A soma absorvida com o que é criado corresponde ao produto do centro de custos em consideração, cujo valor pode ser absorvido por outro centro ou expresso como custo final do produto (MEDICI et al., 1996).

Neste enfoque BEULKE et al. (1997), definem Custeio por Absorção ou Custeio Integral como a apropriação integral de todos os custos (diretos e indiretos) por produtos ou serviços. Em um CEC poderia ser representado conforme esquema a seguir:

Neste aspecto para analisar os custos de um produto – treinamentos - gerados por um CEC de forma gráfica podemos representar conforme a figura abaixo:

O sistema de custeio por absorção permite também conhecer a magnitude dos custos indiretos em relação aos diretos tanto de um serviço como de um produto.

LORA (1996) destaca as vantagens e desvantagens do custeio por absorção. Entre as vantagens estão: o atendimento de exigências fiscais e dos princípios fundamentais de contabilidade, pois permite apresentar dados financeiros de maneira uniformes.

Contudo, o mesmo autor, aponta como desvantagem do referido sistema, a apropriação dos custos indiretos por rateio, porque quando elevados, podem causar distorções na formação dos custos de cada produto; dificuldade na utilização destes dados em projeções orçamentárias, e a não identificação das atividades que agregam mais custos ao produto ou serviço.

Para MEDICI et al. (1996), os sistemas de custeio por absorção são a base para o estabelecimento de outros sistemas de levantamento de custos, isto é, o sistema de custeio por absorção é global levando-se em consideração todos os possíveis custos ligados a um produto e os demais sistemas que dele derivam apropriam parcialmente os custos.

Diante destas considerações, optou-se por desenvolver este estudo, utilizando o sistema de custeio por absorção por produto, para análise dos produtos gerados pelo CEC. Enfatiza-se que o produto é utilizado no sentido de qualquer treinamento que o centro de custo CEC oferece aos clientes internos do hospital, e que consomem recursos.

O propósito desta pesquisa é verificar o custo total de programas de treinamento dos funcionários, desenvolvidos em um Centro de Educação Continuada (CEC) de uma organização hospitalar, pelo sistema de custeio por absorção, uma vez que não foi encontrado na literatura de enfermagem nenhum estudo sobre este tema.

2 – OBJETIVOS

-
1. Verificar e analisar a distribuição do custo direto e indireto dos programas de treinamento desenvolvidos por um CEC; de um hospital geral, privado e de ensino, desenvolvidos no ano de 1999.
 2. Conhecer o custo total dos programas de treinamento;
 3. Relacionar os custos diretos e indiretos dos programas desenvolvidos pelo CEC;
 4. Levantar os custos por hora de treinamento dos diferentes programas do CEC em relação ao número de participantes;
 5. Identificar o montante financeiro que a organização hospitalar investiu nos programas de treinamento promovidos pelo CEC, durante o ano de 1999.

3 – PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 - Tipo de Estudo

Esta pesquisa, de cunho exploratório descritivo, foi realizada nos moldes de estudo de caso, na qual pretendeu-se identificar os custos que integram os programas de treinamento e desenvolvimento em um Centro de Educação Continuada de uma organização hospitalar .

A opção por esta modalidade de pesquisa, encontra fundamentação em POLIT et al. (1995). Este aponta o estudo de caso como um “método que favorece o aprofundamento do conhecimento do objeto de pesquisa quando se investiga uma quantidade limitada de pessoas, instituições ou grupos”.

Parte-se do pressuposto que o conhecimento mais aprofundado da realidade de um CEC, permitirá uma compreensão mais abrangente dos resultados, ou seja, ganha-se na qualidade dos dados e na profundidade da análise.

Neste sentido, LUDKE et al. (1986) dizem que o interesse no estudo de caso, seja ele simples ou específico, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos e situações.

Definido o tipo de estudo, o segundo passo foi a definição do sistema de custeio. Optou-se pelo sistema de absorção por produto, proposto por et al. (1997), como método de apuração de custos, que consiste na apropriação de todos os custos, diretos e indiretos, aos produtos ou serviços de uma Unidade, ou seja, de um Centro de Custo.

3.2 - Local da Pesquisa

O estudo foi realizado no Centro de Educação Continuada de uma instituição hospitalar de grande porte, localizada na região noroeste do Estado de São Paulo, cuja pessoa jurídica de direito é de caráter privado e que atende paciente de SUS, de diversos convênios e particulares.

A escolha deste hospital para realização do estudo, se deve, principalmente, pelo fato dele dispor, formalmente, de um CEC, ligado ao serviço de enfermagem e coordenado por enfermeiro, cuja responsabilidade compreende o planejamento dos programas de T & D.

O CEC desenvolve programas de T & D, direcionados, principalmente, para os participantes da equipe de enfermagem da instituição, já que constitui contingente significativo de funcionários, ou seja, 36,7% do total do quadro de pessoal do Hospital.

Outro motivo para a escolha foi a instituição contar, a partir de janeiro de 1999, com o programa Sistema de Gestão de Custos Hospitalares (SGCH), onde os dados passaram a ser classificados por centro de custos, como demonstrado no esquema abaixo.

O CEC, local da pesquisa, constitui-se num centro de custo administrativo, ou seja, não produtivo, cujo custo, pelo sistema de custeio por absorção, é constituído pelos custos do CEC, mais o rateio (critério de distribuição ou alocação dos custos indiretos aos serviços) recebido de outros centros. Entretanto, não se tem o custo dos programas desenvolvidos por ele.

O CEC está localizado em um prédio anexo, a 50 metros do hospital. Dispõe de uma área física de 116,52 m², dividida em dois espaços: treinamento e administrativo. Conta com recursos materiais e equipamentos, tais como: cadeiras escolares, lousa, microcomputador, entre outros.

Fazem parte da equipe do CEC além da enfermeira que o coordena, uma psicóloga, uma secretária e um legionário mirim.

Apesar da função precípua do CEC em oferecer e possibilitar a educação continuada para as equipes de trabalho do hospital, sua maior e mais freqüente clientela, como já foi dito, é a equipe de enfermagem.

Em relação à filosofia desta instituição, é explicitado que ela tem por finalidade ser um hospital de referência e excelência nas diferentes especialidades clínica e cirúrgica. Presta assistência multiprofissional complexa e hierarquizada, além de ser o principal campo de ensino prático para estudantes de medicina e enfermagem e, também, dedicar-se às atividades de pesquisa.

Atualmente, em relação à distribuição dos 589 leitos, 473 são destinados ao SUS, 39 para diversos convênios de saúde e particulares, e 77 restantes são de unidade de terapia intensiva.

O panorama operacional em 1999, registra 529.523 consultas e atendimentos realizados pela equipe multiprofissional, 30.000 internações e 16.469 cirurgias.

A instituição é coordenada por um Diretor Executivo, ao qual estão subordinados o Superintendente, o Diretor Clínico e o Gerente do Serviço de Enfermagem. O Serviço de Enfermagem é gerenciado por uma enfermeira designada para o cargo pelo Diretor Executivo do hospital. Da mesma forma, o enfermeiro coordenador do Centro de Educação Continuada é designado pela Gerência de Enfermagem.

A área física total construída deste hospital corresponde a 41.465,50 m². A edificação compreende dois blocos verticais, ambos com 7 pavimentos e um terceiro bloco horizontal. O primeiro bloco, representado pelo hospital atual, consta de subsolo, térreo e 7 andares, com um total de 589 leitos. O segundo bloco, ainda em construção, com 19.256,01 m² da área física total, deverá atender 350 leitos. O terceiro bloco é composto por serviços de apoio, tais como: lavanderia, serviço de nutrição e dietética, farmácia, almoxarifado e manutenção.

No que concerne aos funcionários desta instituição, em dezembro de 1999, o número total era de 2.385, sendo que destes 875 (36,7%) pertenciam ao quadro de enfermagem, correspondendo a 121 enfermeiros, 13 técnicos de enfermagem, 689 auxiliares de enfermagem e 52 atendentes de enfermagem.

Quanto ao contexto econômico em que esta instituição, o campo de pesquisa, se encontra, esclarece-se que, as informações apresentadas a seguir foram extraídas do balanço patrimonial da Instituição, encerrado em 31 de dezembro de 1999 (ANEXO 1).

Das receitas geradas pela Instituição neste ano, ressalta-se que 84,32% da fonte de renda é proveniente do SUS, revelando o caráter predominante social de sua atuação. As demais receitas são correspondentes a convênios com prefeituras (6,4%), outros convênios (6,11%) e pacientes particulares (3,17%).

Quanto às despesas, os recursos humanos (RH) consomem 58,87% do total das receitas, sendo que 0,22% é dispendido em cursos e treinamentos direcionados à equipe médica, porém não há dados em relação ao montante investido no treinamento das demais categorias.

3.3 – População

A população deste estudo é constituída por 7 programas de treinamentos para funcionários gerenciados pelo CEC. Originaram 15 diferentes treinamentos (ANEXO 2), os quais foram repetidos, com diferentes freqüências, durante o período de um ano comercial, ou seja, de 01 de janeiro de 1999 a 31 de dezembro de 1999, totalizando 307 treinamentos e perfazendo 1.324,5 horas.

Compõem tais programas:

1– Programa de Integração de Novos Funcionários, desenvolvido mensalmente, totalizando durante o ano 12 treinamentos;

2– Programa de Reciclagem Básica que compreendem os treinamentos de Ética e Legislação (35), Anotação de Enfermagem (23), Infecção Hospitalar (33), Higiene e Limpeza hospitalar (34), Método de Coleta de Exames Laboratoriais (29) e Noções de Farmacologia (30);

3– Programa de Datiloscopia (2);

4– Programa de Atualização que compreendem os treinamentos de Anotação de Enfermagem (10), Qualidade no Atendimento (10) e Noções de Farmacologia (10);

5– Programa de Qualidade no Atendimento (3);

6– Programa de Motivação dividido em 2 partes, com 15 e 34 treinamentos, respectivamente; e

7– Programa Qualidade Total (27).

Esses programas, seguiram um cronograma (ANEXO 3) e um plano para operacionalização (ANEXO 4).

3.4 – Coleta de Dados

3.4.1 - Instrumento de Coleta de Dados

Para a obtenção dos dados que conformam os custos dos programas de treinamento, primeiramente, foi elaborada uma planilha a qual foi submetida a um teste, e, a seguir, foram feitas as alterações necessárias, identificadas pelo pesquisador (ANEXO 5).

Assim, o instrumento de coleta de dados foi elaborado levando-se em conta os elementos que foram considerados importantes na composição do custo dos programas de treinamento em estudo.

Esta planilha está dividida em quatro partes que contém os dados relativos aos **programas** de treinamento (parte I); aos **custos diretos** desses programas (parte II); aos **custos indiretos**, ou seja, da estrutura do CEC (parte III) e o **total dos custos** (parte IV). A parte I compõe dados do programa, com o nome do programa, período, carga horária, horário, objetivos do treinamento, total de participantes, número de ausentes, categoria funcional (total de funcionários e função), salário categoria/mês em reais (R\$), benefícios (R\$), horas de trabalho por mês, encargos sociais por hora de trabalho, salário da categoria por hora de

trabalho, custo total da categoria por hora de trabalho e custo total dos participantes.

A parte II da planilha consta de dados dos custos diretos, os quais estão subdivididos em custos com: 1 – instrutor, 2 - material de consumo, 3 - equipamento e locação e 4 - despesas gerais.

Em relação aos custos do item 1 – *instrutor* – aqui definido segundo KROEHNERT (2001) pessoa que instrui, treina, ensina ou informa um individuo ou um grupo de pessoas, coube ao pesquisador assinalar se este é interno ou externo, se remunerado ou não. Também as despesas com alimentação, transporte, pedágio, estacionamento, certificado e outros. Ainda, a remuneração hora e total do instrutor, bem como o custo do instrutor (remuneração mais despesas).

No que concerne ao item 2 - *material de consumo ou insumos* – foram registrados os materiais utilizados nos programas como: apostila, xerox, pastas, canetas, transparência, marketing e folhetos, slides, fita de vídeo, papel para flip-chart, pincel atômico, giz, certificado e outros materiais específicos para determinados treinamentos.

O item 3 - *equipamento e locação* - compreende os recursos audiovisuais (rav) elencados em projetor de slides, televisão (tv), vídeo, retroprojetor e outros.

E o item 4 - *despesas gerais* - que neste caso consiste em despesas com alimentação, foram agrupados como “coffee-break” (padronizado pelo hospital), café e copos descartáveis.

Ao final de cada um dos itens está registrado o custo unitário, a quantidade e o custo total de cada um, seguido do custo total. Assim, a soma do

custo total dos itens perfaz o total dos custos diretos utilizados em um treinamento.

Constitui a parte III da planilha, os custos indiretos, ou seja, os custos da estrutura do CEC nos quais foram digitados o custo do rateio por hora, as horas de treinamento e o custo total de cada um, seguido do custo total dos custos indiretos. Na parte IV da planilha são registrados o total dos custos, ou seja, custos diretos e custos indiretos, o custo total e custo hora de cada um, resultando no total geral dos custos total e hora.

Para coleta de dados dos custos indiretos, foi também utilizada a planilha do Departamento de Contabilidade cuja composição traz os custos diretos, indiretos e rateios, bem como sua distribuição percentual (ANEXO 6 e 7).

Foi feita uma adequação desta planilha a fim de focalizar somente os custos reais do CEC, apresentando-se em três partes da seguinte forma:

- o custos diretos: com **peçoal** (salários, encargos sociais, benefícios), com **recursos materiais (insumos)** como papel, tinta para impressora e **custos gerais** como serviço de terceiros, depreciação do computador e mobiliária.
- custos indiretos: com **recursos físicos** tais como energia elétrica e depreciação predial. Esclarece-se que a água potável é de poço artesiano não se constituindo em gastos. É utilizado somente o ramal do telefone não gerando custos. Os custos com depreciação do patrimônio imobiliário (ANEXO 8) e os custos com despesas financeiras e tributárias.

- rateios: os critérios de rateio utilizados para cada centro de custo seguem diferentes fórmulas, conforme demonstrado no ANEXO 9.

3.4.2 – Abordagem ética e o Procedimento para Coleta de Dados.

A coleta de dados foi realizada após apreciação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (FAMERP) conforme ANEXO 10.

Também, solicitou-se o consentimento, após esclarecimentos, aos setores administrativos, à gerência de enfermagem e à coordenação do CEC, da instituição campo de estudo. O consentimento institucional para a realização da pesquisa permitiu a consulta aos diferentes documentos existentes que respondiam aos objetivos definidos nesta investigação.

Enfatiza-se que os dados foram coletados prospectivamente considerando-se o ano comercial de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 1999, através de análise dos documentos disponibilizados para a consecução desta pesquisa com a contabilidade, almoxarifado, compras, serviço de recursos audiovisuais, departamento de pessoal, Serviço de Nutrição e Dietética (SND) CEC e outros.

Inicialmente foi contatada a enfermeira coordenadora do CEC, para mapear os programas planejados desta unidade no que se refere ao tipo,

quantidade, objetivo, quem ministra, conteúdo, período, periodicidade, categoria de participantes, materiais utilizados e dados de custos disponíveis no CEC. No que diz respeito à coleta de informações de cada um destes programas, estes foram obtidos através acesso aos registros de participações do CEC e contato da pesquisadora com vários profissionais: psicóloga, enfermeiros, instrutores e outros. Estes contatos foram mantidos também, antes, durante e após os treinamentos, uma vez que os dados pertinentes à proposta deste estudo não estavam disponíveis em uma única fonte, sendo necessário agrupá-los.

Os passos seguintes foram buscar documentos contendo dados para atender às características de cada programa.

Os dados referentes aos salários dos funcionários da instituição que participaram direta ou indiretamente com as atividades do CEC, foram fornecidos pelo Departamento de Pessoal (DP). Teve-se como referência o salário inicial da categoria (ANEXO 11), mais os encargos sociais, fornecidos pelo Departamento de Contabilidade (ANEXO 12), praticados neste período pela instituição em estudo e benefícios como o vale alimentação (ticket).

Ainda levantou-se custos com o pessoal que atua no CEC, como a estagiária-secretária do centro de integração através do convênio empresa-escola (CIEE) e o legionário mirim-auxiliar de serviços do convênio com a Associação Rio-pretense de Promoção ao Menor (ARPRON).

Os custos relacionados ao instrutor foram obtidos pelo pesquisador, dependendo das características de cada programa, do critério adotado de controle ou contratação destes, ou seja, por “pacote do treinamento” ou apresentação das despesas à tesouraria. Desta forma, buscamos estes dados de várias formas: através da superintendência, enfermeiro do CEC,

departamento de contabilidade, departamento de pessoal e, também em contato com a instituição de ensino profissionalizante.

O setor de compras disponibilizou os preços referentes aos materiais utilizados em treinamentos específicos e o setor de recursos audiovisuais forneceu informações referentes à locação de equipamentos audiovisuais para este estudo (ANEXO 13).

Os dados das despesas gerais, ou seja, com alimentação, foram obtidos junto ao enfermeiro do CEC que o faz ao Serviço de Nutrição e Dietética (SND), mediante solicitação por meio de comunicado interno sobre a previsão do número de participantes. Entretanto, os dados sobre o sistema de controle adotado por tal serviço para o fornecimento de alimentos aos programas do CEC, foram detalhados pelo SND após um dos treinamentos (ANEXO 13).

Os dados dos custos indiretos, ou seja, da estrutura do CEC foram solicitados ao departamento de contabilidade que tem o controle das informações financeiras de toda a instituição. Estes dados foram disponibilizados após o fechamento da planilha de cada mês do ano de 1999.

Foi retirado da planilha dados que não pertenciam ao centro de custos do CEC e acrescentados outros que não continham na planilha, mas que faziam parte do centro de custos do CEC, como os materiais de consumo que foram coletados, mensalmente, através do relatório emitido pelo setor de almoxarifado durante os doze meses em estudo (ANEXO 14), depreciação de equipamentos e edificação os quais foram calculados a partir do relatório emitido por peritos da área .

Foi computado também uma hora de utilização da estrutura do CEC, referente ao programa de qualidade total desenvolvido nas unidades de

trabalho, uma vez que a coordenação de tal programa é feita pela enfermeira lotada nesta unidade.

Cabe lembrar também, que os dados de composição e distribuição dos custos do programa de atualização, desenvolvido por uma instituição de ensino profissionalizante foram obtidos a partir de consulta junto ao departamento de contabilidade e coordenação técnica da referida instituição.

Inicialmente todos os dados foram coletados manualmente. À medida em que o treinamento era desenvolvido, preenchia-se as planilhas, segundo suas especificações e totalizava-se os custos de cada treinamento. Contudo, o grande número de dados levantados inviabilizou a manutenção do processo de forma manual.

Neste sentido, para a operacionalização dos dados foi conveniente a utilização de sistema de planilha eletrônica desenvolvida no MS Office Excel e Access versão 2000. Este sistema dispõe de muitas funções de cálculos matemáticos, estatísticos, financeiros e outros, como também permite a elaboração de gráficos com os dados escolhidos, com maior velocidade e em qualidade de apresentação.

3.5 – Tratamento dos Dados.

A moeda corrente utilizada para o cálculo dos custos foi a unidade monetária brasileira denominada *Real*.

Os dados obtidos foram processados eletronicamente no programa Microsoft Access 2000, gerando as informações que atendessem as propostas deste estudo .

A análise de dados foi realizada, utilizando-se o software Microsoft *Excel* versão 2000 para o ambiente *Windows*. As variáveis numéricas calculadas foram: total, média aritmética, mediana e percentual. Contudo, para análise da Figura 30 foi necessária a utilização da raiz cúbica para transformação biunívoca crescente para identificar as curvas e facilitar a visualização e análise dos dados.

3.5.1– Análise de dados quantitativos

São apresentados a seguir os dados coletados, de acordo com a ordem seqüencial dos itens da planilha de custos. A proposta do custo per capita e índice de viabilidade do treinamento foram elaborados pela autora, sendo que o primeiro foi embasado em referencial teórico sobre o tema e o segundo através de tratamento matemático, a fim de serem utilizados como instrumento de tomada de decisão gerencial.

3.5.1.1 – Dados relativos aos participantes:

- **Salário da categoria por mês** – é o salário inicial da categoria;

- **Benefícios** – fornecido como ticket-alimentação no valor de R\$120,00 reais;
- **Horas de trabalho por mês** – é a quantidade de horas semanais multiplicado por 5, ou seja, média de semanas anual;

$$\text{horas de trabalho/mês} = \text{horas semanais} \times 5$$

- **Encargos sociais (ES) por hora de trabalho** – é o salário da categoria por hora de trabalho multiplicado pelo índice de encargos sociais praticados pela instituição (37,19%) conforme (ANEXO 12).

$$\text{Encargos sociais/h} = \text{SC/hora} \times \text{índice de ES}$$

- **Salário da categoria (SC) por hora de trabalho** – é a somatória do salário da categoria por mês e dos benefícios dividido pelo total de horas trabalhadas por mês.

$$\text{Salário da categoria/hora} = \frac{\text{SC} + \text{benefícios}}{\text{Horas/mês}}$$

- **Custo total da categoria por hora de trabalho** – é a somatória do salário da categoria por hora e encargos sociais multiplicado pelo número de participantes.

$$\text{Custo total da categoria/hora} = (\text{SC/h} + \text{ES}) \times \text{n}^\circ \text{ participantes}$$

- **Custo total dos participantes** – é a somatória do custo total das categorias por hora, multiplicado pela carga horária do treinamento.

$$\text{Custo total participantes} = \text{custo total/hora} \times \text{carga horária do treinamento}$$

3.5.1.2 – Dados relativos aos custos indiretos

Os custos indiretos ou estrutura do CEC, apresentados nas planilhas do Anexo 6, durante o período de um ano, referem-se ao resultado dos custos mensais da estrutura do CEC dividido por 30 dias (mês comercial), constituindo dessa forma o custo/dia. Este, por sua vez, dividido por oito horas (horário de funcionamento do CEC), constitui o rateio por hora, unidade adotada para este estudo, uma vez que as atividades são planejadas e desenvolvidas em horas/treinamento.

Dessa forma, este rateio será multiplicado pelas horas de treinamento.

$$\text{custos indiretos} = \frac{\text{estrutura}}{30} = \text{custo/dia}$$

$$\frac{\text{custo/dia}}{8} = \text{rateio/hora}$$

3.5.1.3 – Na apresentação e discussão dos resultados são analisados dados como:

- a) **Custo total do treinamento** - expresso em reais, é o resultado da somatória dos custos diretos **CD** (instrutor, materiais, rav e despesas gerais) e custos indiretos **CI** (custos diretos, indiretos e rateios da estrutura).

$$\text{Custo total do treinamento} = \text{CD} + \text{CI}$$

- b) **Custo total do treinamento por hora** – é o resultado da somatória dos custos diretos (CD) mais os custos indiretos (CI) dividido pelo número de horas do treinamento.

$$\text{Custo total do treinamento por hora} = \frac{\text{CD} + \text{CI}}{\text{Horas/treinamento}}$$

- c) **Custo do treinamento por participante** – é o resultado do investimento no treinamento ou custo total, dividido pelo número de participantes.

$$\text{Custo trein. por partic.} = \frac{\text{inv. treinamento ou custo total do treinamento}}{\text{participantes}}$$

- d) **Custo hora por participante** – é o resultado do custo do treinamento por participante dividido pela carga horária.

$$\text{custo hora participante} = \frac{\text{custo trein./participante}}{\text{carga horária}}$$

- e) **Investimento total** - é a somatória dos investimentos diretos (custo total do treinamento) e os investimentos indiretos (horas disponibilizadas de recursos humanos para a aprendizagem no CEC multiplicado pelo salário da categoria por hora de trabalho). Acredita-se que o procedimento mais lógico consiste em partir do princípio de que todos os custos e despesas, ou seja, gastos em educação devam ser considerados como investimentos.

$$\text{Inv. Direto/ano} = \text{custo total dos treinamentos}$$

Inv. Indireto/ano = salário da categoria por hora de trabalho X horas de trein.

Investimento Total/ano = investimento direto + investimento indireto

- f) **Horas de treinamento por ano por funcionário** – é o resultado do total de horas de treinamento do ano em estudo, multiplicado pelo número de participantes, dividido pela média de funcionários no ano.

Nº hs de trein/funcionário = $\sum \frac{\text{carga horária total trein. X nºparticipantes}}{\text{Média/func/ano}}$

Nº hs de trein/funcionário = $\frac{\text{total hs. trein. participantes}}{\text{Média func./ano}}$

- g) **Proposta de horas de treinamento por ano por participante** – é o resultado do total de horas de treinamento do ano em estudo, multiplicado pelo número de participantes, dividido pelo número de participantes nos treinamentos.

Nº hs de trein/participante = $\sum \frac{\text{carga horária total trein. X nºparticipantes}}{\text{Nº participantes}}$

$$\text{Nº hs de trein/participante} = \frac{\text{total-hs-trein.-participantes.}}{\text{Nº participantes}}$$

- h) **Proposta custo per capita funcionário** - Utilizou-se o investimento direto (despesas totais) dividido pela média de funcionário/ano, refletindo de maneira indireta em quanto a empresa investiu por funcionário, durante o período investigado neste estudo, ou seja, o ano de 1999, cuja fórmula é:

$$\text{Cpcfunc.} = \frac{\text{Dt (despesas totais)}}{\text{Média de funcionário/ano}}$$

- i) **Custo per capita participante** - Utilizou-se o cálculo proposto por MARRAS (2000), o custo per capita (Cpc) que reflete de maneira direta quanto a empresa investiu com cada um dos treinandos que participaram dos programas, durante o período investigado neste estudo, ou seja, o ano de 1999, cuja formula é:

$$\text{Cpcpart.} = \frac{\text{Dt (despesas totais)}}{\text{Tt (total de treinandos)}}$$

j)

- k) **Índice de Viabilidade do treinamento** – É um índice criado para a tomada de decisão no enfoque financeiro analisando as variáveis investimento indireto e investimento direto, onde o treinamento tornar-se-á viável a partir de IVT maior que 100%.

$$IVT = \left\{ \left[\frac{\text{investimento direto} + \text{investimento indireto}}{\text{Investimento direto}} \right] - 1 \right\} \times 100$$

- k) **Custo das ausências** – É o resultado do total de horas de faltas dos participantes no treinamento, multiplicado pelo custo da hora do treinamento.

$$\text{Custo de ausências} = \text{Total horas de faltas no trein.} \times \text{custo/h/trein.}$$

4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os objetivos definidos, a apresentação dos resultados deste estudo obedece à seguinte divisão por treinamento: dados relativos ao custo da estrutura do CEC, dados relativos aos custos diretos dos programas e custos indiretos que compreendem os custos da estrutura do CEC; dados relacionados ao custo por participante e dados relativos aos investimentos em programas de T & D. No final serão analisados os dados encontrados em relação a alguns indicadores da literatura.

4.1 - Dados relativos a estrutura do CEC.

FIGURA 1. Distribuição do custo/hora/mês em reais da estrutura do CEC, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 1 ilustra a média do custo/hora mês da estrutura do CEC (R\$17,01), que incide nos treinamentos. Essa estrutura é composta por uma área física de 116,52 m², segundo ilustrações nos apêndices, o que representa um custo de R\$0,15 por hora/m². Embora o custo/hora mês por metro quadrado seja uma referência direta com a área física ocupada, não encontramos na literatura pesquisada este tipo de correlação.

Para SILVA et al. (1989) o tamanho da área destinada ao CEC varia segundo a quantidade e o tipo de programas propostos, bem como do número de funcionários que os programas irão atingir, a fim de propiciar uma atmosfera apropriada ao desenvolvimento do aprendizado.

Também para KROEHNERT (2001) o tamanho da sala de treinamento dependerá, em geral, de dois fatores: finalidade com que a sala está sendo usada e o número de participantes no treinamento que tem de acomodar. Se estiver sendo usada para sala de aula (uma cadeira com mesa de braço), manter espaço de de 2 a 2,5 m² por pessoa. Um método simples para calcular o tamanho necessário da sala é multiplicar o número de participantes pela área necessária por pessoa, em seguida acrescentar espaço para o instrutor e equipamentos.

FIGURA 2. Distribuição percentual dos rateios recebidos de outros serviços para a estrutura do CEC, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 2 ilustra a participação percentual mensal dos rateios na estrutura do CEC, representando média de 8% na composição dos custos da estrutura do CEC. Neste sentido, os custos internos do CEC contribuem em média com 92% para o custo total da estrutura. Destacamos que não encontramos na literatura um percentual de referência de quanto os rateios participam na composição dos custos de uma unidade de educação continuada.

4.2 - Programa de Integração (admissional)

O programa de integração foi ministrado em todos os meses do ano, perfazendo uma carga horária total de 72 horas de treinamento

desenvolvidos no CEC, para 202 participantes, durante o ano de 1999, sendo que cada participante teve 6 horas de treinamento (ANEXO 15).

4.2.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de integração desenvolvidos no CEC.

TABELA 1. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de integração, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	instrutor	47,82	47,82	47,82	47,82	47,82	47,82	47,82	47,82	47,82	47,82	47,82	47,82	573,84	47,82	47,82
	materiais	11,57	27,32	10,52	17,87	24,17	15,77	17,87	22,07	18,92	10,52	21,02	18,92	216,54	18,05	18,40
	rav	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00	15,00	15,00
	desp	4,07	9,32	3,72	6,17	8,17	5,47	6,17	7,57	6,52	3,72	7,22	6,54	74,66	6,22	6,35
	gerais															
	Total	78,46	99,46	77,06	86,86	95,16	84,06	86,86	92,46	88,26	77,06	91,06	88,28	1.045,04	87,09	87,56
Ind	estrutura	106,92	98,94	106,98	93,60	98,76	99,36	99,30	107,34	100,74	101,10	100,80	110,52	1.224,36	102,03	100,77
	Totalgeral	185,38	198,40	184,04	180,46	193,92	183,42	186,16	199,80	189,00	178,16	191,86	198,80	2.269,40	189,12	187,58

Conforme os dados apresentados na Tabela 1, é possível observar que o total anual dos custos diretos foi R\$1.045,04, sendo que com o instrutor foram R\$573,84, seguidos dos materiais de R\$216,54, rav de R\$180,00 e despesas gerais R\$74,66. Contudo, os custos indiretos somaram R\$1.224,36.

Observamos que a estrutura representa o maior custo com média anual de R\$102,03, sendo que o menor custo destina-se às despesas gerais com média de R\$6,22. Entretanto, os custos com materiais apresentaram mediana de R\$18,40, onde janeiro é o mês de custo máximo em relação aos demais meses.

FIGURA 3. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de integração, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Na Figura 3, podemos observar que na distribuição dos custos diretos e indiretos que participam da composição do custo total do treinamento de integração, a estrutura (custo indireto) causou maior impacto com 54%, enquanto que os custos diretos totalizaram 46%, sendo 25% com instrutor, 10% com materiais, 8% com recursos audiovisuais e 3% com despesas gerais.

Analisando o resultado encontramos na literatura que quando os custos indiretos são elevados, eles podem causar distorções na formação dos custos de cada produto, dificultando a sua utilização em projeções orçamentárias (LORA,1996).

Porém, PADOVEZE (2000) diz que os defensores do custeamento por absorção, argumentam que “os custos fixos indiretos tais como depreciação e seguros são tão necessários como essenciais para o processo de produção, como os custos diretos e, portanto, não podem ser ignorados no custeamento das unidades do produto. Eles argumentam que para o custeamento

completo, cada unidade de produto deve carregar uma porção eqüitativa de todos custos de manufatura”.

Para KRAEMER et al. (2000) nos processos modernos de produção, os custos indiretos de fabricação tendem a ocupar uma parcela cada vez maior dos custos totais. Neste caso, é especificamente necessário o processo de alocação desses custos aos produtos.

Vale ressaltar que na literatura consultada sobre custos na área da saúde, é comum investigações somente sobre os custos diretos. Isto tem gerado questionamentos quanto à dimensão dos custos indiretos na composição do custo de um produto ou o custo de manutenção de uma estrutura pronta para produzir.

TABELA 2. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de integração, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	Jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total hora anual	Média hora anual
Dir	instrutor	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	95,64	7,97
	materiais	1,93	4,55	1,75	2,98	4,03	2,63	2,98	3,68	3,15	1,75	3,50	3,15	36,08	3,01
	rav	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	30,00	2,50
	desp gerais	0,68	1,55	0,62	1,03	1,36	0,91	1,03	1,26	1,09	0,62	1,20	1,09	12,44	1,04
	Total	13,08	16,57	12,84	14,48	15,86	14,01	14,48	15,41	14,71	12,84	15,17	14,71	174,16	14,51
Ind															
	estrutura	17,82	16,49	17,83	15,60	16,46	16,56	16,55	17,89	16,79	16,85	16,80	18,42	204,06	17,01
	Total geral	30,90	33,06	30,67	30,08	32,32	30,57	31,03	33,30	31,50	29,69	31,97	33,13	378,22	31,52

Podemos verificar através da Tabela 2 que a média/hora anual na composição dos custos diretos foram: instrutor R\$7,97, materiais R\$3,01,

recursos audiovisuais R\$2,50 e despesas gerais R\$1,04. Enquanto que os custos indiretos, ou seja, a estrutura do CEC foi de R\$17,01. A média do custo/hora treinamento foi de R\$31,52.

De acordo com BOOG (1994) as empresas têm investido nos programas de integração com o objetivo de facilitar a ambientação do recém-contratado à nova organização. Um programa bem estruturado e conduzido agiliza a assimilação da cultura organizacional e ajuda a estabelecer um vínculo entre o funcionário e a empresa. Assim entendido, pode estar a serviço da melhoria das relações de trabalho e fazer parte do conjunto de ações que tem o mesmo objetivo.

CASTRO (1999) ressalta que alguns programas devido a sua importância devem ser oferecidos sem a expectativa de um retorno mensurável do investimento como, por exemplo orientações a novos funcionários (admissional) e procedimentos de segurança. Os benefícios de tais programas são difíceis de ser mensurados, e as organizações devem oferecê-los sem expectativa de um retorno tangível do investimento a curto prazo.

FIGURA 4. Distribuição dos custos diretos dos treinamentos de integração no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 4 mostra que os custos com instrutor e rav mantiveram-se fixos, uma vez que não sofreram variação com o aumento ou a diminuição do número de participantes, sendo que os custos com o instrutor apresentaram-se maior que os com rav.

Em relação aos custos diretos com materiais e despesas gerais, apresentaram variações de acordo com o número de participantes, sendo que os custos com materiais foram maiores que os com despesas gerais.

4.2.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de integração desenvolvidos no CEC.

QUADRO 1. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de integração, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média anual
nº participantes	11	26	10	17	18	15	17	21	18	10	20	19	17
custo/h/treinamento	30,90	33,06	30,67	30,08	32,32	30,57	31,03	33,30	31,50	29,69	31,97	33,13	31,52
custo/trein/particip	16,85	7,63	18,40	10,62	10,77	12,23	10,95	9,51	10,50	17,82	9,59	10,46	10,03
custo/h/particip	2,81	1,27	3,07	1,77	1,80	2,04	1,83	1,59	1,75	2,97	1,60	1,74	2,02

Através do Quadro 1 podemos constatar que a média anual de participantes foi de 17, o custo médio da hora deste treinamento foi de R\$31,52, o

custo do treinamento por participante foi em média de R\$10,03 e a média do custo da hora por participante foi de R\$2,02.

Desta forma, evidenciamos que o custo do treinamento por participante é inversamente proporcional ao número de participantes, apresentando os maiores custos no mês de março (R\$18,40) e outubro (R\$17,82), com 10 participantes cada um e o menor (R\$7,63) no mês de fevereiro, com 26 participantes.

4.2.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de integração desenvolvidos no CEC.

TABELA 3. Distribuição dos investimentos diretos (treinamentos), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de integração, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	total anual	%
inv direto	185,38	198,40	184,04	180,46	193,92	183,42	186,16	199,80	189,00	178,16	191,86	198,80	2.269,40	27%
inv indireto	306,96	760,74	336,06	497,46	612,96	419,82	513,84	648,00	564,36	248,46	539,16	572,10	6.019,92	73%
Inv total trein	492,34	959,14	520,10	677,92	806,88	603,24	700,00	847,80	753,36	426,62	731,02	770,90	8.289,32	100%
IVT	166%	383%	183%	276%	316%	229%	276%	324%	299%	139%	281%	288%	265%	

A Tabela 3 mostra que durante o período investigado o investimento total anual dos treinamentos foi de R\$8.289,32, sendo que R\$2.269,40 (27%) corresponde ao investimento direto, ou seja, o custo total anual do treinamento. O investimento indireto que corresponde ao custo total dos

salários das categorias, multiplicado pelas horas de treinamento, foi de R\$ 6.019,92, ou seja, 73%.

A partir do índice de viabilidade do treinamento, considerado neste estudo como um indicador utilizado para nortear a tomada de decisão sob o enfoque financeiro, podemos afirmar que para o CEC estes treinamentos foram viáveis, uma vez que os investimentos indiretos (recursos humanos) excederam mais de 100% os investimentos diretos (treinamento) durante todo o período. Neste aspecto destaca-se o mês de fevereiro que apresentou o maior IVT (383%) devido a maior número de participantes.

BOOG (1994) explica que a carga horária dispendida pelo treinando, ou em sala de aula ou nos exercícios práticos no posto de trabalho, comporá o total de horas investidas em treinamento, daí será possível extrair quanto custa, de fato, o treinamento, pois estarão sendo computadas as horas paradas do trabalhador, de máquinas e outros custos indiretos.

Para DAVIS (1996), caracteristicamente, as estimativas de custos de treinamento não incluem custos indiretos, como por exemplo, os salários e as vantagens dos empregados enquanto estão estudando, nem custos fixos, tais como, a construção de prédios ou depreciação de salas de aula.

Gilbert, citado por BOOG (1978) refere que normalmente é calculado como custo de treinamentos instrutores, instalações e taxas de inscrição e que isto é apenas uma parte do custo total, sendo que a maior parte do custo é os salários dos participantes que alcançam até 90% (do custo total) e não são computados.

4.3 - Programa de reciclagem básica

O programa de reciclagem básica, desenvolvido internamente, compreende os treinamentos de ética e legislação, anotação de enfermagem, infecção hospitalar, higiene e limpeza, métodos de coleta de exames laboratoriais e noções de farmacologia. Este programa foi desenvolvido em todos os meses do ano, exceto o treinamento de anotação de enfermagem que não foi realizado nos meses de março, abril e julho. A carga horária total foi de 292,5 horas de treinamento desenvolvidos no CEC. O número de participantes foi de 287 para ética e legislação, 191 para anotação de enfermagem, 307 para infecção hospitalar, 356 para higiene e limpeza hospitalar, 272 para método de coleta de exames laboratoriais e 238 para noções de farmacologia.

Cada participante obteve 9,5 horas do programa, ou seja, cada treinamento teve 1,5 horas, exceto o de infecção hospitalar com 2 horas de duração (ANEXO 15).

4.3.1 - Ética e legislação

4.3.1.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de ética e legislação desenvolvidos no CEC.

TABELA 4. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	instrutor	29,55	14,78	14,78	29,55	44,33	59,10	29,55	59,10	59,10	59,10	59,10	59,10	517,13	43,09	51,71
	materiais	3,00	1,50	2,10	5,10	14,10	13,80	3,30	12,00	10,50	8,40	7,80	4,50	86,10	7,18	6,45
	rav	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	desp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	gerais	0,64	0,32	0,36	0,78	1,60	1,80	0,66	1,68	1,58	1,44	1,40	1,18	13,44	1,12	1,29
	Total	33,19	16,60	17,24	35,43	60,03	74,70	33,51	72,78	71,18	68,94	68,30	64,78	616,67	51,39	62,40
Ind																
	estrutura	53,46	24,74	26,75	46,80	74,07	99,36	49,65	107,34	100,74	101,10	100,80	110,52	895,32	74,61	86,72
	Total geral	86,65	41,33	43,98	82,23	134,10	174,06	83,16	180,12	171,92	170,04	169,10	175,30	1.511,99	126,00	151,60

Pode-se notar pelos dados da Tabela 4 que o total anual dos custos diretos foi R\$616,67, sendo que com o instrutor foi de R\$517,13, materiais R\$86,10 e as despesas gerais R\$13,44, entretanto os custos indiretos foram de R\$895,32, totalizando o custo total geral de R\$1.511,99.

Destacamos que os custos indiretos apresentam maior custo com média anual de R\$74,61 em relação aos custos diretos com média de R\$51,39, destes o instrutor apresentou o maior custo com uma mediana de R\$51,71 e as despesas gerais o menor custo com média de R\$1,12.

FIGURA 5. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 5 ilustra a distribuição dos custos diretos e indiretos que participam da composição do custo total dos treinamentos de ética e legislação. A estrutura (custo indireto) causou maior impacto com 59%, enquanto que os custos diretos totalizaram 41%, com o instrutor representando 34%, materiais 6% e 1% as despesas gerais. Não foram utilizados rav devido a estratégia desenvolvida no treinamento.

Há uma tendência, como afirmam KLIEMANN NETO et al. (2000), de redução dos custos diretos, principalmente da participação da mão-de-obra direta (MOD) na composição dos custos, enquanto a estrutura de apoio (custos e despesas indiretas e fixas) toma uma parcela considerável.

KRAEMER et al. (2000) afirma que em certos casos, o item mão-de-obra direta deixou de ser relevante em termos de custos em relação aos demais componentes do custo do produto, enquanto o custo indireto de fabricação, em certas circunstâncias, passou a representar o principal componente do custo do produto.

A falta de parâmetros dos custos internos do CEC, estimulou-nos a levantar estes custos indiretos para referenciar o impacto nos treinamentos.

TABELA 5. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	Ago	set	out	nov	dez	Total hora anual	Média hora anual
Dir	instrutor	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	118,20	9,85
	materiais	1,00	1,00	1,40	1,70	3,13	2,30	1,10	2,00	1,75	1,40	1,30	0,75	18,83	1,57
	rav	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
	desp gerais	0,21	0,21	0,24	0,26	0,35	0,30	0,22	0,28	0,26	0,23	0,23	0,20	2,99	0,25
	Total	11,06	11,06	11,49	11,81	13,33	12,45	11,17	12,13	11,86	11,48	11,38	10,80	140,02	11,67
Ind	estrutura	17,82	16,49	17,83	15,60	16,46	16,56	16,55	17,89	16,79	16,85	16,80	18,42	204,06	17,01
	Total geral	28,88	27,55	29,32	27,41	29,79	29,01	27,72	30,02	28,65	28,33	28,18	29,22	344,08	28,67

Analisando a Tabela 5 podemos constatar que a média/hora anual na composição dos custos diretos foi: instrutor R\$ 9,85, materiais R\$ 1,57, despesas gerais R\$ 0,25, e os recursos audiovisuais não apareceram devido à estratégia utilizada no treinamento em forma de discussão. Os custos indiretos apresentaram média anual de R\$ 17,01. O custo médio da hora anual foi de R\$28,67.

FIGURA 6. Distribuição dos custos diretos por hora (h) dos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 6 ilustra que os custos com instrutor mantiveram-se fixos, não alterando em relação ao número de participantes. Os custos com despesas gerais pouco contribuíram para o custo do programa. E o custo do material variou conforme o número de participantes.

4.3.1.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de ética e legislação desenvolvidos no CEC.

QUADRO 2. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	média anual
nº participantes	10	5	7	17	47	46	11	40	27	28	26	15	23
custo/h/treinamento	28,88	27,55	29,32	27,41	29,79	29,01	27,72	30,02	28,65	28,33	28,18	29,22	28,67
custo/trein/particip	8,67	8,27	6,28	4,84	2,85	3,78	7,56	4,50	6,37	6,07	6,50	11,69	9,10
custo/h/particip	5,78	5,51	4,19	3,22	1,90	2,52	5,04	3,00	4,24	4,05	4,34	7,79	4,30

Através do Quadro 2 observamos que a média anual foi de 23 participantes, o custo médio da hora deste treinamento foi de R\$28,67, o custo da hora por participante foi de R\$ 4,30, e o custo do treinamento por participante foi de R\$ 9,10.

Uma vez que a participação dos funcionários não é obrigatória, ficando sob a responsabilidade do chefe de unidade a dispensa ou não para o curso, e isto depende da dinâmica do trabalho, o CEC não tem previsão do número de participantes, podendo comprometer a efetividade dos treinamentos. Entretanto, para que se pudesse atingir o objetivo estabelecido de treinar toda a equipe de enfermagem no período de um ano, deveria ter a participação de 72 pessoas/mês.

FRANCO (2000) aponta que o treinamento deve estar vinculado a uma meta. E a meta deve justificar a ação do treinamento, de modo que o treinamento deve incentivar a conquista do resultado esperado. O treinamento deve portanto agregar algum valor ao negócio, caso contrário, vai desperdiçar tempo, dinheiro e frustração.

4.3.1.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de ética e legislação desenvolvidos no CEC.

TABELA 6. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de ética e legislação, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	total anual	%
inv. direto	86,65	41,33	43,98	82,23	134,10	174,06	83,16	180,12	171,92	170,04	169,10	175,30	1.511,99	36%
inv. indireto	87,90	43,95	61,53	150,59	553,34	401,1	96,69	353,91	302,10	243,34	224,15	129,07	2.647,67	64%
inv. total treinamento	174,6	85,28	105,51	232,82	687,44	575,16	179,9	534,03	474,02	413,38	393,25	304,37	4.159,66	100%
IVT	101%	106%	140%	183%	413%	230%	116%	196%	176%	143%	133%	74%	175%	

Constatamos através da Tabela 6, que o total do investimento indireto durante o ano foi de R\$2.647,67, e o total do investimento direto foi de R\$1.511,99, sendo o investimento total de R\$4.159,66. Desta forma, o investimento em participantes representou 64%.

Contudo, se o investimento indireto está diretamente relacionado ao número de participantes, constatamos que o desenvolvimento deste treinamento foi inviável, sob a ótica financeira, no mês de dezembro em que o IVT atingiu apenas 74%.

Salientamos que a viabilidade para a execução de um treinamento, na visão dos custos, está na relação entre os investimentos indiretos e diretos ser igual ou acima de 100% e inviável abaixo. Para tanto, a decisão quanto à viabilidade ou não de um treinamento é determinante para o fluxo do trabalho operacional e para a alocação de recursos.

4.3.2 - Anotação de enfermagem

4.3.2.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de anotação de enfermagem desenvolvidos no CEC.

TABELA 7. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	instrutor	29,55	14,78	-	-	29,55	29,55	-	59,10	59,10	29,55	59,10	29,55	339,83	28,32	29,55
	materiais	6,50	1,80	-	-	7,80	4,50	-	12,60	9,90	4,50	9,60	3,60	60,80	5,07	4,50
	rav	7,50	3,75	-	-	7,50	7,50	-	15,00	15,00	7,50	15,00	7,50	86,25	7,19	7,50
	desp gerais	0,64	0,34	-	-	0,96	0,74	-	1,72	1,54	0,74	1,52	0,68	8,88	0,74	0,71
	Total	44,19	20,67	-	-	45,81	42,29	-	88,42	85,54	42,29	85,22	41,33	495,76	41,31	42,29
Ind														-		
	estrutura	53,46	24,74	-	-	49,38	49,68	-	107,34	100,74	50,55	100,80	55,26	591,95	49,33	50,12
	Total geral	97,65	45,40	-	-	95,19	91,97	-	195,76	186,28	92,84	186,02	96,59	1.087,70	90,64	94,02

A tabela 7 revela que o total anual dos custos diretos somaram R\$495,76, uma vez que os custos com instrutor somaram R\$339,83, rav R\$86,25, materiais R\$60,80 e despesas gerais R\$8,88.

Evidenciamos que os custos indiretos totalizaram R\$591,95, mantendo-se o maior custo com média anual de R\$49,33, em relação aos custos diretos. O maior custo é representado pelo instrutor com mediana de R\$29,55.

Esclarecemos que a falta de continuidade deste treinamento, nos meses de março, abril e julho do ano em estudo, ocorreu por motivos de “força maior”. Mesmo assim, foram considerados no cálculo da média, uma vez que a estrutura estava disponível para a execução do treinamento planejado.

FIGURA 7. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Na Figura 7, podemos observar que na distribuição dos custos diretos e indiretos os quais participam da composição do custo total do treinamento de anotação de enfermagem, a estrutura (custo indireto) causou maior impacto com 54%, enquanto que os custos diretos totalizaram 46%, sendo instrutor 31%, seguido dos rav 8%, materiais 6% e despesas gerais 1%.

TABELA 8. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total hora anual	Média hora anual	Mediana
Dir	<i>instrutor</i>	9,85	9,85	-	-	9,85	9,85	-	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	88,65	7,39	9,85
	<i>materiais</i>	2,17	1,20	-	-	2,60	1,50	-	2,10	1,65	1,50	1,60	1,20	15,52	1,29	1,50
	<i>rav</i>	2,50	2,50	-	-	2,50	2,50	-	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	22,50	1,88	2,50
	<i>desp gerais</i>	0,21	0,23	-	-	0,32	0,25	-	0,29	0,26	0,25	0,25	0,23	2,28	0,19	0,24
	Total	14,73	13,78	-	-	15,27	14,10	-	14,74	14,26	14,10	14,20	13,78	128,95	10,75	14,10
Ind														-		
	<i>estrutura</i>	17,82	16,49	-	-	16,46	16,56	-	17,89	16,79	16,85	16,80	18,42	154,08	12,84	16,68
	Total geral	32,55	30,27	-	-	31,73	30,66	-	32,63	31,05	30,95	31,00	32,20	283,03	23,59	30,98

Analisando a Tabela 8 evidenciamos que a média/hora anual foi de R\$23,59, e a composição dos custos diretos foi: instrutor R\$7,39, recursos audiovisuais R\$1,88, materiais R\$1,29 e despesas gerais R\$0,19.

FIGURA 8. Distribuição dos custos diretos por hora (h) dos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Na Figura 8 notamos que os custos com instrutor e recursos audiovisuais mantiveram-se fixos, ou seja, não houve variação durante o ano, sendo que o maior custo foi destinado ao instrutor seguido dos recursos audiovisuais.

É interessante notar que o custo com despesas gerais (coffee break) tem uma representatividade muito reduzida na composição total dos custos do treinamento. Assim, esta estratégia poderia ser mais utilizada a fim de estimular a integração entre os funcionários das diversas unidades.

4.3.2.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de anotação de enfermagem desenvolvidos no CEC.

QUADRO 3. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	média
nº participantes	10	6	-	-	26	15	-	42	33	15	32	12	16
custo/h/treinamento	32,55	30,27	-	-	31,73	30,66	-	32,63	31,05	30,95	31,00	32,20	23,59
custo/trein/particip	9,77	7,57	-	-	3,66	6,13	-	4,66	5,64	6,19	5,81	8,05	4,79
custo/h/particip	6,51	5,04	-	-	2,44	4,09	-	3,11	3,76	4,13	3,88	5,37	3,19

Através do Quadro 3, podemos constatar que a média anual de participantes foi de 16. O custo médio da hora deste treinamento foi de R\$23,59, o custo do treinamento por participante foi de R\$4,79, e o custo da hora por participante foi R\$3,19.

BOOG (1994) aponta que muitas vezes ouvimos de profissionais de treinamento que, em sua empresa, não se consegue realizar atividades de treinamento, porque a fábrica não libera o pessoal para os cursos.

É possível que o tempo dedicado à aprendizagem não seja priorizado no ambiente de trabalho na área da saúde, especificamente na enfermagem, devido à sobrecarga de trabalho ou à falta de estratégias gerenciais. Neste sentido, foram 191 o total de participantes nestes treinamentos durante o ano, representando dos 875 componentes da equipe de enfermagem, apenas 21,83%.

4.3.2.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de anotação de enfermagem desenvolvidos no CEC.

TABELA 9. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de anotação de enfermagem, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	total anual	%
inv. direto	97,65	45,40	-	-	95,19	91,97	-	195,76	186,28	92,84	186,02	96,59	1.087,70	39%
inv. indireto	87,90	52,74	-	-	242,3	131,85	-	368,72	290,07	131,85	272,96	105,48	1.683,86	61%
inv. treinamento	185,55	98,14	-	-	337,49	223,82	-	564,48	476,35	224,69	458,98	202,07	2.771,56	100%
IVT	90%	116%	-	-	255%	143%	-	188%	156%	142%	147%	109%	155%	

A Tabela 9 mostra que o investimento indireto anual foi de R\$1.683,86 e o investimento direto, de R\$1.087,70; totalizando R\$2.771,56.

Vale ressaltar que o investimento indireto apresentou grande flutuação em função do número de participantes, representando no final do período 61% do investimento no treinamento. Estes achados nos permitem identificar que foi inviável a execução deste treinamento somente no mês de janeiro (90%).

4.3.3 - Infecção hospitalar

4.3.3.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de infecção hospitalar desenvolvidos no CEC.

TABELA 10. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	instrutor	39,40	19,70	39,40	19,70	59,10	118,20	78,80	78,80	39,40	39,40	59,10	59,10	650,10	54,18	49,25
	materiais	108,84	5,12	2,14	2,12	15,06	17,50	12,98	10,88	6,04	7,24	6,06	4,56	198,54	16,55	6,65
	rav	10,00	5,00	10,00	5,00	15,00	30,00	20,00	20,00	10,00	10,00	15,00	15,00	165,00	13,75	12,50
	desp	0,64	0,56	0,58	0,36	1,66	2,48	1,74	1,60	0,84	0,92	1,06	0,96	13,40	1,12	0,94
	gerais															
Total		158,88	30,38	52,12	27,18	90,82	168,18	113,52	111,28	56,28	57,56	81,22	79,62	1.027,04	85,59	80,42
Ind	estrutura	71,28	32,98	71,32	31,20	98,76	198,72	132,40	143,12	67,16	67,40	100,80	110,52	1.125,66	93,81	85,04
	Total geral	230,16	63,36	123,44	58,38	189,58	366,90	245,92	254,40	123,44	124,96	182,02	190,14	2.152,70	179,39	185,80

Conforme os resultados apresentados na tabela 10, constatamos que o total dos custos diretos foi de R\$1.027,04. Deste, R\$650,10 com o instrutor, R\$198,54 com materiais, R\$165,00 com rav e R\$13,40 com despesas gerais. Contudo, os custos indiretos totalizaram R\$1.125,66.

Verificamos que os custos indiretos representam o maior custo com média de R\$93,81. Dos custos diretos, o instrutor apresenta o maior custo com média de R\$54,18. Os custos com materiais apresentaram mediana de R\$6,65, onde janeiro é o mês de custo máximo: R\$108,84 em relação aos demais meses.

FIGURA 9. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Verificamos na Figura 9, que a distribuição percentual dos custos diretos totalizaram 48%, sendo 30% do instrutor, materiais 9%, recursos audiovisuais com 8% e despesas gerais 1%. Dessa forma, a estrutura (custo indireto) representou 52%.

TABELA 11. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total hora anual	Média hora anual
Dir	<i>instrutor</i>	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	118,20	9,85
	<i>materiais</i>	27,21	2,56	0,53	1,06	2,51	1,46	1,62	1,32	1,51	1,81	1,01	0,76	43,36	3,61
	<i>rec</i>	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	30,00	2,50
	<i>desp gerais</i>	0,16	0,28	0,15	0,18	0,28	0,21	0,22	0,20	0,21	0,23	0,18	0,16	2,44	0,20
	Total	39,72	15,19	13,03	13,59	15,14	14,02	14,19	13,87	14,07	14,39	13,54	13,27	194,00	16,17
Ind															
	<i>estrutura</i>	17,82	16,49	17,83	15,60	16,46	16,56	16,55	17,89	16,79	16,85	16,80	18,42	204,06	17,01
	Total geral	57,54	31,68	30,86	29,19	31,60	30,58	30,74	31,76	30,86	31,24	30,34	31,69	398,06	33,17

Podemos verificar através da Tabela 11, que a média/hora anual na composição dos custos diretos foi: instrutor R\$9,85, materiais R\$3,61, recursos audiovisuais R\$2,50 e despesas gerais R\$ 0,20 e a dos custos indiretos foi de R\$17,01.

FIGURA 10. Distribuição dos custos diretos do treinamento de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 10 demonstra que os custos com instrutor e recursos audiovisuais mantiveram-se fixos, sendo que os materiais apresentaram um custo inicial elevado no mês de janeiro, justificado pela aquisição de slides.

As despesas gerais pouco participaram na composição dos custos diretos.

4.3.3.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de infecção hospitalar desenvolvidos no CEC.

QUADRO 4. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	Nov	dez	Média anual
nº participantes	10	17	7	7	50	58	43	36	20	24	20	15	26
custo/h/treinamento	57,54	31,68	30,86	29,19	31,60	30,58	30,74	31,76	30,86	31,24	30,34	31,69	33,17
custo/trein/particip	23,02	3,90	17,63	8,34	3,79	6,33	5,72	7,07	6,17	5,21	9,10	12,68	10,89
custo/h/particip	11,51	1,95	8,82	4,17	1,90	3,16	2,86	3,53	3,09	2,60	4,55	6,34	4,54

Observando o Quadro 4, podemos notar que 26 foi a média anual de participantes nestes treinamentos. O custo médio da hora do treinamento foi de R\$33,17, o custo do treinamento por participante foi de R\$10,89, e o custo da hora por participante foi de R\$4,54.

4.3.3.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de infecção hospitalar desenvolvidos no CEC.

TABELA 12. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de infecção hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	total anual	%
inv. direto	230,16	63,36	123,44	58,38	189,58	366,90	245,92	254,40	123,44	124,96	182,02	190,14	2.152,70	37%
inv. indireto	117,20	200,78	82,04	75,56	749,86	662,60	506,42	419,76	234,40	277,58	234,40	168,40	3.729,00	63%
inv. trein.	347,36	264,14	205,48	133,94	939,44	1029,50	752,34	674,16	357,84	402,54	416,42	358,54	5.881,70	100%
IVT	51%	317%	66%	129%	396%	181%	206%	165%	190%	222%	129%	89%	173%	

Na Tabela 12 notamos que o investimento direto foi de R\$2.152,70 e o investimento indireto de R\$3.729,00, totalizando R\$5.881,70. Desta forma, o investimento indireto representou 63% do total.

Quanto à viabilidade do treinamento para o CEC, verificamos que nos meses de janeiro foi de 51%, março 66% e dezembro 89%. Não foi viável

sob o aspecto de custo, uma vez que o investimento indireto não excedeu 100% do investimento direto.

4.3.4 - Higiene e limpeza hospitalar

4.3.4.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar desenvolvidos no CEC.

TABELA 13. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	instrutor	29,55	29,55	14,78	29,55	44,33	59,10	44,33	59,10	59,10	59,10	29,55	44,33	502,35	41,86	44,33
	materiais	158,94	4,84	3,32	9,34	16,86	17,78	13,56	10,58	7,28	11,48	5,14	3,36	262,48	21,87	9,96
	rav	18,75	18,75	9,38	18,75	28,13	37,50	28,13	37,50	37,50	37,50	18,75	28,13	318,75	26,56	28,13
	desp gerais	0,70	0,76	0,44	1,06	1,78	2,06	1,56	1,58	1,36	1,64	0,78	0,88	14,60	1,22	1,21
	Total	207,94	53,90	27,91	58,70	91,09	116,44	87,57	108,76	105,24	109,72	54,22	76,69	1.098,18	91,52	89,33
Ind	estrutura	53,46	49,47	26,75	46,80	74,07	99,36	74,48	107,34	100,74	101,10	50,40	82,89	866,85	72,24	74,27
	Total geral	261,40	103,37	54,66	105,50	165,16	215,80	162,05	216,10	205,98	210,82	104,62	159,58	1.965,03	163,75	163,60

Através da tabela 13 pode-se observar que R\$1.098,18 foi o total dos custos diretos, sendo R\$502,35 com o instrutor, R\$318,75 com rav, R\$262,48 com materiais e R\$14,60 com despesas gerais. No entanto, R\$866,85 foram os custos indiretos.

Este levantamento também mostra que o custo indireto (estrutura) representa o maior custo com média anual de R\$72,24; enquanto que dos custos

diretos, o instrutor apresenta o maior custo com média de R\$41,86, sendo que o menor custo apresentou média de R\$1,22 com despesas gerais. Entretanto, os custos com materiais apresentaram mediana de R\$9,96, onde janeiro é o mês de custo máximo em relação aos demais meses.

FIGURA 11. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de higiene e limpeza, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Percebe-se pela Figura 11, que a distribuição dos custos diretos e indiretos que participam da composição do custo total dos treinamentos de higiene e limpeza, a estrutura (custo indireto) representou 44%. Enquanto que os custos diretos com o instrutor foram de 26%, recursos audiovisuais 16%, materiais 13% e despesas gerais 1%, totalizando 56%.

TABELA 14. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) e por hora (h) dos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total hora anual	Média hora anual
Dir	<i>instrutor</i>	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	118,20	9,85
	<i>materiais</i>	52,98	1,61	2,21	3,11	3,75	2,96	3,01	1,76	1,21	1,91	1,71	0,75	76,99	6,42
	<i>rav</i>	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	75,00	6,25
	<i>desp gerais</i>	0,23	0,25	0,29	0,35	0,40	0,34	0,35	0,26	0,23	0,27	0,26	0,20	3,44	0,29
	Total	69,31	17,97	18,61	19,57	20,24	19,41	19,46	18,13	17,54	18,29	18,07	17,04	273,63	22,80
Ind	<i>estrutura</i>	17,82	16,49	17,83	15,60	16,46	16,56	16,55	17,89	16,79	16,85	16,80	18,42	204,06	17,01
	Total geral	87,13	34,46	36,44	35,17	36,70	35,97	36,01	36,02	34,33	35,14	34,87	35,46	477,69	39,81

Na Tabela 14 verificamos que a média/hora anual na composição dos custos diretos foram: instrutor R\$9,85, materiais R\$6,42, recursos audiovisuais R\$6,25 e despesas gerais R\$0,29. Contudo, a média/hora anual dos custos indiretos foi de R\$17,01.

FIGURA 12. Distribuição dos custos diretos dos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Chama atenção na Figura 12, o custo inicial elevado dos materiais no mês de janeiro em relação aos demais meses, justificado pela fase de preparo dos treinamentos, uma vez que nos meses subsequentes foram utilizados os mesmos recursos como a fita de vídeo, transparências e outros.

Os custos com instrutor mantiveram-se fixos, e as despesas gerais pouco participaram na composição dos custos diretos.

Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar desenvolvidos no CEC.

QUADRO 5. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média anual
nº participantes	13	16	11	31	56	59	45	35	24	38	17	11	30
custo/h/treinamento	87,13	34,46	36,44	35,17	36,70	35,97	36,01	36,02	34,33	35,14	34,87	35,46	39,81
custo/trein/particip	20,11	6,46	4,97	3,40	2,95	3,66	3,60	6,17	8,58	5,55	6,15	14,51	10,33
custo/h/particip	13,41	4,31	3,31	2,27	1,97	2,44	2,40	4,12	5,72	3,70	4,10	9,67	4,78

Através do Quadro 5 podemos constatar que a média anual de participantes foi de 30, o custo médio da hora deste treinamento foi de R\$39,81, o custo da hora por participante foi de R\$4,78, e o custo do treinamento por participante foi de R\$10,33.

4.3.4.2 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de higiene hospitalar desenvolvidos no CEC.

TABELA 15. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de higiene e limpeza hospitalar, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	total anual	%
inv. direto	261,40	103,37	54,66	105,50	165,16	215,80	162,05	216,10	205,98	210,82	104,62	159,58	1.965,03	39%
inv. indireto	114,27	141,795	91,14	244,155	610,305	486,06	364,02	270,135	198,18	283,74	136,65	99	3.039,45	61%
inv. total trein.	375,67	245,17	145,80	349,66	775,47	701,86	526,07	486,24	404,16	494,56	241,27	258,58	5.004,48	100%
IVT	44%	137%	167%	231%	370%	225%	225%	125%	96%	135%	131%	62%	155%	

A Tabela 15 mostra o investimento direto de R\$1.965,03 e o indireto de R\$3.039,45, totalizando investimento anual neste treinamento de R\$5.004,48. Contudo, os investimentos indiretos representam 61%.

Destacamos que este treinamento foi inviável, sob a ótica financeira, nos meses de janeiro (44%), setembro (96%) e dezembro (62%).

4.3.5 - Método de coleta de exames laboratoriais

4.3.5.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de métodos de coleta de exames laboratoriais desenvolvidos no CEC.

TABELA 16. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de método de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	instructor	24,06	24,06	24,06	12,03	36,09	48,12	24,06	48,12	24,06	48,12	24,06	12,03	348,87	29,07	24,06
	materiais	244,28	4,24	2,44	3,32	17,46	16,58	5,44	12,38	5,44	6,98	3,94	0,92	323,42	26,95	5,44
	rav	15,00	15,00	15,00	7,50	22,50	30,00	15,00	30,00	15,00	30,00	15,00	7,50	217,50	18,13	15,00
	desp gerais	0,64	0,72	0,60	0,44	1,82	1,98	0,80	1,70	0,80	1,34	0,70	0,28	11,82	0,99	0,76
	Total	283,98	44,02	42,10	23,29	77,87	96,68	45,30	92,20	45,30	86,44	43,70	20,73	901,61	75,13	45,30
Ind	estrutura	53,46	49,47	53,49	23,40	74,07	99,36	49,65	134,18	50,37	101,10	50,40	27,63	766,58	63,88	51,93
	Total geral	337,44	93,49	95,59	46,69	151,94	196,04	94,95	226,38	95,67	187,54	94,10	48,36	1.668,19	139,02	95,63

Conforme os dados apresentados na Tabela 16, é possível observar que o total dos custos direto foi de R\$901,61. Deste, o custo com instrutor foi de R\$348,87, materiais R\$323,42, recursos audiovisuais R\$217,50 e despesas gerais R\$11,82. Já os custos indiretos somaram R\$766,58.

Observamos que a estrutura representa o maior custo com média de R\$63,88, sendo que o menor custo destina-se às despesas gerais com média de R\$0,99. Entretanto, os custos com materiais apresentaram mediana de R\$5,44, onde janeiro é o mês de custo máximo em relação aos demais meses.

FIGURA 13. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de métodos de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Analisando a distribuição dos custos diretos e indiretos, podemos observar na Figura 13 que os custos diretos causaram maior impacto totalizando 54%, destacado pelo instrutor que representou 21%, materiais 19%, recursos audiovisuais 13% e despesas gerais 1%. Desta forma, a estrutura (custo indireto) contribuiu com 46%.

TABELA 17. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de método de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total hora anual	Média hora anual
Dir	<i>instrutor</i>	8,02	8,02	8,02	8,02	8,02	8,02	8,02	8,02	8,02	8,02	8,02	8,02	96,24	8,02
	<i>materiais</i>	81,43	1,41	0,81	2,21	3,88	2,76	1,81	2,06	1,81	1,16	1,31	0,61	101,26	8,44
	<i>rec</i>	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00	5,00
	<i>desp gerais</i>	0,21	0,24	0,20	0,29	0,40	0,33	0,40	0,28	0,27	0,22	0,23	0,19	3,26	0,27
	Total	94,66	14,67	14,03	15,52	17,3	16,11	15,23	15,36	15,1	14,4	14,56	13,82	260,76	21,73
Ind	estrutura	17,82	16,49	17,83	15,60	16,46	16,56	16,55	17,89	16,79	16,85	16,80	18,42	204,06	17,01
	Total geral	112,48	31,16	31,86	31,12	33,76	32,67	31,78	33,25	31,89	31,25	31,36	32,24	464,82	38,74

Na Tabela 17 evidenciamos que a média/hora anual na composição dos custos diretos foi: materiais R\$8,44, instrutor R\$8,02, recursos audiovisuais R\$5,00 e despesas gerais R\$0,27. Enquanto que a dos custos indiretos (estrutura) foi de R\$17,01.

FIGURA 14. Distribuição dos custos diretos por hora (h) dos treinamentos de método de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 14 mostra, que o custo com instrutor e despesas gerais mantiveram-se fixos, não sofrendo alterações, sendo que os custos com o instrutor foram maiores do que as despesas gerais.

Os materiais, no mês de janeiro apresentaram custo maior que os demais meses, em função da aquisição de slides, os quais foram utilizados nos demais treinamentos durante o ano.

4.3.5.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de métodos de exames laboratoriais desenvolvidos no CEC.

QUADRO 6. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de método de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	média anual
nº participantes	10	14	8	11	58	55	18	41	18	23	13	3	23
hora treinamento	112,48	31,16	31,86	31,12	33,76	32,67	31,78	33,25	31,89	31,25	31,36	32,24	38,74
custo/h/particip	22,50	4,45	7,97	2,83	1,75	2,38	3,52	3,68	3,54	5,44	4,83	10,75	6,13
custo/trein/particip	33,74	6,68	11,95	4,24	2,62	3,56	5,28	5,52	5,32	8,15	7,24	16,12	9,20

No quadro 6 podemos observar a média de 23 participantes durante o período em estudo, cujo custo médio da hora de treinamento foi de R\$38,74, o custo da hora por participante foi de R\$ 6,13, e o custo do treinamento por participante foi de R\$9,20.

É oportuno lembrar que o objetivo inicial do CEC era de treinar toda a equipe de enfermagem durante o ano. Para tanto seria necessário uma média mensal de 72 participantes. No entanto, o total alcançado foi de 202 participantes, correspondendo a 23% do quadro total de funcionários almejados.

4.3.5.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de métodos de coleta de exames laboratoriais desenvolvidos no CEC.

TABELA 18. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de método de coleta de exames laboratoriais, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	<i>jan</i>	<i>fev</i>	<i>mar</i>	<i>abr</i>	<i>mai</i>	<i>jun</i>	<i>jul</i>	<i>ago</i>	<i>set</i>	<i>out</i>	<i>nov</i>	<i>dez</i>	<i>total anual</i>	<i>%</i>
<i>inv. direto</i>	337,4	93,49	95,59	46,69	151,94	196	94,95	226,38	95,67	187,54	94,1	48,36	1.668,19	39%
<i>inv. indireto</i>	87,90	124,22	70,32	109,35	693,71	482,97	155,45	356,00	155,45	200,55	111,50	26,37	2.573,76	61%
<i>inv.total trein.</i>	425,3	217,71	165,91	156,04	845,65	679	250,4	582,37	251,12	388,09	205,6	74,73	4.241,95	100%
<i>IVT</i>	26%	133%	74%	234%	457%	246%	164%	157%	162%	107%	118%	55%	154%	

Analisando a Tabela 18, podemos identificar que o investimento direto foi de R\$1.668,19, e o investimento indireto foi de R\$2.573,76, totalizando R\$4.241,95. Neste sentido, o investimento indireto representou 61%.

O investimento em recursos humanos está diretamente relacionado ao número de participantes. Assim, constatamos que estes treinamentos foram inviáveis para o centro de custos do CEC, nos meses de janeiro (26%), março (74%) e dezembro (55%). Diante disto, seria pertinente replanejar esta atividade ou suspender provisoriamente este treinamento e levantar as causas da falta de adesão da equipe.

O investimento indireto apresentou grande variação, tendo seu menor investimento em dezembro (R\$26,37) e o maior investimento no mês de maio (R\$693,71).

4.3.6 - Noções de farmacologia

4.3.6.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de noções de farmacologia desenvolvidos no CEC.

TABELA 19. Distribuição do custo total, direto e indireto dos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	instrutor	14,78	29,55	29,55	29,55	44,33	59,10	44,33	14,78	59,10	44,33	44,33	29,55	443,25	36,94	36,94
	materiais	37,02	6,34	3,64	4,54	15,06	12,98	6,66	2,12	4,88	6,06	6,96	1,24	107,50	8,96	6,20
	rav	3,75	7,50	7,50	7,50	11,25	15,00	11,25	3,75	15,00	11,25	11,25	7,50	112,50	9,38	9,38
	desp gerais	0,32	0,86	0,68	0,74	1,66	1,74	1,10	0,36	1,20	1,06	1,12	0,52	11,36	0,95	0,96
	Total	55,87	44,25	41,37	42,33	72,30	88,82	63,34	21,01	80,18	62,70	63,66	38,81	674,61	56,22	59,28
Ind	estrutura	26,73	49,47	53,49	46,80	74,07	99,36	74,48	26,84	100,74	75,83	75,60	55,26	758,66	63,22	64,67
	Total geral	82,60	93,72	94,86	89,13	146,37	188,18	137,81	47,84	180,92	138,52	139,26	94,07	1.433,27	119,44	116,34

Pode-se notar pelos dados da Tabela 19 que o total dos custos diretos foi de R\$674,61, sendo R\$443,25 do instrutor; R\$112,50 de rav, R\$107,50 de materiais e despesas gerais de R\$11,36. Os custos indiretos totalizaram R\$758,66.

Ainda, podemos constatar que os custos indiretos representam o maior custo com média anual de R\$63,22. Dos custos diretos, o instrutor foi o maior custo com média de R\$36,94, sendo que o menor custo destina-se às despesas gerais com média de R\$0,95. Contudo, os materiais apresentaram mediana de R\$6,20, mostrando relação com a fase inicial de implementação do treinamento.

FIGURA 15. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Através da Figura 15, podemos observar que na distribuição dos custos diretos e indiretos da composição do custo total dos treinamentos de noções de farmacologia, a estrutura (custo indireto) representou 52% e os custos diretos totalizaram 48%, sendo os custos com instrutor 31%, materiais e recursos audiovisuais 8% e despesas gerais 1%.

Alertando para esta problemática, KLIEMANN NETO et al. (2000) destacam que vários autores referem que na economia atual, as empresas, mesmo as consideradas de excelência, são particularmente ameaçadas pelos custos incontrolados, que faz com que percam dinheiro e competitividade, principalmente os custos indiretos.

TABELA 20. Distribuição dos custos diretos e indiretos por hora (h), dos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total hora anual	Média hora anual
Dir	instrutor	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	9,85	118,20	9,85
	materiais	24,68	2,11	1,21	1,51	3,35	2,16	1,48	1,41	0,81	1,35	1,55	0,35	41,97	3,50
	rav	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	30,00	2,50
	desp gerais	0,21	0,29	0,23	0,25	0,37	0,29	0,24	0,24	0,20	0,24	0,25	0,19	3,00	0,25
	Total	37,24	14,75	13,79	14,11	16,07	14,80	14,07	14,00	13,36	13,94	14,15	12,89	193,17	16,10
Ind															
	estrutura	17,82	16,49	17,83	15,60	16,46	16,56	16,55	17,89	16,79	16,85	16,80	18,42	204,06	17,01
	Total geral	55,06	31,24	31,62	29,71	32,53	31,36	30,62	31,89	30,15	30,79	30,95	31,31	397,23	33,10

Evidenciamos através da Tabela 20 que a média/hora anual na composição dos custos diretos foi: instrutor R\$9,85, materiais R\$3,50, recursos audiovisuais R\$2,50 e despesas gerais R\$0,25. Contudo, os custos indiretos apresentaram média de R\$17,01.

FIGURA 16. Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 16 ilustra que os custos com o instrutor e os recursos audiovisuais mantiveram-se fixos, não sofrendo alterações no período do estudo, sendo maiores os custos com o instrutor do que os com recursos audiovisuais.

Observamos que inicialmente os custos com materiais foram elevados em relação ao ano, devido a utilização do mesmo material, como transparência, nos demais meses.

4.3.6.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de noções de farmacologia desenvolvidos no CEC.

QUADRO 7. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média anual
nº participantes	5	21	12	15	50	43	22	7	16	20	23	4	20
custo/h/treinamento	55,06	31,24	31,62	29,71	32,53	31,36	30,62	31,89	30,15	30,79	30,95	31,31	33,10
custo/trein/particip	16,52	4,46	7,91	5,94	2,93	4,38	6,26	6,83	11,31	6,93	6,05	23,52	14,79
custo/h/particip	11,01	2,98	5,27	3,96	1,95	2,92	4,18	4,56	7,54	4,62	4,04	15,68	5,72

O Quadro 7 demonstra que 20 foi a média anual de participantes. O custo médio da hora deste treinamento foi de R\$33,10, o custo da hora por participante foi de R\$5,72, e o custo do treinamento por participante foi de R\$14,79.

Destacamos o mês de maio que apresentou o menor custo do treinamento por participante com o maior número de participantes.

4.3.6.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de noções de farmacologia desenvolvidos no CEC.

TABELA 21. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de noções de farmacologia, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	Mar	abr	Mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	total anual	%
inv direto	82,60	93,72	94,86	89,13	146,37	188,18	137,81	47,84	180,93	138,53	139,26	94,07	1.433,28	39%
inv indireto	43,95	185,75	105,48	133,01	562,40	377,97	190,60	58,76	135,09	176,95	203,32	33,54	2.206,82	61%
Inv total treinam.	126,55	279,47	200,34	222,14	708,77	566,15	328,41	106,60	316,02	315,48	342,58	127,61	3.640,10	100%
IVT	53%	198%	111%	149%	384%	201%	138%	123%	75%	128%	146%	36%	154%	

Através da Tabela 21, podemos verificar que, durante o período deste estudo, o investimento direto foi de R\$1.433,28 e o indireto de R\$2.206,82, totalizando R\$3.640,10. Neste sentido, o investimento indireto representou 61% do total.

Os achados nos permitem identificar que nos meses de janeiro (53%), setembro (75%) e dezembro (36%) foi inviável para o centro de custos do CEC, a execução do referido treinamento, uma vez que os investimentos diretos excederam aos investimentos indiretos.

4.4 - Programa de datiloscopia

O programa de datiloscopia foi ministrado no mês de setembro de 1999, por instrutor terceirizado, com carga horária total de 6 horas de treinamento

desenvolvido no CEC, para 20 participantes, sendo que cada participante obteve 3 horas de treinamento (ANEXO 15).

4.4.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de datiloscopia desenvolvidos no CEC.

TABELA 22 – Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$), dos treinamentos de datiloscopia, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	set	Total anual
instrutor			
		212,64	212,64
<i>Dir</i>	<i>materiais</i>	17,54	17,54
	<i>rav</i>	15,00	15,00
	<i>desp gerais</i>	7,44	7,44
	Total	252,62	252,62
<i>Ind</i>			
	<i>estrutura</i>	103,86	103,86
	Total geral	356,48	356,48

A Tabela 22 revela que R\$252,62 foi o custo direto total, uma vez que R\$212,64 foi o custo do instrutor, seguido de R\$17,54 de materiais, R\$15,00 de rav e R\$7,44 de despesas gerais. Contudo, os custos indiretos somaram R\$103,86 reais.

FIGURA 17. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de datiloscopia, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Na Figura 17 notamos que a distribuição dos custos diretos e indiretos do custo total dos treinamentos de datiloscopia, os custos diretos totalizaram 71% causando maior impacto com: instrutor 60%, recursos materiais 5%, rav 4% e despesas gerais com 2%. A estrutura (custo indireto) representou 29%. Destacamos que o maior custo foi com o instrutor terceirizado, pois os honorários destes são superiores aos dos profissionais da instituição em estudo.

TABELA 23 – Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h), dos treinamentos de datiloscopia, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	set	Total hora anual
Dir	<i>instrutor</i>	35,44	35,44
	<i>materiais</i>	2,37	2,37
	<i>rav</i>	2,50	2,50
	<i>desp gerais</i>	1,24	1,24
	Total	41,55	41,55
Ind	<i>estrutura</i>	16,79	16,79
	Total geral	58,34	99,89

Evidenciamos através da Tabela 23 que a média/hora na composição dos custos diretos foi: instrutor R\$35,44, recursos audiovisuais R\$2,50, materiais R\$2,37 e despesas gerais R\$1,24; sendo que os custos indiretos foram de R\$16,79. Desta forma, constatamos que o instrutor terceirizado, demanda custos mais elevados do que com os recursos próprios da empresa.

O maior custo/hora foi em relação ao instrutor R\$35,44, face as peculiaridades e requisitos de instrutor especializado. Vem de encontro à afirmação de CASTRO (1998) que cursos com menos informações específicas sobre a empresa, tendem a ser comprados de terceiros, outsourcing (contratação de terceiros). Contudo, os gastos com treinamento, particularmente com a contratação de terceiros na saúde são baixos.

4.4.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de datiloscopia desenvolvidos no CEC.

QUADRO 8. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de datiloscopia, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	set	Total
nº participantes	20	20
custo/h/treinamento	58,34	58,34
custo/trein/particip	17,66	17,66
custo/h/particip	5,89	5,89

O Quadro 8 demonstra que 20 foram os participantes. O custo da hora deste treinamento foi de R\$58,34. O custo da hora por participante foi de R\$5,89, e o custo do treinamento por participante foi de R\$17,66.

4.4.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de datiloscopia desenvolvidos no CEC.

TABELA 24. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total relacionados aos treinamentos de datiloscopia, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	set	Total anual	%
investimento direto	353,13	353,13	47%
investimento indireto	394,02	394,02	53%
inv. total treinamento	747,15	747,15	100%
IVT	111%	111%	

Na Tabela 24, podemos constatar que o investimento direto foi de R\$ 353,13 e o indireto de R\$ 394,02, totalizando R\$ 747,15. Contudo, o investimento indireto representou 53%.

Estes dados nos mostram que foi viável o desenvolvimento deste treinamento para o CEC em relação ao investimento direto representando 111%.

NEVES (1999) esclarece que um programa de curta duração leva mais tempo para ser processado, o que pode inviabilizar os investimentos a curto prazo. Os nossos achados revelam que estes treinamentos, também de curta

duração, já mostraram resultados favoráveis através de IVT 111% ao efetivar os treinamentos.

4.5 - Programa de atualização (externo)

O programa de atualização foi terceirizado para uma instituição de ensino profissionalizante, desenvolvido externamente nas instalações da referida instituição, compreendendo os treinamentos de anotação de enfermagem, qualidade no atendimento e noções de farmacologia, nos meses de julho a dezembro.

O programa somou 30 horas de treinamento para cada participante, ou seja, para anotação de enfermagem e qualidade no atendimento 9 horas cada um e 12 horas para noções de farmacologia. O programa foi estruturado em 10 grupos, perfazendo carga horária total de treinamento de 300 horas, durante o ano de 1999.

O número de participantes foi de 319 para anotação de enfermagem e qualidade no atendimento e 322 para noções de farmacologia (ANEXO 15).

4.5.1 - Anotação de enfermagem (externo)

4.5.1.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de anotação de enfermagem (externo).

TABELA 25. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) nos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jul	nov	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	instrutor	2.996,35	1.981,96	4.978,31	2.489,16	2489,16
	materiais	1.997,57	1.321,31	3.318,88	1.659,44	1659,44
	rav	1.997,57	1.321,31	3.318,88	1.659,44	1659,44
	desp gerais	-	-	-	-	0,00
	Total	6.991,49	4.624,58	11.616,06	5.808,03	5808,03
Ind	estrutura	2.996,35	1.981,96	4.978,31	2.489,16	2489,16
	Total geral	9.987,84	6.606,54	16.594,38	8.297,19	8297,19

Conforme os resultados apresentados na Tabela 25, constatamos que R\$4.978,31 foi o custo com o instrutor, R\$3.318,88 com materiais e recursos audiovisuais cada um, totalizando R\$11.616,06 os custos diretos. Já os custos indiretos somaram R\$4.978,31.

FIGURA 18. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Os custos com recursos audiovisuais e com materiais mostram-se distribuídos percentualmente de forma eqüitativa, representando 20% e 30% para o instrutor. Contudo, o custo indireto com a estrutura representa 30% na composição dos custos.

TABELA 26. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) nos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	Mês	Jul	Nov	total hora anual	Média hora anual
Dir	<i>instrutor</i>	55,49	56,05	111,54	55,77
	<i>materiais</i>	36,99	36,70	73,69	36,85
	<i>rav</i>	36,99	36,70	73,69	36,85
	<i>desp gerais</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
	total	129,47	129,45	258,92	129,46
Ind	<i>estrutura</i>	55,49	55,49	110,98	55,49
	Total geral	184,96	184,94	369,90	184,95

Na Tabela 26 verificamos que a média por hora dos custos diretos foram: instrutor R\$ 55,77, materiais e recursos audiovisuais foram de R\$ 36,85 cada um, enquanto que o custo indireto representou R\$55,49 por hora.

FIGURA 19. Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 19 mostra que dos custos diretos, os recursos audiovisuais e materiais mantiveram-se fixos, sendo maior os custos com instrutor e a ausência de despesas gerais, uma vez que não é oferecido qualquer tipo de alimentação durante os treinamentos.

4.5.1.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de anotação de enfermagem (externo).

QUADRO 9. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jul	nov	Média
<i>nº participantes</i>	192	127	160
<i>custo/h/treinamento</i>	184,96	184,94	184,95
<i>custo/trein/particip</i>	52,02	52,02	52,02
<i>custo/h/particip</i>	5,78	5,78	5,78

Através do Quadro 9 podemos constatar que 160 foi a média de participantes nos treinamentos, o custo médio da hora de treinamento foi de R\$ 184,95 e o custo da hora por participante foi de R\$ 5,78. Já o custo do treinamento por participante foi de R\$ 52,02.

4.5.1.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de anotação de enfermagem (externo).

TABELA 27. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de anotação de enfermagem (externo), nos meses de julho e novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jul	nov	Total anual	%
<i>investimento direto</i>	9.987,84	6.606,54	16.594,38	50%
<i>investimento indireto</i>	10.126,08	6.697,98	16.824,06	50%
<i>investimento total treinamento</i>	9.987,84	6.606,54	16.594,38	100%
IVT	101%	101%	101%	

Na Tabela 27, podemos constatar que o investimento no treinamento de anotação de enfermagem foi de R\$ 16.594,38. Não consideramos os investimentos em recursos humanos, ou seja, os valores destacados em amarelo, uma vez que este treinamento foi oferecido fora da jornada de trabalho, sem compensação de horas e em outro local distante da instituição hospitalar.

Entretanto, programas dessa natureza não são freqüentes, pois dificultam a participação dos funcionários, uma vez que muitos trabalham também em outras instituições.

BEZERRA (2000) enfatiza que é possível que a existência de uma política institucional de compensação adequada estimule a participação fora da jornada de trabalho.

4.5.2 - Qualidade no atendimento (externo)

4.5.2.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de qualidade no atendimento (externo).

TABELA 28. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) nos treinamentos de qualidade no atendimento (externo), no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	set	Total anual
Dir	instrutor	4.978,31	4.978,31
	materiais	3.318,88	3.318,88
	rav	3.318,88	3.318,88
	desp gerais	-	-
	Total	11.616,07	11.616,07
Ind	estrutura	4.978,31	4.978,31
	Total geral	16.594,38	16.594,38

A Tabela 28 mostra que o custo total direto foi de R\$11.616,07, distribuídos em R\$4.978,31 do instrutor, R\$3.318,88 de materiais e rav cada um, o custo indireto totalizou R\$4.978,31.

FIGURA 20. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de qualidade no atendimento (externo), no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Os custos com recursos audiovisuais e com materiais mostram-se distribuídos percentualmente de forma eqüitativa, representando 20% e 30% para o instrutor. O custo indireto com estrutura representa 30% na composição dos custos.

TABELA 29. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) nos treinamentos de qualidade no atendimento (externo), no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	set	total hora anual
Dir	<i>instrutor</i>	55,31	55,31
	<i>materiais</i>	36,88	36,88
	<i>rav</i>	36,88	36,88
	<i>desp gerais</i>	0,00	0,00
	Total	129,07	129,07
Ind	<i>estrutura</i>	55,31	55,31
	Total geral	184,38	184,38

Na Tabela 29 verificamos que a média por hora dos custos diretos foram: instrutor R\$ 55,31, materiais e recursos audiovisuais R\$ 36,88 cada um, enquanto, que os custos indiretos apresentaram média de R\$55,31. Vale salientar que esta instituição profissionalizante refere investir em tecnologias de ensino e em atualização constante de sua equipe de professores.

4.5.2.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de qualidade no atendimento (externo).

QUADRO 10. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de qualidade no atendimento (externo), no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	set	Média
<i>nº participantes</i>	319	319
<i>custo/h/treinamento</i>	184,38	184,38
<i>custo/trein/particip</i>	52,02	52,02
<i>custo/h/particip</i>	5,78	5,78

O Quadro 10 mostra que 319 foram os participantes dos treinamentos, o custo médio da hora foi de R\$ 184,38, o custo da hora por participante foi de R\$ 5,78. Já o custo do treinamento por participante foi de R\$ 52,02.

4.5.2.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de qualidade no atendimento (externo).

TABELA 30. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de qualidade no atendimento (externo), no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	set	Total anual	%
investimento direto	16.594,38	16.594,38	50%
<i>investimento indireto</i>	<i>16.824,06</i>	<i>16.824,06</i>	<i>50%</i>
<i>inv total treinamento</i>	16.594,38	16.594,38	100%
<i>IVT</i>	<i>101%</i>	<i>101%</i>	

Na Tabela 30, podemos constatar que o investimento no treinamento de qualidade no atendimento foi de R\$ 16.594,38. Não consideramos os investimentos em recursos humanos, ou seja, os valores

destacados em amarelo, uma vez que este treinamento foi oferecido fora da jornada de trabalho, sem compensação de horas e fora da empresa.

4.5.3 - Noções de farmacologia (externo)

4.5.3.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de noções de farmacologia (externo).

TABELA 31. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) nos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	ago	set	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	<i>instrutor</i>	4.556,95	2.143,22	6.700,18	3.350,09	3.350,09
	<i>materiais</i>	3.037,97	1.428,82	4.466,78	2.233,39	2.233,39
	<i>rav</i>	3.037,97	1.428,82	4.466,78	2.233,39	2.233,39
	<i>desp gerais</i>	-	-	-	-	0,00
	Total	10.632,89	5.000,86	15.633,74	7.816,87	7.816,87
Ind	<i>estrutura</i>	4.556,95	2.143,22	6.700,18	3.350,09	3.350,09
	Total geral	15.189,84	7.144,08	22.333,92	11.166,96	11.166,96

Através da Tabela 31, podemos verificar que R\$6.700,18 foram destinados ao instrutor, R\$4.466,78 para materiais e rav, respectivamente, representando R\$15.633,74 o custo direto. O custo indireto da instituição de ensino profissionalizante contribuiu com R\$6.700,18.

FIGURA 21. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Dos custos diretos, os custos com recursos audiovisuais e materiais mostram-se distribuídos percentualmente de forma eqüitativa, representando 20% e 30% para o instrutor. Os custos indiretos com a estrutura da instituição de ensino profissionalizante representam 30% na composição total dos custos.

TABELA 32. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) nos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	ago	set	Total hora anual	Média hora anual
Dir	<i>instrutor</i>	54,25	59,23	113,48	56,74
	<i>materiais</i>	36,17	39,69	75,86	37,93
	<i>rav</i>	36,17	39,69	75,86	37,93
	<i>desp gerais</i>	-	-	-	-
	Total	126,59	138,61	265,20	132,60
Ind	<i>estrutura</i>	54,25	54,25	108,5	54,25
	Total geral	180,84	192,86	373,70	186,85

Na Tabela 32 verificamos a média por hora dos custos diretos com o instrutor foi de R\$ 56,74, recursos audiovisuais R\$ 37,93 e materiais R\$ 37,93. Enquanto que os custos indiretos foram de R\$54,25.

FIGURA 22. Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 22 mostra que dos custos diretos o instrutor apresentou custo máximo, os recursos audiovisuais e recursos materiais equitativos e ausência de despesas gerais.

4.5.3.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de noções de farmacologia (externo).

QUADRO 11. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	ago	set	Média
nº participantes	219	103	161
custo/h/treinamento	180,84	192,86	186,85
custo/trein./particip	69,36	69,36	69,36
custo/h/particip	5,78	5,78	5,78

Através do Quadro 11, podemos constatar que 161 foi a média de participantes nos treinamentos, o custo médio da hora de treinamento foi de R\$186,85 e o custo da hora por participante foi de R\$ 5,78. Já o custo do programa por participante foi de R\$ 69,36.

4.5.3.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de noções de farmacologia (externo).

TABELA 33. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de noções de farmacologia (externo), nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Mês	ago	set	Total anual	%
investimento direto	15.189,84	7.144,08	22.333,92	50%
investimento indireto	15.400,08	7.242,96	22.643,04	50%
investimento total trein.	15.189,84	7.144,08	22.333,92	100%
IVT	101%	101%	101%	

Na Tabela 33, podemos constatar que o investimento total no treinamento de noções de farmacologia foi de R\$22.333,92.

Não consideramos os investimentos em recursos humanos, ou seja, os valores destacados em amarelo, uma vez que este treinamento foi oferecido fora da jornada de trabalho, sem compensação de horas.

4.6 - Programa de qualidade no atendimento

O programa de qualidade no atendimento foi ministrado no mês de setembro; perfazendo carga horária total de 7,5 horas de treinamento desenvolvidos pelo CEC, para 27 participantes durante o ano de 1999, sendo que cada participante teve 2,5 horas de treinamento (ANEXO 15).

4.6.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de qualidade no atendimento desenvolvidos no CEC.

TABELA 34. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$), dos treinamentos de qualidade no atendimento, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	set	Total anual
Dir	<i>instrutor</i>	60,00	60,00
	<i>materiais</i>	181,70	181,70
	<i>rav</i>	48,15	48,15
	<i>desp gerais</i>	1,20	1,20
	Total	291,05	291,05
Ind	<i>estrutura</i>	124,13	124,13
	Total geral	415,18	415,18

Conforme os resultados apresentados na Tabela 34, destacamos os materiais com custo de R\$181,70, instrutor R\$60,00, rav R\$48,15 e despesas gerais R\$1,20, totalizando R\$291,05 o custo direto. Dessa forma, o custo indireto somou R\$124,13.

FIGURA 23. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de qualidade no atendimento, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Na Figura 23, podemos observar que na distribuição dos custos diretos e indiretos do custo total dos treinamentos de qualidade no atendimento, a estrutura (custo indireto) representou 29,90%, enquanto que os custos diretos totalizaram 70,1%, sendo materiais 43,76%, instrutor 14,45%, recursos audiovisuais 11,60% e despesas gerais de 0,29%.

TABELA 35. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h), dos treinamentos de qualidade no atendimento, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	set	Total hora anual
Dir	<i>instrutor</i>	8,00	8,00
	<i>materiais</i>	24,23	24,23
	<i>rav</i>	6,42	6,42
	<i>desp gerais</i>	0,16	0,16
	Total	38,81	38,81
Ind	<i>estrutura</i>	16,55	16,55
	Total geral	55,36	55,36

Podemos verificar através da Tabela 35 que a média/hora anual na composição dos custos diretos foi: materiais R\$24,23, instrutor R\$8,00, recursos audiovisuais R\$6,42 e despesas gerais R\$0,16. Salientamos que a aquisição de fita de vídeo elevou o custo/hora dos materiais, enquanto que, os custos com despesas gerais não foram representativos na composição dos custos diretos.

Observamos também que a média/hora anual dos custos indiretos, ou seja, a estrutura do CEC foi de R\$16,55.

4.6.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de qualidade no atendimento desenvolvidos no CEC.

QUADRO 12. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de qualidade no atendimento, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

<i>MÊS</i>	<i>set</i>	<i>total</i>
<i>nº participantes</i>	27	27
<i>custo/h/treinamento</i>	55,36	55,36
<i>custo/trein/particip</i>	15,38	15,38
<i>custo/h/particip</i>	6,15	6,15

Através do Quadro 12 podemos constatar que 27 foram os participantes. O custo da hora deste treinamento foi de R\$ 55,36, o custo da hora por participante foi de R\$6,15 e o custo do treinamento por participante foi de R\$ 15,38.

4.6.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de qualidade no atendimento desenvolvidos no CEC.

TABELA 36. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e total relacionados aos treinamentos de qualidade no atendimento, no mês de setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	set	Total anual	%
<i>investimento direto</i>	415,18	415,18	60%
<i>investimento indireto</i>	273,38	273,38	40%
<i>inv total treinamento</i>	688,55	688,55	100%
<i>IVT</i>	66%	66%	

Na Tabela 36, podemos verificar que o investimento direto foi de R\$415,18 e o investimento indireto de R\$273,38, totalizando R\$688,55. Desta forma, o investimento indireto representou 40%.

Observamos de acordo com os dados que este treinamento foi inviável, uma vez que o investimento indireto representou 66% do investimento direto.

Entretanto, a necessidade deste programa foi devido à expansão da empresa com inauguração de uma unidade de emergência (1.200,00 m²), demandando novos serviços e admissão de novos funcionários.

Neste aspecto, CASTRO (1999) refere que os investimentos em novos programas devem ter grande relação com o aumento da performance desejada. Mas nem sempre tomamos uma decisão baseada na relação custo-benefício.

4.7 - Programa de motivação

A aquisição do programa terceirizado sobre motivação se deu para 900 funcionários, sendo desenvolvido no CEC nos meses de agosto a dezembro de 1999. Foi estruturado em parte I, composta de 15 grupos, totalizando carga horária de 22,5 horas de treinamento no CEC e parte II, composta de 34 grupos, perfazendo carga horária total de 408 horas, totalizando 430,5 horas de treinamento do programa no CEC.

O número de participantes foi 882 para motivação I e 891 para motivação II, sendo que cada participante obteve 1,50 horas no treinamento da parte I e 12 horas na parte II (ANEXO 15).

4.7.1 - Parte I

4.7.1.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de motivação I desenvolvidos no CEC.

TABELA 37. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de motivação I, nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	ago	set	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	<i>instrutor</i>	301,80	150,90	452,70	226,35	226,35
	<i>materiais</i>	69,97	0,15	70,12	35,06	35,06
	<i>rav</i>	93,75	46,88	140,63	70,31	70,31
	<i>desp gerais</i>	219,65	95,43	315,08	157,54	157,54
	Total	685,17	293,36	978,53	489,26	489,26
Ind	<i>estrutura</i>	268,35	125,93	394,28	197,14	197,14
	Total geral	953,52	419,28	1.372,80	686,40	686,40

Analisando a Tabela 37, podemos verificar que o total anual do custo direto foi de R\$978,53, sendo o instrutor R\$452,70, despesas gerais R\$315,08, rav R\$140,63 e materiais R\$70,12. O custo indireto foi de R\$394,28.

FIGURA 24. Distribuição percentual do custo total do treinamento de motivação I, nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Na Figura 24, podemos observar que na distribuição dos custos diretos e indiretos que participam da composição do custo total do treinamento de motivação I, a estrutura (custo indireto) representou 29%, enquanto que os custos diretos totalizaram 71%, sendo 33% do instrutor, 23% de despesas gerais, 10% recursos audiovisuais e, apenas 5% de materiais.

O baixo custo com materiais é justificado pelo contrato, o qual consta o fornecimento de material didático por parte do instrutor terceirizado.

TABELA 38. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de motivação I, nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	ago	set	total hora anual	Média hora anual	Mediana
Dir	instrutor	20,12	20,12	40,24	20,12	20,12
	materiais	4,66	0,02	4,68	2,34	2,34
	rav	6,25	6,25	12,50	6,25	6,25
	desp gerais	14,60	12,69	27,29	13,65	13,65
	Total	45,63	39,08	84,71	42,36	42,36
Ind	estrutura	17,89	16,79	34,68	17,34	17,34
	Total geral	63,52	55,87	119,39	59,70	59,70

Na Tabela 38, verificamos que a média/hora na composição dos custos diretos foi: instrutor R\$20,12, materiais R\$2,34, recursos audiovisuais R\$6,25 e despesas gerais R\$13,65, enquanto que a média/hora dos custos indiretos, ou seja a estrutura do CEC foi de R\$17,34.

FIGURA 25. Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de motivação I, nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 25 mostra que os custos com o instrutor e rav mantiveram-se fixos, sendo que o instrutor representou custo máximo e os recursos materiais custo mínimo. De forma significativa as despesas gerais apresentaram o segundo maior custo.

Em relação aos custos diretos com recursos materiais e despesas gerais, apresentaram variações devido ao número de participantes.

4.7.1.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de motivação I desenvolvidos no CEC.

QUADRO 13. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de motivação I, nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	ago	set	Média
nº participantes	615	267	441
custo/h/treinamento	63,52	55,87	59,70
custo/trein/participante	1,55	1,57	1,56
custo/h/particip	1,03	1,05	1,04

O Quadro 13 demonstra que 441 foi a média de participantes no período do treinamento, o custo médio da hora deste treinamento foi de R\$59,70, o custo da hora por participante foi de R\$1,04, e o custo do programa por participante foi de R\$1,56.

Nota-se um grande número de participantes e com isto o baixo custo do treinamento por participante.

BEULKE et al. (1997) afirmam que o resultado do custeio integral por produto sofre influência dos custos fixos apropriados aos produtos, os quais são inversamente variáveis por unidade, ou seja, reduzem quando a atividade aumenta e elevam o custo unitário do produto quando a atividade se retrai.

4.7.1.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de motivação I desenvolvidos no CEC.

TABELA 39. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados ao treinamento de motivação I, nos meses de agosto e setembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	ago	set	Total anual	%
<i>investimento direto</i>	953,52	419,28	1.372,80	16%
<i>investimento indireto</i>	5.325,71	2.005,43	7.331,13	84%
<i>Inv. total treinamento</i>	6.279,23	2.424,71	8.703,93	100%
<i>IVT</i>	559%	478%	534%	

Constatamos através da Tabela 39, que durante o período investigado neste estudo, o total de investimento direto foi de R\$1.372,80 e o indireto de R\$7.331,13, totalizando o investimento no treinamento de R\$8.703,93. Dessa forma, o investimento indireto representou 84%.

Destacamos a viabilidade deste treinamento que excede de forma significativa o investimento direto, devido ao grande número de participantes.

De acordo com PROCÓPIO (2000) é comum no meio empresarial, discussões sobre a eficácia e o valor de se investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal na área “comportamental” ou não técnica. São diversas as opiniões, mas, no final, apesar de concordarem com a decisão de investir, as dúvidas acabam confluindo em questões de como mensurar e avaliar financeiramente os resultados de tais investimentos. Também, como garantir a sua utilização prática, fato que ocorre com menos frequência quando nos referimos aos investimentos em treinamento técnico.

4.7.2 - Parte II

4.7.2.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de motivação II desenvolvidos no CEC.

TABELA 40. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	set	out	nov	dez	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	<i>instrutor</i>	2.414,40	1.931,52	2.897,28	965,76	8.208,96	2.052,24	2.172,96
	<i>materiais</i>	70,88	0,96	1,44	0,48	73,76	18,44	1,20
	<i>rav</i>	750,00	600,00	900,00	300,00	2.550,00	637,50	675,00
	<i>desp gerais</i>	98,80	78,06	106,94	35,53	319,33	79,83	88,43
	Total	3.334,08	2.610,54	3.905,66	1.301,77	11.152,05	2.788,01	2.972,31
Ind	<i>estrutura</i>	2.014,80	1.617,60	2.419,20	884,16	6.935,76	1.733,94	1.816,20
	Total geral	5.348,88	4.228,14	6.324,86	2.185,93	18.087,81	4.521,95	4.788,51

Conforme os dados apresentados na Tabela 40, é possível verificar que R\$11.152,05 foi o total do custo direto, sendo R\$8.208,96 do instrutor, R\$2.550,00 de rav, R\$319,33 de despesas gerais e R\$73,76 de materiais. Já o custo indireto totalizou R\$6.935,76.

Constatamos que o instrutor terceirizado representa o maior custo com média anual de R\$2.052,24. O menor custo destina-se aos materiais com média de R\$18,44, todavia este apresentou mediana de R\$1,20 em consequência da fase inicial de implementação do treinamento e o fornecimento de material didático pelo instrutor terceirizado na fase de desenvolvimento do treinamento.

FIGURA 26. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 26 mostra que na distribuição dos custos diretos e indiretos que participam da composição do custo total dos treinamentos motivação II, a estrutura (custo indireto) representou 38,34%, enquanto que os custos diretos totalizaram 61,66%, sendo 45,38% com instrutor, 14,10% com rav, 1,77% com despesas gerais e materiais com 0,41%.

TABELA 41. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	set	out	nov	dez	Total hora anual	Média hora anual
Dir	Instrutor	20,12	20,12	20,12	20,12	80,48	20,12
	materiais	0,59	0,01	0,01	0,01	0,62	0,16
	rav	6,25	6,25	6,25	6,25	25,00	6,25
	desp gerais	0,82	0,81	0,74	0,74	3,11	0,78
	total	27,78	27,19	27,12	27,12	109,21	27,30
Ind	Estrutura	16,79	16,85	16,8	18,42	68,86	17,22
	Total geral	44,57	44,04	43,92	45,54	178,07	44,52

Analisando a Tabela 41, observamos que a média/hora na composição dos custos diretos foi: instrutor R\$ 20,12, recursos audiovisuais R\$ 6,25, despesas gerais R\$ 0,78 e materiais R\$ 0,16.

A média/hora dos custos indiretos, ou seja, a estrutura do CEC foi de R\$ 17,22.

O baixo custo com materiais é justificado pelo contrato, o qual consta o fornecimento de material didático por parte do instrutor terceirizado.

FIGURA 27. Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 27 ilustra que os custos com instrutor e recursos audiovisuais mantiveram-se fixos, não sofrendo alterações no período do estudo, sendo maiores os custos com o instrutor do que os com recursos audiovisuais.

4.7.2.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de motivação II desenvolvidos no CEC.

QUADRO 14. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de

motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	set	out	nov	dez	média
nº participantes	276	218	298	99	223
custo/h/treinamento	44,57	44,04	43,92	45,58	44,53
custo/trein/particip	19,38	19,40	21,22	22,08	20,52
custo/h/particip	1,62	1,62	1,77	1,84	1,71

Através do Quadro 14, podemos constatar que 223 foi a média de participantes nestes treinamentos. O custo médio da hora deste treinamento foi de R\$ 44,53, o custo da hora por participante foi de R\$ 1,71, e o custo do treinamento por participante foi de R\$ 20,52.

4.7.2.3 - Demonstrativo e análise dos investimentos nos treinamentos de motivação II desenvolvidos no CEC.

TABELA 42. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de motivação II, no período de setembro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	set	out	nov	dez	total anual	%
investimento direto	5.348,88	4.228,14	6.324,86	2.185,93	18.087,81	24%
investimento indireto	17.145,12	13.514,76	20.573,76	7.413,36	58.647,00	76%
inv. total treinamento	22.494,00	17.742,90	26.898,62	9.599,29	76.734,81	100%
IVT	321%	320%	325%	339%	324%	

Constatamos através da Tabela 42, que o total do investimento direto foi de R\$18.087,81 e o investimento indireto de R\$58.647,00, totalizando R\$76.734,81.

Destacamos que em todos os meses este treinamento foi viável economicamente para o centro de custos do CEC, e somente o investimento indireto (recursos humanos) representou 76% do investimento total.

Segundo WERNKE et al (2000), todo gerente tem a responsabilidade de justificar perante a administração o retorno sobre o investido em recursos humanos.

Assim, a monitoração do desempenho pós-treinamento constitui-se em responsabilidade do gestor do CEC, a fim de obter investimento contínuo para os demais programas.

4.8 - Programa de qualidade total

O programa de qualidade total foi desenvolvido todos os meses do ano de 1999, a partir de 27 treinamentos, de 8 horas, perfazendo uma carga horária total de 216 horas de treinamento para o CEC.

Para levantamento de custos foram computados 352 participações, mas estes participantes são grupos que se encontram repetidas vezes nas próprias unidades de trabalho (ANEXO 15).

4.8.1 - Identificação, distribuição e análise dos custos diretos, indiretos e totais dos treinamentos de qualidade total desenvolvidos pelo CEC.

TABELA 43. Distribuição do custo total, direto e indireto em reais (R\$) dos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total anual	Média anual	Mediana
Dir	instrutor	2648,86	889,40	2670,70	2669,66	2671,35	2668,20	1857,40	2791,54	1860,64	929,50	1861,75	929,50	24448,50	2037,38	2.255,31
	materiais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	rav	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	desp gerais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	2648,86	889,40	2670,70	2669,66	2671,35	2668,20	1857,40	2791,54	1860,64	929,50	1861,75	929,50	24448,50	2037,38	2.255,31
Ind	estrutura	53,46	16,49	53,49	46,80	49,38	49,68	33,10	53,67	33,58	16,85	33,60	18,42	458,52	38,21	40,20
	Total geral	2702,32	905,89	2724,19	2716,46	2720,73	2717,88	1890,50	2845,21	1894,22	946,35	1895,35	947,92	24907,02	2075,59	2.298,84

Pode-se notar pelos dados da Tabela 43 que o total anual do custo direto coincide com os custos do instrutor R\$24.448,50. Destacamos que os custos com materiais, recursos audiovisuais e despesas gerais não incidiram no CEC, devido à estratégia utilizada neste treinamento, mas sim nas unidades onde foram desenvolvidos os estudos.

Os custos indiretos (estrutura) somaram R\$458,52, uma vez que o critério estabelecido pela pesquisadora de computar uma hora de utilização da estrutura do CEC a cada treinamento, pois a coordenação destes treinamentos está sob a responsabilidade do enfermeiro gestor do CEC.

MELLO et al. (1998) referem que dados de custos, número de horas de treinamento, turnover e absenteísmo, devem fazer parte, atualmente, do relatório gerencial mensal que a área de recursos humanos emite aos diretores da empresa. Esse relatório facilita aos diretores o controle da consecução dos objetivos estabelecidos do sistema da qualidade e na política da empresa.

FIGURA 28. Distribuição percentual do custo total dos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Na Figura 28, podemos observar que, na distribuição dos custos diretos e indiretos que participam da composição do custo total dos treinamentos de gestão pela qualidade total, a estrutura (custo indireto) representou 2%, enquanto que os custos diretos incidiram somente no instrutor com 98%, uma vez que os demais custos diretos incidem no centro de custo da unidade em estudo.

TABELA 44. Distribuição dos custos diretos e indiretos em reais (R\$) por hora (h) dos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

C	MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total hora anual	Média hora anual
Dir	<i>instrutor</i>	110,37	111,18	111,28	111,24	111,31	111,18	116,09	116,31	116,29	116,19	116,36	116,19	1.363,97	113,66
	<i>materiais</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<i>rav</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<i>desp gerais</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	110,37	111,18	111,28	111,24	111,31	111,18	116,09	116,31	116,29	116,19	116,36	116,19	1.363,97	113,66
Ind	<i>estrutura</i>	17,82	16,49	17,83	15,60	16,46	16,56	16,55	17,89	16,79	16,85	16,80	18,42	204,06	17,01
	Total geral	128,19	127,67	129,11	126,84	127,77	127,74	132,64	134,20	133,08	133,04	133,16	134,61	1.568,03	130,67

Podemos verificar através da Tabela 44 que a média/hora anual na composição dos custos diretos foi: instrutor R\$113,66, enquanto que os custos indiretos, ou seja, a estrutura do CEC foi de R\$17,01.

Segundo MELLO et al. (1998) as necessidades de treinamento do sistema de qualidade são encaminhadas para aprovação em função da verba destinada a treinamentos, bem como da estratégia da organização.

FIGURA 29. Distribuição dos custos diretos por hora (h), dos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Na Figura 29 verificamos que dentre os custos diretos fica em destaque o custo com o instrutor e, este apresentando elevação a partir do mês de julho, devido ao aumento do custo de transporte.

4.8.2 - Demonstrativo e análise do custo por participante nos treinamentos de qualidade total desenvolvidos pelo CEC.

QUADRO 15. Demonstrativo do número de participantes e dos custos relacionados aos treinamentos e participantes em reais (R\$) nos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	média
nº participantes	35	11	35	34	34	34	28	45	28	17	34	17	29
custo/h/treinamento	128,19	127,67	129,11	126,84	127,77	127,74	132,64	134,20	133,08	133,04	133,16	134,61	130,67
custo/trein/particip	77,21	82,35	77,83	79,90	80,02	79,94	67,52	63,23	67,65	55,67	55,75	55,76	55,75
custo/h/particip	9,65	10,29	9,73	9,99	10,00	9,99	8,44	7,90	8,46	6,96	6,97	6,97	8,78

Observamos no Quadro 15, que 29 foi a média de participantes no período em estudo. O custo médio da hora deste programa foi de R\$130,67, o custo da hora por participante foi de R\$8,78 e o custo do treinamento por participante foi de R\$55,75.

Para MELLO et al. (1998) não existe dúvida de que o projeto da qualidade na organização, deverá ter como pilar central o treinamento e envolvimento das pessoas.

4.8.3 - Distribuição e análise dos investimentos nos treinamentos de qualidade total desenvolvidos pelo CEC.

TABELA 45. Distribuição dos investimentos diretos (treinamento), dos investimentos indiretos (recursos humanos) e do total, relacionados aos treinamentos de qualidade total, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total anual	%
inv. direto	2702,32	905,89	2724,19	2716,46	2720,73	2717,88	1890,50	2845,21	1894,22	946,35	1895,35	947,92	24.907,02	51%
inv. indireto	2450,40	731,52	2458,72	2378,08	2378,08	2378,08	1849,52	2967,52	1849,52	1260,08	2378,08	1118,00	24.197,60	49%
inv.total trein.	5152,72	1637,41	5182,91	5094,54	5098,81	5095,96	3740,02	5812,73	3743,74	2206,43	4273,43	2065,92	49.104,62	100%
IVT	91%	81%	90%	88%	87%	87%	98%	104%	98%	133%	125%	118%	97%	

A Tabela 45 mostra que o investimento direto total anual foi de R\$24.907,02 e o investimento indireto de R\$24.197,60, totalizando R\$49.104,62. Dessa forma, o investimento indireto representou 49%.

Estes dados nos chamam atenção uma vez que a execução deste treinamento somente foi viável nos meses agosto, outubro, novembro e dezembro. No entanto, os demais meses apresentaram IVT abaixo de 100%.

Contudo, salientamos que a proposta deste treinamento é que os participantes se tornem multiplicadores, disseminando o conhecimento aos demais funcionários da sua área de trabalho.

XAVIER (1998) refere que os recursos gastos em treinamento retornam em idéias inovadoras para a transformação dos produtos, serviços e das políticas administrativas e operacionais.

Uma vez que estes investimentos estão sujeitos ao controle da empresa, podem ser mensuráveis em termos monetários e representam benefícios futuros, podendo ser considerados como investimentos em ativo humano (BEUREN et al.,1998).

O custo total dos programas de treinamentos no ano de 1999 é demonstrado na Tabela 46

TABELA 46. Demonstrativo dos custos totais dos treinamentos desenvolvidos, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Descrição dos Custos	Total	%
Instrutor Interno	10.828,32	10%
Instrutor Externo	37.514,54	33%
Despesas com Instrutor	5.072,10	4%
Materiais Utilizados	12.703,04	11%
Recursos Audiovisuais	14.938,32	13%
Despesas Gerais	791,21	1%
Estrutura do CEC	14.245,91	13%
Outros centros	16.656,80	15%
Total	112.750,24	100%

Verificamos através da Tabela 46, que o instrutor externo tem maior custo (R\$37.514,54) além de despesas de R\$5.072,10, ou seja, R\$42.586,64 (37%) do total dos custos no ano e o instrutor interno R\$10.828,32 (10%).

A estrutura de outros centros, ou seja, da instituição profissionalizante foi de R\$16.656,80 (15%) também apresentando maiores custos em relação à estrutura do CEC que foi de R\$14.245,91, que representa 13% do total dos custos do período em estudo.

Em relação aos recursos audiovisuais estes totalizaram R\$14.938,31(13%), os materiais R\$12.703,04(11%) e as despesas gerais com o menor custo anual de R\$791,21 correspondendo a 1% do total dos custos dos treinamentos desenvolvidos no ano de 1999.

A partir destes achados pode-se determinar em que medida estas informações serão utilizadas para a tomada de decisões. De que maneira seriam usadas na previsão orçamentária para o próximo ano, pois, na verdade, ela é um

instrumento que formaliza e sistematiza o planejamento e controle administrativo do CEC, documentando-se programas e permitindo uma aferição mais objetiva do desempenho desta unidade.

Flamholtz, citado por PACHECO (1996), diz que os relatórios financeiros não informam os investimentos feitos em ativos humanos por uma organização.

FIGURA 30. Correlação da média dos custos diretos e indiretos, dos treinamentos desenvolvidos no período de janeiro a dezembro de 1999, São Jose do Rio Preto, 1999.

Para análise da Figura 30, foi necessária a utilização da raiz cúbica para transformação biunívoca crescente para identificar as curvas e facilitar a visualização e análise dos dados, notando-se os seguintes aspectos:

Os dados dos custos relacionados com o instrutor concentram-se nos treinamentos internos e com custos menores. No que se refere aos treinamentos externos, verifica-se significativa dispersão e elevação dos custos, acentuado pelo treinamento de qualidade total, atingindo custo máximo em relação aos demais treinamentos desenvolvidos no ano.

Os dados dos custos com materiais mostram significativa dispersão, apresentando custo máximo nos treinamentos externos de anotação de enfermagem, qualidade no atendimento e noções de farmacologia. Porém, nos treinamentos de qualidade total apresentam custo zero, uma vez que estes custos incidem em cada unidade de trabalho em que é desenvolvido o treinamento.

Os recursos audiovisuais mostram dados mais concentrados em sua maioria, contudo os treinamentos externos de anotação de enfermagem, qualidade no atendimento e noções de farmacologia apresentaram custo máximo e os treinamentos de ética e legislação e qualidade total custo zero, devido a estratégia utilizada no desenvolvimento do treinamento.

As despesas gerais têm maior concentração mostrando ser o menor custo em relação as cinco variáveis analisadas dos treinamentos, exceto para o treinamento de motivação I com custo máximo, o que é justificado pelo grande número de participantes. O custo zero ocorreu para os treinamentos externos, que não oferecem coffee-break aos participantes e para o treinamento de qualidade total onde este custo é alocado em cada unidade de trabalho.

A concentração dos dados é predominante nos custos com a estrutura, exceto para os treinamentos externos de anotação de enfermagem, qualidade no atendimento e noções de farmacologia.

TABELA 47. Demonstrativo do investimento total e percentual nos treinamentos desenvolvidos, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

TREINAMENTOS	INV. RH	TREINAMENTO	TOTAL	%
<i>Integração</i>	6.019,92	2.269,40	8.289,32	3,68%
<i>RB - Ética e legislação</i>	2.647,67	1.511,99	4.159,66	1,84%
<i>RB - Anot. Enfermagem</i>	1.683,86	1.087,70	2.771,56	1,23%
<i>RB - Infecção hospitalar</i>	3.729,00	2.152,70	5.881,70	2,61%
<i>RB - Serv. Higiene e Limpeza</i>	3.039,45	1.965,03	5.004,48	2,22%
<i>RB - Métodos Coleta</i>	2.573,76	1.668,19	4.241,95	1,88%
<i>RB - Noções Farmacologia</i>	2.206,82	1.433,28	3.640,10	1,61%
<i>Datiloscopia</i>	394,02	356,48	750,50	0,33%
<i>Anot Enfermagem (externo)</i>	-	16.594,38	16.594,38	7,36%
<i>Qualidade Atendimento (externo)</i>	-	16.594,38	16.594,38	7,36%
<i>Noções Farmacologia (externo)</i>	-	22.333,92	22.333,92	9,90%
<i>Qualidade Atendimento</i>	273,38	415,18	688,55	0,31%
<i>Motivação Parte I</i>	7.331,13	1.372,80	8.703,93	3,86%
<i>Motivação Parte II</i>	58.647,00	18.087,81	76.734,81	34,03%
<i>Qualidade Total</i>	24.197,60	24.907,02	49.104,62	21,78%
TOTAL	112.743,60	112.750,24	225.493,84	100,00%

Na Tabela 47, podemos verificar que dentre os treinamentos desenvolvidos no período em estudo, o maior investimento percentual se deu no treinamento de motivação II (34,03%), seguido da qualidade total que foi de 21,78%, sendo que o treinamento de qualidade no atendimento desenvolvido na própria instituição, demandou o menor investimento (0,31%). Destacamos que o total dos investimentos foi de R\$225.493,84 nos treinamentos durante o período em estudo.

As pessoas dentro de uma organização tornam-se o capital mais importante, por um lado em função do que nelas é investido e, por outro, no retorno que este investimento educativo representa como resultados (STRAIOTO,2000).

TABELA 48. Demonstrativo do investimento total e percentual no programa de reciclagem básica, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

PROGRAMA	INV.	PROGRAMA	TOTAL	%
RH				
RB - Ética e legislação	2.647,71	1.511,99	4.159,70	16,15%
RB - Anot. Enfermagem	1.683,86	1.087,70	2.771,56	10,76%
RB - Infecção hospitalar	3.729,06	2.155,70	5.884,76	22,85%
RB - Serv. Higiene e Limpeza	3.039,45	1.965,03	5.004,48	19,43%
RB - Métodos Coleta	2.573,76	1.668,19	4.241,95	16,47%
RB - Noções Farmacologia	2.256,91	1.433,28	3.690,19	14,33%
TOTAL	15.930,75	9.821,88	25.752,62	100,00%

Podemos analisar através da Tabela 48, que o investimento total neste programa de reciclagem básica foi de R\$25.752,62, sendo que o maior percentual é destinado ao treinamento de infecção hospitalar (22,85%) e o menor ao de anotação de enfermagem (10,76%).

WERNKE et al. (2000) relatam que para a empresa é importante os benefícios futuros, advindos das tomadas de decisões dos gerentes. Obviamente, o investimento humano não é simplesmente convocar os funcionários e mandá-los para cursos; investir significa comprometer-se. Afinal, quando um gerente decide por um investimento financeiro, ele automaticamente se responsabiliza pelos lucros ou prejuízos decorrentes da ação. Este gerente deve monitorar passo a passo para que o investimento reverte positivamente para a instituição.

TABELA 49. Demonstrativo do investimento e percentual em recursos humanos por **categoria profissional** que participaram nos programas desenvolvidos, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

<i>Categoria</i>	<i>Qtde</i>	<i>% Pessoal</i>	<i>Investimento</i>	<i>% Valor</i>	<i>Hora Treinamento</i>
<i>Almoxarife</i>	6	0,15%	157,95	0,14%	45
<i>Analista de Programação Junior</i>	1	0,02%	76,86	0,07%	6
<i>Analista de Suporte Técnico CPD</i>	2	0,05%	201,15	0,18%	13,5
<i>Aprimorando de Enfermagem</i>	10	0,25%	29,60	0,03%	14,5
<i>Assistente Social</i>	38	0,94%	2.370,24	2,10%	109
<i>Atendente de Enfermagem</i>	86	2,14%	1.453,63	1,29%	274
<i>Atendente de Laboratório</i>	5	0,12%	103,53	0,09%	13,5
<i>Auxiliar de Banco de Sangue</i>	14	0,35%	843,84	0,75%	126
<i>Auxiliar de Compras</i>	4	0,10%	99,84	0,09%	24
<i>Auxiliar de Contabilidade</i>	3	0,07%	55,89	0,05%	13,5
<i>Auxiliar de Cozinha</i>	33	0,82%	907,34	0,80%	112,5
<i>Auxiliar de Custos</i>	3	0,07%	62,10	0,06%	13,5
<i>Auxiliar de Departamento Pessoal</i>	7	0,17%	168,48	0,15%	40,5
<i>Auxiliar de Elétrica</i>	1	0,02%	17,52	0,02%	6
<i>Auxiliar de Enfermagem</i>	2.402	59,68%	53.542,82	47,49%	798,5
<i>Auxiliar de Farmácia</i>	2	0,05%	48,36	0,04%	6
<i>Auxiliar de Faturamento</i>	7	0,17%	212,16	0,19%	49,5
<i>Auxiliar de Lavanderia</i>	46	1,14%	1.364,58	1,21%	159
<i>Auxiliar de Marcenaria</i>	2	0,05%	40,50	0,04%	13,5
<i>Auxiliar de Pintor</i>	3	0,07%	50,90	0,05%	13,5
<i>Auxiliar de Secretária</i>	1	0,02%	41,16	0,04%	12
<i>Auxiliar de Serralheiro</i>	2	0,05%	40,50	0,04%	13,5
<i>Auxiliar de Serviços Gerais</i>	12	0,30%	235,44	0,21%	46,5
<i>Auxiliar de Tesouraria</i>	2	0,05%	58,59	0,05%	13,5
<i>Auxiliar Operacional</i>	90	2,24%	2.140,64	1,90%	391
<i>Auxiliar Serviços</i>	321	7,98%	7.002,45	6,21%	507,5
<i>Auxiliar Técnico</i>	7	0,17%	207,06	0,18%	28,5
<i>Biólogo</i>	78	1,94%	5.119,06	4,54%	94
<i>Biomédico</i>	2	0,05%	98,76	0,09%	6
<i>Bioquímico</i>	1	0,02%	98,76	0,09%	12
<i>Bloquista</i>	1	0,02%	5,66	0,01%	1,5
<i>Copeira</i>	25	0,62%	588,60	0,52%	93
<i>Costureira</i>	1	0,02%	5,64	0,01%	1,5
<i>Dietista</i>	4	0,10%	124,47	0,11%	27
<i>Eletricista de Manutenção</i>	3	0,07%	97,70	0,09%	19,5
<i>Encanador</i>	2	0,05%	67,64	0,06%	13,5
<i>Encarregado Administrativo</i>	11	0,27%	502,48	0,45%	88
<i>Encarregado Farmácia</i>	11	0,27%	724,24	0,64%	88
<i>Encarregado Setor</i>	37	0,92%	1.661,61	1,47%	201,5
<i>Enfermeiros</i>	390	9,69%	20.361,60	18,06%	653
<i>Fisioterapeuta</i>	2	0,05%	98,76	0,09%	12
<i>Gerente Administrativo</i>	11	0,27%	502,48	0,45%	88
<i>Impressor</i>	3	0,07%	56,55	0,05%	15
<i>Médico</i>	14	0,35%	1.751,68	1,55%	56
<i>Meio Oficial Marceneiro</i>	2	0,05%	59,81	0,05%	13,5
<i>Motorista</i>	26	0,65%	652,86	0,58%	90
<i>Operador de CPD</i>	3	0,07%	111,35	0,10%	19,5
<i>Pedreiro</i>	3	0,07%	70,98	0,06%	19,5

TABELA 49. Demonstrativo do investimento e percentual em recursos humanos por **categoria profissional** que participaram nos programas desenvolvidos, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

<i>Categoria</i>	<i>Qtde</i>	<i>% Pessoal</i>	<i>Investimento</i>	<i>% Valor</i>	<i>Hora Treinamento</i>
<i>Programador</i>	1	0,02%	34,26	0,03%	6
<i>Psicólogo</i>	1	0,02%	98,76	0,09%	12
<i>Secretária</i>	6	0,15%	218,40	0,19%	48
<i>Segurança</i>	19	0,47%	430,92	0,38%	77
<i>Servente de Pedreiro</i>	5	0,12%	99,66	0,09%	33
<i>Serviçal</i>	102	2,53%	1.353,99	1,20%	240
<i>Supervisor de Serviços</i>	4	0,10%	271,50	0,24%	25,5
<i>Supervisor de Telecomunicações</i>	1	0,02%	57,12	0,05%	6
<i>Técnico de Enfermagem</i>	56	1,39%	1.564,68	1,39%	156
<i>Técnico de Segurança no Trabalho</i>	2	0,05%	19,02	0,02%	3
<i>Técnico em Métodos Gráficos</i>	4	0,10%	178,88	0,16%	37,5
<i>Técnico RX</i>	71	1,76%	3.689,78	3,27%	238
<i>Telefonista</i>	11	0,27%	338,84	0,30%	73,5
<i>Terapeuta Ocupacional</i>	1	0,02%	49,38	0,04%	6
<i>Tipógrafo</i>	1	0,02%	44,64	0,04%	12
Total	4.025		112.743,65		

Podemos observar através da Tabela 49, que o maior percentual de investimentos em recursos humanos foi destinado a categoria de auxiliar de enfermagem com 47,49% do valor, seguido da categoria de enfermeiro perfazendo 18,06% e para a categoria de auxiliar de serviços totalizando 6,21% dos investimentos em recursos humanos.

Vale lembrar que não fazem parte do investimento em recursos humanos da instituição 960 auxiliares de enfermagem que participaram do programa de atualização (externo), uma vez que foi desenvolvido fora da jornada de trabalho.

QUADRO 16. Demonstrativo e análise da média dos custos por participante nos treinamentos desenvolvidos de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

<i>Treinamentos</i>	<i>Custo hora treinamento</i>	<i>Custo hora participante</i>	<i>Custo treinamento participante</i>
<i>Integração</i>	31,52	2,02	10,03
<i>RB - Ética e legislação</i>	28,67	4,30	9,10
<i>RB - Anot. Enfermagem</i>	31,45	4,26	6,39
<i>RB - Infecção hospitalar</i>	33,17	4,54	10,89
<i>RB - Serv. Higiene e Limpeza</i>	39,81	4,78	10,33
<i>RB - Métodos Coleta</i>	38,74	6,43	9,65
<i>RB - Noções Farmacologia</i>	33,10	5,72	29,57
<i>Datilosopia</i>	58,86	5,89	17,66
<i>Anotação de Enfermagem (ext.)</i>	184,95	5,78	52,02
<i>Qualidade Atendimento (ext.)</i>	184,38	5,78	52,02
<i>Noções Farmacologia (ext.)</i>	186,85	5,78	69,36
<i>Qualidade Atendimento</i>	55,36	6,15	15,38
<i>Motivação Parte I</i>	59,70	1,04	1,56
<i>Motivação Parte II</i>	44,53	1,71	20,52
<i>Qualidade Total</i>	115,79	8,78	55,75
<i>Média Geral</i>	74,56	4,78	32,39

Através do Quadro 16, podemos constatar que dos treinamentos desenvolvidos no período deste estudo, o maior custo médio da hora de treinamento foi dos treinamentos externos desenvolvidos em uma instituição de ensino profissionalizante, sendo R\$186,85 para o treinamento de noções de farmacologia, seguido de R\$184,95 para anotação de enfermagem e R\$184,38 para qualidade no atendimento. Contudo, o menor custo médio da hora de treinamento foi de R\$28,67, referente ao treinamento de ética e legislação em enfermagem do programa de reciclagem básica.

O menor custo da hora por participante foi do treinamento de motivação parte I com R\$1,04, justificado pelo grande número de participantes, e os de maior custo foram os treinamentos de qualidade total com R\$8,78, seguido

do treinamento de métodos de coleta de exames laboratoriais desenvolvido internamente com R\$6,43 a hora.

Em relação ao custo do treinamento por participante, motivação parte I foi o treinamento que apresentou menor custo (R\$1,56) e noções de farmacologia (externo) em parceria com instituição profissionalizante foi o treinamento que apresentou maior custo (R\$69,36).

FIGURA 31. Distribuição percentual dos investimentos nos programas (direto) desenvolvidos, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Analisando a Figura 31, podemos constatar que o maior percentual de investimento direto foi destinado ao programa de atualização (externo) com 50%, seguido de qualidade total (22%) e motivação (17%), enquanto que o programa de datiloscopia e qualidade no atendimento não foram significativos diante do total de investimentos.

FIGURA 32. Distribuição percentual dos investimentos nos treinamentos (diretos) desenvolvidos, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Observamos na Figura 32 que o maior percentual de investimento direto foi destinado aos treinamentos de qualidade total (23%), seguido de noções de farmacologia (externo), com 20% e motivação II (16%).

O programa de datilosopia mostrou não ser significativo em relação ao montante do investimento, sendo que os treinamentos de noções de farmacologia, métodos de coleta de exames laboratoriais, ética e legislação e anotação de enfermagem representaram 1%, respectivamente, do total investimento em todos os treinamentos desenvolvidos pelo CEC, no ano de 1999.

QUADRO 17. Demonstrativo e análise da média dos custos por participante nos treinamentos desenvolvidos pela instituição e terceirizados, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

TREINAMENTOS	Custo hora treinamento	custo hora participante	custo treinamento participante
<i>RB - Anot. Enfermagem</i>	31,45	4,26	6,39
<i>Qualidade Atendimento</i>	55,36	6,15	15,38
<i>RB - Noções Farmacologia</i>	33,10	5,72	14,79
<i>Anot Enfermagem (externo)</i>	184,95	5,78	52,02
<i>Qualidade Atendimento (externo)</i>	184,38	5,78	52,02
<i>Noções Farmacologia (externo)</i>	186,85	5,78	69,36

Pelo Quadro 17, podemos constatar que os custos dos treinamentos desenvolvidos na instituição foram menores que os terceirizados por uma instituição profissionalizante.

Neste enfoque, o custo da hora do treinamento de anotação de enfermagem (externo) foi 488% maior que o desenvolvido pelo CEC, o custo hora participante foi 36% maior e o custo do treinamento por participante foi 714% maior.

O custo por participante do treinamento de qualidade no atendimento (externo) apresentou-se 233% maior em relação à hora de treinamento, 6% menor em relação ao custo hora participante e 238% maior em relação ao custo treinamento participante.

O custo por participante do treinamento de noções de farmacologia (externo) comportou-se da seguinte forma: 465% maior em relação à hora de treinamento, 1% maior em relação ao custo hora participante e 369% maior em relação ao custo do treinamento por participante.

Apesar da diferença dos custos praticados pela instituição de ensino profissionalizante terceirizada, a mesma argumentou que sua prestação de serviços não possui “fins lucrativos” e que faz investimentos constantes na atualização de seus docentes e em tecnologias de treinamentos.

É possível aventar que se houvesse comparações financeiras como estas, não haveria a contratação deste produto, uma vez que o CEC já possui treinamento similar. Neste caso, o custo teria sido menor se fosse desenvolvido na própria instituição. Assim poderia-se investir em mais treinamentos que não estão dispostos em sua programação, mas que seriam necessários à instituição.

Parte-se do pressuposto que, no contexto de controle-planejamento, somente sabe-se avaliar se uma operação é boa ou má a partir do instante que temos algum parâmetro de comparação. Por isso, se a empresa não souber quanto custa, ela não saberá se está perdendo ou ganhando dinheiro (SANTOS,1990).

O conhecimento antecipado do custo de um treinamento é de grande utilidade no processo de tomada de decisão de gerentes do CEC, assim como a previsão orçamentária.

Quando se conhece o orçamento (verba disponível) de um consumidor e os preços dos produtos que se pretende comprar, pode-se estabelecer uma relação entre as quantidades destes produtos que podem ser adquiridos por ele com essa verba (VERAS, 1991).

4.9 - Análise de alguns indicadores relacionados aos recursos humanos.

4.9.1 - Investimento em treinamento em relação à folha de pagamento e faturamento.

FIGURA 33. Percentual de investimento em treinamento (direto) em relação ao faturamento e à folha de pagamento no período de janeiro a dezembro de 1999 e o apresentado pela ASTD. São José do Rio Preto, 1999.

Verificamos através da Figura 33, que na instituição em estudo o investimento em treinamento (direto) para o funcionário relacionado ao gasto total com a folha de pagamento foi de R\$112.750,24. Esse valor corresponde a 0,32% da folha de pagamento, sendo que a média mundial é de 2,7%. Neste sentido, a diferença percentual do ideal sobre o investimento da instituição investigada é de 742%.

Vale ressaltar que na média mundial não é considerado o investimento indireto, isto é, o investimento em recursos humanos.

CASTRO (2000) afirma que uma média mundial de 2,7%, significa um investimento em T&D baixo quando comparado com os gastos em remuneração.

É possível que os investimentos em treinamento propostos por gerentes de CECs, a administração, quando não acompanhados de estudos de impacto econômico, podem levar desvantagem no momento da decisão, em favor a outros tipos de investimentos, tais como, equipamentos, materiais e outros.

Entretanto, uma instituição de grande porte, direcionada à assistência de alta complexidade, teoricamente, deveria haver uma estrutura organizacional que correspondesse a uma política de recursos humanos condizente com o porte da instituição. Portanto, haveria possibilidade de maior investimento em treinamento, conseqüentemente, com melhores resultados.

4.9.2 - Horas de treinamento

FIGURA 34. Relação entre as horas de treinamento por ano por funcionário da instituição em estudo, no período de janeiro a dezembro de 1999 e as apresentadas pela ASTD. São José do Rio Preto, 1999.

Observamos na Figura 34, a relação entre treinamento/horas por funcionário por ano na instituição em estudo que foi de 12,6 horas no ano de 1999 e a média mundial que foi de 34,8 horas. Isso representa 63,8% menor que a média mundial.

BERNARDI (1997) ressalta que as empresas consideradas como melhores e maiores para se trabalhar oferecem um mínimo de 80 horas de treinamento por ano por funcionário.

De acordo com DAVIS (1996), o empregado que hoje recebe 40 horas de treinamento por ano, num futuro próximo, talvez, veja este número aumentar para um dia por mês, um mês por ano e, talvez, um dia por semana, por volta do ano 2030.

FIGURA 35. Relação entre as horas trabalhadas por ano e as horas de treinamento por ano por funcionário da instituição em estudo, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Na Figura 35, podemos observar, a relação de tempo entre uma jornada de trabalho de 40 horas semanais ou 200 horas mensais, totalizando em

um ano 2400 horas voltadas para o setor produtivo, e 12,6 horas de treinamento por funcionário no ano de 1999.

Neste sentido, GOMES FILHO (1997) destaca que o número de horas de treinamento dos funcionários nas empresas consideradas de excelência, aumentou de 4 para 6% do total de horas trabalhadas, percentual este considerado ideal, segundo pesquisas realizadas pela publicação norte-americana Training Review. Entretanto, na instituição em estudo revelou que as horas de treinamento por ano por funcionário foi de 0,5% em relação as horas trabalhadas, no ano de 1999, correspondendo a 12 vezes menor que a referencia norte-americana.

FIGURA 36. Relação entre o investimento por ano por funcionário (per capita), em dólar (US) da instituição em estudo, no período de janeiro a dezembro de 1999 e os apresentados pela ASTD. São José do Rio Preto, 1999.

Observamos através da Figura 36, que a média mundial de investimento “per capita” corresponde a US\$ 252, enquanto o investigado neste estudo representa US\$ 27,41. Neste sentido, ressaltamos que a instituição estudada apresenta investimento per capita 89,12% menor que a referência mundial.

Vale lembrar que foi considerado para efeito de cálculo a média do dólar no ano de 1999 que foi de R\$1,82.

4.9.3 - Investimento e o custo de ausências

O investimento em programas de treinamento pode ser relacionado ao custo das ausências dos participantes. Podemos visualizar na figura 37 esses dados em relação ao programa de atualização terceirizado desenvolvido fora da instituição.

FIGURA 37. Relação entre o investimento e o custo das ausências dos participantes, no programa de atualização (externo), nos meses de julho a novembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 37 mostra que os custos com as ausências somam R\$ 8.511,63, correspondendo a 15,33% do total de investimento que foi de R\$ 55.522,68. O projeto inicial foi para 350 vagas previstas pela instituição profissionalizante, mas o número de inscritos foi de 319 funcionários.

Para demonstrar a relação entre o investimento e ausências dos participantes no programa de motivação (terceirizado, mas desenvolvido na própria instituição), podemos observar a figura 38.

FIGURA 38. Relação entre o investimento e o custo das ausências dos participantes, no programa de motivação, nos meses de agosto a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

Os custos com as ausências somam R\$3.555,45, enquanto que o investimento no programa (direto) foi de R\$19.460,61, demonstrando um percentual de 18,27% do investimento “perdido”.

O programa foi previsto para 900 funcionários, sendo que 882 participaram na fase I e 891 na fase II. Os achados demonstram que o local não foi determinante em relação à presença dos participantes nos programas de treinamento, uma vez que um programa foi desenvolvido dentro da jornada de trabalho, na própria instituição e o outro fora da jornada de trabalho e fora da instituição de trabalho, ou seja, numa instituição profissionalizante cerca de 3 km de distância do local de trabalho. Assim, não foi significativa a diferença entre os percentuais de ausências dos participantes em relação ao local de desenvolvimento do programa. Nesse sentido, faz-se necessário pesquisar quais os fatores intervenientes nesta questão.

4.9.4 - Investimento e o custo da aderência

4.9.4.1 - Investimento e a aderência dos participantes ao programa de reciclagem básica.

FIGURA 39. Relação entre o investimento e o custo da aderência real e ideal dos participantes, no programa de reciclagem básica, no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999.

A Figura 39 mostra que o investimento no programa (direto) foi de R\$9.821,88, enquanto que a aderência ao programa pela equipe de enfermagem foi de 42,60%, representando R\$4.184,12. Constatou-se, desta forma, que a participação da equipe de enfermagem foi menor 46,71% em relação à média mundial (62,5%).

Neste sentido, o objetivo inicial proposto não foi atingido, ou seja, todos os funcionários da equipe de enfermagem deveriam fazer a reciclagem básica durante o ano de 1999. Assim, é importante para o enfermeiro gestor do CEC adotar como premissa que a informação é a matéria-prima do processo de gestão e tomada de decisão, a fim de obter eficácia do treinamento.

A pesquisa da ASTD mostra, segundo CASTRO (2000), que em média 62,5% dos funcionários das organizações participaram dos treinamentos oferecidos em 1999 por suas empresas.

5 – CONCLUSÃO

Este estudo que teve como objetivo principal a análise dos custos dos programas de treinamento dos funcionários de um CEC, durante o ano de 1999 permitiu concluir que:

- O custo total do programa de integração foi de R\$2.269,40. A distribuição percentual da média anual dos custos diretos do programa de integração apresentou-se da seguinte forma: instrutor 25%, materiais 10%, rav 8% e despesas gerais 3%; totalizando 46%; sendo que o custo indireto representou 54%. O custo médio anual por hora de treinamento foi de R\$31,52, o custo médio anual do treinamento por participante foi de R\$ 10,03 e o custo médio anual da hora participante R\$2,02. Em relação ao investimento total do ano, este foi de R\$8.289,32,

representando 3,68% em relação aos investimentos nos demais treinamentos desenvolvidos no ano 1999.

- O treinamento de ética e legislação em enfermagem do programa de reciclagem básica apresentou custo total de R\$1.511,99 e a distribuição percentual da média dos custos diretos: instrutor 34%, materiais 6% e despesas gerais 1%, totalizando 41%; destacando que não foram utilizados recursos audiovisuais. O custo indireto representou 59%. O custo médio anual da hora de treinamento foi de R\$28,67, o custo do treinamento por participante foi de R\$ 9,10 e o custo hora participante de R\$4,30. Em relação ao investimento total este foi de R\$4.159,70, representando 1,84% do investimento em relação aos demais treinamentos desenvolvidos no ano 1999.
- Em relação ao treinamento anotação de enfermagem do programa de reciclagem básica, o custo total foi de R\$1.087,70. Os dados mostram o percentual dos custos diretos totalizando 46%, sendo instrutor 31% , rav 8%, materiais 6% e os com despesas gerais 1% e os custos indiretos representam 54%. Já o custo médio anual da hora de treinamento foi de R\$23,59, o custo médio anual do treinamento por participante foi de R\$4,79 e o custo médio da hora do participante de R\$3,19. O investimento total foi de

R\$2.771,56, representando 1,23% do total no ano investigado.

- O custo total do treinamento de infecção hospitalar do programa de reciclagem básica foi de R\$ 2.152,70, cuja composição dos custos diretos totalizaram 48%, sendo 30% do instrutor, seguido de 9% dos materiais, 8% recursos audiovisuais e 1% das despesas gerais e 52% dos custos indiretos. O custo médio anual da hora de treinamento foi de R\$33,17, o treinamento por participante apresentou média anual de R\$10,89 e a hora por participante de R\$4,54. O investimento total foi de R\$5.881,70, contribuindo com 2,61% em relação aos demais treinamentos desenvolvidos no ano.
- O treinamento de higiene e limpeza do programa de reciclagem básica apresentou custo total anual de R\$1.965,03. A distribuição percentual da média durante o ano dos custos diretos foi de 56%, sendo 26% do instrutor, 16% rav, 13% de materiais e despesas gerais 1%, os custos indiretos representou 44%. O custo médio anual por hora de treinamento foi de R\$39,81, o treinamento por participante foi de R\$10,33 e a hora por participante de R\$4,78. O investimento total este foi de R\$5.004,48 representando 2,22% em relação aos demais treinamentos desenvolvidos no ano 1999.

- O treinamento sobre método de coleta de exames laboratoriais do programa de reciclagem básica, apresentou custo total de R\$1.668,19. A composição dos custos diretos somaram 54% com 21% do instrutor, 19% de materiais, 13% de aluguel e 1% de despesas gerais, sendo 46% dos custos indiretos. O custo médio anual por hora de treinamento foi de R\$38,74, o treinamento por participante foi de R\$9,20 e a hora por participante de R\$6,13. O investimento total do ano foi de R\$4.241,95, representando, em relação aos demais treinamentos desenvolvidos durante o ano 1,88% do investimento total.
- O custo total do treinamento noções de farmacologia do programa de reciclagem básica foi de R\$ 1.433,27, cuja composição dos custos diretos totalizaram 48%, sendo 31% do instrutor, seguido de 8% dos materiais e recursos audiovisuais, respectivamente, e 1% das despesas gerais, sendo 52% dos custos indiretos. Já o custo médio anual por hora de treinamento foi de R\$33,10, o custo do treinamento por participante foi de R\$14,79 e da hora por participante R\$5,72. O investimento anual foi de R\$3.640,10 representando 1,61% do total dos treinamentos desenvolvidos no período investigado.

- O custo total do programa de datiloscopia foi de R\$356,48. A média percentual total dos custos diretos foi de 71%, sendo 60% do instrutor, 4% de rav, 5% de materiais e 2% de despesas gerais, os custos indiretos representou 29%. Desta forma, a média anual do custo hora treinamento foi de R\$58,34, o custo do treinamento por participante foi de R\$17,66 e o custo hora participante de R\$5,89. O investimento total foi de R\$747,15 significando 0,33% do total dos treinamentos desenvolvidos no período em estudo.
- O treinamento de anotação de enfermagem do programa de atualização (externo) apresentou custo total de R\$16.594,38, A distribuição percentual da média durante o ano dos custos diretos foi de 70%, sendo 30% do instrutor, 20% materiais e rav, cada um e 30% dos custos indiretos. O custo médio por hora de treinamento foi de R\$184,95, o de treinamento por participante foi de R\$52,02 e o custo hora participante de R\$5,78. O investimento total foi de R\$16.594,38 representando, em relação aos demais treinamentos desenvolvidos durante o ano 7,36% do investimento total.
- O custo total do treinamento de qualidade no atendimento do programa de atualização (externo) foi de R\$16.594,38, sendo que a média percentual total dos custos diretos foi de 70%, distribuídos da seguinte forma: 30% instrutor, 20% materiais

e rav, respectivamente, e os custos indiretos com 30%. Já o custo médio anual por hora foi de R\$184,38, a média do custo do treinamento por participante foi de R\$52,02 e o da hora por participante de R\$5,78. O investimento total foi de R\$16.594,38 refletindo 7,36% dos demais treinamentos, durante o ano de 1999.

- O treinamento de noções de farmacologia do programa de atualização (externo) apresentou custo total de R\$22.333,92. A distribuição percentual da média durante o ano dos custos diretos foi de 70%, sendo 30% do instrutor, 20% materiais e rav, cada um e 30% dos custos indiretos. O custo médio por hora de treinamento foi de R\$186,85, o de treinamento por participante foi de R\$69,36 e o custo hora participante de R\$5,78. O investimento total foi de R\$22.333,92 representando, em relação aos demais treinamentos desenvolvidos durante o ano 9,90% do investimento total.
- O custo total do programa de qualidade no atendimento foi de R\$415,18. Apresentou a seguinte distribuição em relação aos custos diretos: 43,76% materiais, 14,45% instrutor, 11,60% rav e 0,29% de despesas gerais, totalizando 70,1%. Os custos indiretos foram de 29,90%. O custo médio anual por hora de treinamento foi de R\$55,36, o custo do treinamento por participante foi de R\$15,38 e a hora por participante de

R\$6,15. O investimento total foi de R\$688,55, contribuindo com 0,31% em relação aos demais treinamentos desenvolvidos no ano.

- O treinamento de motivação I apresentou custo total de R\$1.372,80. A distribuição percentual da média dos custos diretos apresentou-se da seguinte forma: 33% de instrutor, 23% despesas gerais, 10% rav e 5% de materiais,, totalizando 71% e os custos indiretos representou 29% na composição total dos custos. O custo médio anual da hora de treinamento foi de R\$59,70, o custo do treinamento por participante foi em média de R\$1,56 e a hora por participante de R\$1,04. O investimento total requerido foi de R\$8.703,93 representando 3,86% do total de treinamentos desenvolvidos no período investigado.
- O custo total do treinamento de motivação II foi de R\$18.087,81. A distribuição dos custos diretos se deu da seguinte forma: 45,38% de instrutor, 14,10% rav, 1,77% de despesas gerais e recursos materiais 0,41%, totalizando 61,66%. O custo indireto representou 38,34% na composição total dos custos. O custo médio anual da hora de treinamento foi de R\$44,53, o custo do treinamento por participante foi em média de R\$20,52 e a hora participante de R\$1,71. O

investimento total foi de R\$76.734,81 representando 34,03% do total dos treinamentos desenvolvidos no ano de 1999.

- O programa de qualidade total apresentou custo total de R\$24.907,02. A média percentual total do ano foi de 98% para o custo direto, que neste treinamento é representado somente pelo instrutor, pois os demais custos diretos incidem sobre o centro de custo da unidade de trabalho em que está sendo desenvolvido o treinamento. Dessa forma, o custo indireto representa 2%. O custo médio anual da hora de treinamento foi de R\$130,67, o custo do treinamento por participante foi de R\$55,75 e a hora por participante de R\$8,78. O investimento total foi de R\$49.104,62 representando 21,78% do total dos treinamentos desenvolvidos pelo CEC no período investigado.
- De acordo com os dados da ASTD sobre o investimento em T & D em relação à folha de pagamento, a instituição de cuidados de saúde investigada no ano de 1999, fez investimento nos programas de R\$112.750,24 em treinamento para funcionários, correspondendo 8,4 vezes menor que a média mundial de 2,7%.

Nesta pesquisa, também constatamos que:

- A média percentual do custo indireto de todos os treinamentos desenvolvidos no ano foi de 42,30 % na composição do custo total dos programas de treinamento.
- O custo máximo dos materiais freqüentemente aparece no primeiro mês de treinamento mostrando que a fase inicial de planejamento/preparação demanda maiores custos com materiais mas, este varia de acordo com as estratégias didáticas e o número de participantes.
- O custo total do ano em estudo com o instrutor externo foi maior do que os recursos humanos internos 3,9 vezes.
- A terceirização de treinamentos que estão disponíveis internamente e a custos significativamente menores que os da instituição profissionalizante, representando 50% do total dos investimentos feitos em todos os treinamentos desenvolvidos.
- Os dados sobre as ausências em dois programas, mostraram que o treinamento externo totalizou R\$8.511,63 de ausências e o treinamento desenvolvido pelo CEC representou financeiramente R\$3.555,45.

Ao estudar esta temática os dados levantados possibilitaram a comparação com indicadores disponíveis, tais como:

- Os dados de referência da ASTD sobre treinamento/hora por funcionário é de 34,8 horas a média mundial, sendo que o CEC, no ano de 1999, desenvolveu em média 12,6hs por funcionário.
- Em relação ao percentual de investimento em treinamento para o funcionário foi encontrado um valor 8,4 vezes menor que a média mundial de 2,7%, quando relacionado a folha de pagamento.
- O investimento per capita foi US\$27,41 na instituição investigada, o que corresponde a 9,2 vezes menor que a referência mundial que é de US\$252.
- As ausências dos participantes em um programa fora da instituição apresentaram percentual de 15,33%, sendo que em um programa desenvolvido na própria instituição o percentual foi de 18,27%.
- A aderência dos participantes em um programa técnico desenvolvido pelo CEC foi de 42,60%, sendo que a média mundial é de 62,5%.

A análise dos custos descritos acima leva-nos a reflexão sobre a melhor utilização dos recursos investidos nos programas de treinamentos e sobre a importância de compatibilizá-los com a realidade de cada instituição.

Com isto, fica evidente a responsabilidade do gestor de treinamento no que diz respeito a definição orçamentária, com a respectiva fixação de recursos financeiros para tais programas de treinamento, bem como implantação de controles eficientes, que servirão de parâmetro/referência para a aferição do desempenho futuro dos participantes de tais programas.

6 – IMPLICAÇÕES PARA A ENFERMAGEM

Discutir custos sob a ótica do gerenciamento em enfermagem foi um grande desafio devido, principalmente, à escassez de literatura na área. Também propiciou ampliar a visão de quão fértil é este campo para pesquisa em enfermagem e, especificamente, em educação continuada que foi o foco deste estudo.

Ficou evidenciada neste trabalho, a importância das informações sobre os custos para o enfermeiro gestor do CEC. Eles respaldam os enfermeiros em relação ao planejamento, implementação e avaliação dos resultados dos programas.

Na etapa de planejamento dos treinamentos, as informações acerca dos custos auxiliam na alocação eficiente de recursos e no estabelecimento de índices de viabilidade do programa, fornecendo subsídios para a previsão orçamentária e futuras negociações com a administração.

A elaboração de planilhas como instrumento para a análise de custos, poderá auxiliar na produção de relatórios financeiros. Propicia análise do ciclo operacional dos treinamentos, como também o controle dos custos.

O uso da tecnologia para desenvolver planilhas de custo, proporciona a transformação dos dados em informações que auxiliarão os gerentes dos CECs a otimizarem os recursos disponíveis e a maximizarem a produtividade, preservando a qualidade das atividades desenvolvidas.

Estas informações também possibilitam a elaboração de indicadores de forma inovadora na área de custos em enfermagem, como as horas de treinamento por funcionário, investimento da instituição em treinamento, ausência e aderência nos treinamentos, assim, como a avaliação de desempenho do CEC com maior concretude. Os dados levantados também possibilitam uma visão de futuro.

Outro aspecto que emergiu a partir desta investigação é a necessidade dos enfermeiros, gestores dos CECs, avaliarem o desempenho de pessoal pós-programas de treinamentos, a fim de aferir a relação custo x benefício. Quando o enfermeiro avalia o CEC sob a ótica dos custos ele deixa de gerenciá-lo apenas como centro de custos, passando a percebê-lo como centro de resultados.

Contudo, ter esta visão e correspondente ação, demanda a obtenção de conhecimentos sobre economia tanto na implementação de disciplina no curso de graduação ou de pós-graduação.

Finalizando, reconhecemos também que pesquisas futuras serão necessárias para desenvolver mais o conhecimento do enfermeiro na área econômica, e o aperfeiçoamento da planilha de custos através de sua aplicação em outras instituições, cujos custos se conformarão de acordo com as suas especificidades.

ANEXOS

-
- ANEXO 1 -** Balanço patrimonial.
 - ANEXO 2 -** Demonstrativo dos programas de treinamento dos funcionários, desenvolvidos pelo CEC no ano de 1999.
 - ANEXO 3 -** Demonstrativo do cronograma dos programas de treinamento para funcionários desenvolvidos em 1999.
 - ANEXO 4 -** Caracterização dos programas de treinamento dos funcionários desenvolvidos pelo CEC no período de janeiro a dezembro de 1999.
 - ANEXO 5 -** Planilha de composição dos custos de treinamento.
 - ANEXO 6 -** Planilha de composição dos custos indiretos – estrutura do CEC.
 - ANEXO 7 -** Planilha de rateios recebidos – estrutura do CEC.
 - ANEXO 8 -** Cálculo da depreciação de equipamentos e edificações.

ANEXO 9 - Critérios de rateios utilizados para a estrutura do CEC.

ANEXO 10 - Parecer do comitê de ética em pesquisa da FAMERP.

ANEXO 11 - Planilha de salários.

ANEXO 12 - Distribuição dos encargos sociais.

ANEXO 13 - Listagem dos custos dos materiais utilizados em treinamentos específicos.

ANEXO 14 - Relatório mensal do almoxarifado.

ANEXO 15 - Caracterização dos treinamentos quanto à frequência, carga horária, número de participantes e total de horas de treinamento geradas pelo CEC.

ANEXO 1. BALANÇO PATRIMONIAL

INSTITUIÇÃO HOSPITALAR

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1999 (Em mil Reais)

ATIVO		PASSIVO		DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
	1998	1999		1998	1999
Circulante			Circulante		
Caixa Geral	3.000	3.000	Formecedores	2.132.398	3.136.574
Bancos Conta Movimento	611.100	421.042	Obrigações Tributárias	437.422	552.442
Bancos Conta Poupança	106.912	120.540	Obrigações Trabalhistas	1.283.461	2.029.352
Aplicações Financeiras	1.790.190	291.004	Contas Correntes Passivas	47.538	36.895
Contas a Receber	8.091.928	9.452.190	Outras Obrigações	88.291	54.001
Aplicações Financeiras	6.283.536	6.679.872			
Adiantamento a Funcionários	199.106	256.893			
Adiantamento a Fornecedores	187.126	50.587			
Impostos a Recuperar	350.590	0			
Outros Adiantamentos	11.274	19.859			
Estoque Inventariados	2.851.406	3.095.061			
	20.486.168	20.390.049			
Realizável a Longo Prazo			Exigível a Longo Prazo		
Ações Judiciais	101.314	228.564	Formecedores	1.001.354	766.990
Impostos a Recuperar		345.426	Provisão p/ Contingências	101.314	622.876
	101.314	573.990			
Despesas Antecipadas			Patrimônio Líquido		
Importações	113.863	0	Superavit Acumulado	31.994.594	38.071.313
	113.863	0	Reserva de Reavaliação	-	9.639.618
			Superavit no Exercício	6.076.719	4.520.301
Permanente				38.071.313	52.231.232
Investimentos					
Ações Telebras	2.267	2.267			
	2.267	2.267			
Imobilizado					
Terrenos	0	3.900.000			
Edificações	10.568.299	17.338.316			
Móveis	10.669.636	15.552.210			
Veículos	341.487	568.650			
Informática	880.055	1.104.881			
	22.439.477	38.464.056			
Total do Permanente	22.461.745	38.466.324			
Total do Ativo	43.163.090	59.430.363	Total do Passivo	43.163.091	59.430.363

INSTITUIÇÃO HOSPITALAR

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1999

(Em mil Reais)

MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO				DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS			
	Patrimônio Social	Reservas Patrimônio	Superávit Acumulado	Total	Origens do Recursos		
EM 01 DE JANEIRO DE 1998			31.994.594	31.994.594			
Ajustes de exercícios anteriores			-	-			
Superávit do exercício			6.076.719	6.076.719			
EM 31 DE DEZEMBRO DE 1998			38.071.313	38.071.313			
Reserva de Reavaliação		9.639.618		9.639.618			
Superávit do exercício			4.520.301	4.520.301			
EM 31 DE DEZEMBRO DE 1999		9.639.618	42.591.614	52.231.232			

ANEXO 2. DEMONSTRATIVO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS, DESENVOLVIDOS PELO CEC NO ANO DE 1999.

PROGRAMA	CONTEÚDO	LOCAL	RH
Integração (admissional)	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento interpessoal (RIT) • Aspectos legais • Segurança do Trabalho 	CEC	RH Próprio
Reciclagem básica (RB)	<ul style="list-style-type: none"> • Ética e legislação; • Anotação de enfermagem; • Infecção hospitalar; • Higiene e limpeza; • Métodos de coleta de exames laboratoriais; • Noções de farmacologia. 	CEC	R H P r ó p r i o
Datiloscopia	<ul style="list-style-type: none"> • Datiloscopia. 	CEC	RH terceirizado
Atualização	<ul style="list-style-type: none"> • Anotação de enfermagem; • Qualidade no atendimento; • Noções de farmacologia; 	Inst. Prof.	RH terceirizado
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade no atendimento 	CEC	RH Próprio
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • parte I: trabalho em equipe • parte II: atendimento 	CEC	RH terceirizado
Qualidade Total	<ul style="list-style-type: none"> • Método de Trabalho 	Unidades hospital	RH terceirizado

ANEXO 3.

DEMONSTRATIVO DO CRONOGRAMA DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO PARA FUNCIONÁRIOS DESENVOLVIDOS EM 1999.

- 1 - Integração
- 2 - Reciclagem Básica (RB)
- 3 - Datiloscopia
- 4 - Atualização
- 5 - Qualidade no Atendimento
- 6 - Motivação
- 7 - Qualidade Total

ANEXO 4 - CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DESENVOLVIDOS PELO CEC, NO PERÍODO DE JANEIRO A DEZEMBRO DE 1999.

1 - PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

População alvo: destinado a todos os recém-admitidos da instituição;

Participação: obrigatória pela administração;

Objetivo: conhecer a instituição, aspectos organizacionais e legais, promover trabalho em equipe, envolver funcionários e participar de processo de mudança;

Carga horária: 6 horas/pessoa;

Período: manhã, das 7 as 13 horas ;

Periodicidade : um dia por mês;

Local: CEC

Temas: 1 – relacionamento interpessoal (3 horas),
 2 – deveres e direitos do trabalhador (1 hora) e
 3 – segurança no trabalho (1:30 hs).

Instrutores internos: a - psicólogo,
 b- assistente social e
 c - técnico de segurança no trabalho;

Total/ano: 12 treinamentos realizados

Total/hora/ano: 72 horas de treinamentos

2 – PROGRAMA DE RECICLAGEM BÁSICA

População alvo:

- Destinada a todos os elementos da equipe de enfermagem

- os funcionários do Serviço de Higiene e Limpeza (SHL) participarão quando este tema for abordado;
- Os funcionários recém-admitidos no Laboratório participarão do treinamento sobre método de coleta de exames laboratoriais.

Participação: fica a critério do Enfermeiro da unidade dispensar, sendo que o CEC recebe inscrições até 2 dias úteis antes de iniciar a programação;

Objetivo: atualização de conhecimentos técnico-científicos.

Carga horária: 9:30 horas/pessoa

Período: manhã (6:30 as 8:00), tarde (12:30 as 14:00) e noite (18:30 às 20:00) controle infecção hospitalar abrange dois dias sendo que cada funcionário deverá assistir as duas partes no mesmo mês.

Periodicidade: mensal;

Local:CEC

Temas:

1 – Ética e legislação em enfermagem (1:30hs)

- total/ano: 35 treinamentos
- total/horas/ano: 52,5 horas de treinamento

2 - Anotação em enfermagem (1:30hs);

- total/ano: 23 treinamentos
- total/horas/ano: 34,5 horas de treinamento

3 - Infecção hospitalar (2hs);

- total/ano: 33 treinamentos
- total/horas/ano: 66 horas de treinamento

4 - higiene e limpeza (1:30hs);

- total/ano:34 treinamentos
- total/horas/ano: 51 horas de treinamento

5 - métodos de coleta de exames laboratoriais (1:30hs);

- total/ano: 29 treinamentos
- total/horas/ano: 43,5 horas de treinamento

6 – noções de farmacologia (1:30hs);

- total/ano:30 treinamentos
- total/horas/ano: 45 horas de treinamento
-

Instrutores internos: 5 enfermeiros e 1 bioquímico.

3– PROGRAMA DE DATILOSCOPIA

População alvo: funcionários que atuam na unidade de emergência

Participação: convite individual

Objetivo: esclarecer sobre o exame feito nas digitais dos pacientes que são internados na instituição.

Carga horária: 3 horas/pessoa

Período: 8 às 11hs e 19 às 22hs

Periodicidade: em função da demanda

Local: CEC

Instrutor: externo

Total/ ano: 2 treinamentos

Total/horas/ano: 6 horas de treinamento

4 – PROGRAMA DE ATUALIZAÇÃO (externo)

População alvo: 350 vagas para auxiliares e/ou técnicos de enfermagem;

Participação: de acordo com a disponibilidade de cada um, por ser fora do horário de trabalho;

Objetivo: atualização de conhecimentos técnico-científicos.

Carga horária: 30 horas/pessoa

Período: manhã , tarde e noite

Periodicidade: em função do estabelecimento de parcerias contratuais

Local: instituição profissionalizante

Temas:

- 1 - anotação de enfermagem (9hs);
 - total/ano: 10 treinamentos
 - total/horas/ano: 90 horas de treinamento
- 2 - Qualidade no atendimento (9hs);
 - total/ano: 10 treinamentos
 - total/horas/ano: 90 horas de treinamento
- 3 - noções de farmacologia (12hs);
 - total/ano: 10 treinamentos
 - total/horas/ano: 120 horas de treinamento

Instrutores externos: contratados pela instituição profissionalizante

5 – PROGRAMA DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO

População alvo: todos os funcionários que atuam em atendimento na emergência convênios/particulares.

Participação: convite individual

Objetivo: introdução de novas rotinas e conceitos frente ao novo perfil do cliente.

Carga horária : 2:30 horas/pessoa

Período: 14 as 16:30 e 14 às 17hs

Periodicidade: em função da demanda

Local: CEC

Instrutor: interno

Total/ano: 3 treinamentos

Total/horas/ano: 7,5 horas de treinamento

6 – PROGRAMA DE MOTIVAÇÃO

População alvo : 900 vagas para funcionários da instituição .

Participação: designados pelas chefias das unidades ou serviços.

Objetivo: integrar os funcionários a fim de desenvolver o trabalho em equipe, estimular a motivação, bem como melhorar sua auto-estima e levantar informações para propor melhorias no trabalho.

Carga horária :

Parte I : 1:30 horas

- Total/ ano: 15 treinamentos
- Total/horas/ano: 22,5 horas

Parte II: 12 horas

- Total/ano: 34 treinamentos
- Total/horas/ano: 408 horas de treinamento

Período: Parte I: manhã das 6:30 às 8 hs, tarde das 12:30 às 14hs e noturno das 18:30 às 20hs

Parte II: manhã das 6:30 as 8:30hs, tarde das 12:30 as 14:30hs e noturno das 18:30 as 20:30hs

periodicidade: em função da demanda

local: CEC

Instrutor: externo

7 – PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

População alvo: Encarregados, chefias e gerentes dos serviços de:

Raio-X e Endoscopia;

Centro Cirúrgico e Central de Material Esterilizado;

Serviço de Controle de Infecção Hospitalar;

Centro de Hematologia;

Participação: encarregados, supervisores e chefias das unidades referidas e alguns funcionários designados.

Objetivo: implantação da GQT (gestão pela qualidade total)

Período: manhã das 8:00 as 12:00hs, tarde das 14:00 as 18:00 horas

Periodicidade: mensal

Local: unidade de trabalho

Temas: método de trabalho

Total/ano: 27 treinamentos

Total/horas/ano: 216 horas

Consultor: externo

ANEXO 5. PLANILHA DE COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS DE TREINAMENTO.

PLANILHA DE COMPOSIÇÃO DE CUSTOS

Treinamento nº - Mês :

1. PROGRAMA

1.1	Nome do Treinamento :		0
1.2	Período de:	0	
	à		
1.3	Carga Horária : Horas		
1.4	Horário :		
1.5	Objetivo:		

1.6	Participantes		Salário Categoria Por Mês	Benefícios	Horas de Trabalho por Mês	Encargos Sociais por Hora de Trabalho	Salário da Categoria por Hora de Trabalho	Custo Total da Categoria por Hora de Trabalho
	Qtde.	Categoria Funcional						
Total							R\$	-
Custo Total dos Participantes (Total X Carga Horária)								-

2 CUSTOS DIRETOS

2.1 DO INSTRUTOR

2.1.1	INTERNO	↓ Remunerado	Não Remunerado
2.1.2	EXTERNO	↓ Remunerado	↓ Não Remunerado

2.1.3	Despesas com o Instrutor		Unitário	Qtde.	Total
	2.1.3.1	Alimentação	-	-	-
	2.1.3.2	Transporte	-	-	-
	2.1.3.3	Hospedagem	-	-	-
	2.1.3.4	Estacionamento	-	-	-
	2.1.3.5	Certificado	-	-	-
	2.1.3.6	Flores / Homenagem	-	-	-
	2.1.3.7	Outras -	-	-	-
	Total das Despesas do Instrutor				-
2.1.4	Remuneração Instrutor				-
2.2.5	Custo do Instrutor (Remuneração + Despesas)		R\$/H	-	-

2.2 Material de Consumo

	Código	Insumos	Unitário	Qtde.	Total
2.2.1		Apostila	-	-	-
2.2.2		Xerox	-	-	-
2.2.3		Pastas e Canetas	-	-	-
2.2.4		Transparência	-	-	-
2.2.5		Marketing Folhetos	-	-	-

2.2.6	Serviços Gráficos	-	-	-
2.2.7	Slides	-	-	-
2.2.8	Fita de vídeo	-	-	-
2.2.9	Papel para Flip Chart	-	-	-
2.2.10	Giz	-	-	-
2.2.11	Certificado	-	-	-
2.2.12	Flip Chart	-	-	-
2.2.13	Pincel atômico	-	-	-
2.2.14	Outros -	-	-	-
Total dos Materiais Utilizados				-

2.3 Equipamento e Locação

Código Insumos		Unitário	Qtde.	Total
2.3.1	Projektor de Slides	-	-	-
2.3.2	Tv/Vídeo	-	-	-
2.3.3	Retroprojektor	-	-	-
2.3.4	Computador	-	-	-
2.3.5	Canhão de Projeção	-	-	-
2.3.6	Outros	-	-	-
Total dos Recursos Audiovisuais				-

2.4 Despesas Gerais

Código Insumos		Unitário	Qtde.	Total
2.4.1	Coffee-Break	-	-	-
2.4.2	Café	-	-	-
2.4.3	Copos descartáveis	-	-	-
Total das Despesas Gerais				-

Total dos Custos Diretos

-

3 CUSTOS INDIRETOS (ESTRUTURAS)		Custo Rateio/Hora	Horas de Treinamento	Total
3.1	Estrutura do CEC	-	-	-
3.2	Outros Centros	-	-	-

Total dos Custos Indiretos

-

4 Total dos Custos		Custo Total	Custo Total/Hora
4.1	Custos Diretos	0,00	-
4.2	Custos Indiretos (Estruturas)	0,00	-

Total Geral dos Custos

-

0

ANEXO 6 . PLANILHA DE COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS – ESTRUTURA DO CEC

DESCRIÇÃO DOS CUSTOS	JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO		ABRIL		MAIO		JUNHO	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
CUSTOS DIRETOS												
PESSOAL												
Salários	1.303,52	35,10	1.303,52	37,42	1.303,52	35,02	1.303,52	39,30	1.304,72	38,86	1.402,60	40,61
Encargos sociais	289,90	7,81	289,90	8,32	289,90	7,79	289,90	8,74	290,17	8,64	311,94	9,03
Benefícios	0,00		120,00	3,44	120,00	3,22	0,00		120,00	3,57	120,00	3,48
Salários.	555,91	14,97	555,91	15,96	555,91	14,93	534,73	16,12	534,73	15,93	534,73	15,48
Encargos sociais	247,21	6,66	247,21	7,10	247,21	6,64	237,79	7,17	237,79	7,08	237,79	6,88
TOTAL	2.396,55	64,54	2.516,55	72,24	2.516,55	67,60	2.365,95	71,33	2.487,41	74,08	2.607,06	75,48
OUTROS CUSTO PESSOAL												
Legion. Mirim	130,00	3,50	130,00	3,73	130,00	3,49	130,00	3,93	130,00	3,87	130,00	3,76
Secretaria Estagiaria	200,00	5,38	200,00	5,74	200,00	5,37	200,00	6,03	200,00	5,96	200,00	5,79
TOTAL	330,00	8,88	330,00	9,47	330,00	8,86	330,00	9,96	330,00	9,83	330,00	9,55
Materiais	437,52	11,78	23,88	0,69	210,85	5,66	73,91	2,23	9,52	0,29	2,33	0,07
TOTAL	437,52	11,78	23,88	0,69	210,85	5,66	73,91	2,23	9,52	0,29	2,33	0,07
GERAIS												
Serviços Terceiros	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Depreciação computador	1,67	0,04	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05
Depreciação Mobiliária	1,67	0,04	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05
TOTAL	3,34	0,08	3,34	0,10	3,34	0,10	3,34	0,10	3,34	0,10	3,34	0,10
TOTAL CS DIRETOS	3.167,41	85,28	2.873,77	82,50	3.060,74	82,22	2.773,20	83,62	2.830,27	84,30	2.942,73	85,20
CUSTOS INDIRETOS												
Energia Elétrica	168,44	4,53	162,37	4,66	202,76	5,45	205,08	6,18	187,29	5,58	165,45	4,79
S.H.L.-Serviço de Higiene e	165,55	4,46	175,77	5,04	227,37	6,11	118,83	3,58	140,96	4,20	151,16	4,38
Depreciação predial	194,20	5,23	194,20	5,57	194,20	5,22	194,20	5,86	194,20	5,78	194,20	5,62
Despesas financeiras	9,66	0,26	75,19	2,15	34,01	0,91	22,01	0,66	0,00		0,00	
Despesas tributárias	8,77	0,24	2,62	0,08	3,37	0,09	3,46	0,10	4,86	0,14	0,28	0,01
TOTAL C. INDIRETOS	546,62	14,73	610,15	17,50	661,71	17,78	543,58	16,38	527,31	15,70	511,09	14,80
t.DIR+ INDIR	3.714,03	100	3.483,92	100	3.722,45	100	3.316,78	100	3.357,58	100	3.453,82	100

ANEXO 6 . PLANILHA DE COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS – ESTRUTURA DO CEC

DESCRIÇÃO DOS CUSTOS	JULHO		AGOSTO		SETEMBRO		OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
CUSTOS DIRETOS												
<i>PESSOAL</i>												
Salários	1.353,66	39,00	1.353,66	36,35	1.353,66	38,87	1.353,66	38,90	1.353,66	39,02	1.353,66	36,88
Encargos sociais	301,05	8,67	301,05	8,08	301,05	8,64	301,05	8,65	301,05	8,68	301,05	8,20
Benefícios funf	120,00	3,46	120,00	3,22	120,00	3,45	120,00	3,45	120,00	3,46	120,00	3,27
Salários	534,73	15,41	534,73	14,36	534,73	15,35	534,73	15,37	534,73	15,41	534,73	14,56
Encargos sociais	237,79	6,85	237,79	6,39	237,79	6,83	237,79	6,83	237,79	6,86	237,79	6,48
TOTAL	2.547,24	73,39	2.547,24	68,40	2.547,24	73,14	2.547,24	73,20	2.547,24	73,43	2.547,24	69,39
<i>OUTROS CUSTO PESSOAL</i>												
Legionario Mirim	130,00	3,75	130,00	3,49	130,00	3,73	130,00	3,74	130,00	3,75	130,00	3,54
Secretaria Estagiaria	200,00	5,76	200,00	5,37	200,00	5,74	200,00	5,75	200,00	5,76	200,00	5,44
TOTAL	330,00	9,51	330,00	8,86	330,00	9,47	330,00	9,49	330,00	9,51	330,00	8,98
Material	94,54	2,72	262,42	7,05	86,31	2,48	34,16	0,98	0,00		202,40	5,51
TOTAL	94,54	2,72	262,42	7,05	86,31	2,48	34,16	0,98	0,00		202,40	5,51
<i>GERAIS</i>												
Serviços Terceiros	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Depreciação Comput.	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05
Depreciação Mobiliária	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05	1,67	0,05
TOTAL	3,34	0,10	3,34	0,10	3,34	0,10	3,34	0,10	3,34	0,10	3,34	0,10
TOTAL CS DIRETOS	2.975,12	85,72	3.143,00	84,39	2.966,89	85,19	2.914,74	83,77	2.880,58	83,04	3.082,98	83,98
CUSTOS INDIRETOS												
Energia Elétrica	153,10	4,41	199,04	5,35	169,86	4,88	186,18	5,35	181,61	5,24	167,85	4,57
S.H.L.-Serviço de Higiene e	146,68	4,23	148,83	4,00	143,80	4,13	150,69	4,33	146,37	4,22	176,02	4,80
Depreciação predial	194,20	5,60	194,20	5,22	194,20	5,57	194,20	5,58	194,20	5,60	194,20	5,29
Despesas financeiras	0,17	0,01	35,85	0,96	6,05	0,17	32,60	0,94	63,95	1,84	48,27	1,32
Despesas tributárias	0,94	0,03	3,11	0,08	2,14	0,06	1,07	0,03	2,01	0,06	1,40	0,04
TOTAL C. INDIRETOS	495,09	14,28	581,03	15,61	516,05	14,81	564,74	16,23	588,14	16,96	587,74	16,02
t.DIR+ INDIR	3.470,21	100	3.724,03	100	3.482,94	100	3.479,48	100	3.468,72	100	3.670,72	100

ANEXO 7. PLANILHA DE RATEIOS RECEBIDOS – ESTRUTURA DO CEC.

DESCRIÇÃO DOS CUSTOS	JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO		ABRIL		MAIO		JUNHO	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Diretoria Executiva	16,95	3,01	13,21	2,79	28,95	5,20	3,35	0,78	10,35	1,74	7,14	1,37
C.C.I.H.	117,90	20,91	68,78	14,51	79,27	14,23	69,28	16,18	82,04	13,83	62,35	11,94
contabilidade	33,56	5,95	45,23	9,54	40,09	7,20	15,89	3,71	19,30	3,25	14,57	2,79
Diretoria Adjunta de Adm.	2,91	0,52	3,09	0,65	0,64	0,12	2,61	0,61	0,63	0,11	1,09	0,21
Tesouraria	32,82	5,82	41,30	8,71	39,85	7,15	23,60	5,51	22,24	3,75	26,32	5,04
CEAT	6,02	1,07	6,68	1,41	6,57	1,18	5,40	1,26	6,38	1,07	6,63	1,27
contratações	5,28	0,94	4,80	1,01	4,90	0,88	4,09	0,96	4,45	0,75	4,04	0,77
Controle de frequência	6,43	1,14	7,64	1,61	6,44	1,16	5,64	1,32	5,56	0,94	6,14	1,18
Depto. Pessoal Geral	4,50	0,80	4,59	0,97	5,60	1,01	4,66	1,09	5,03	0,85	5,27	1,01
Dir. Adjunta de Pessoal	2,45	0,44	0,33	0,07	2,19	0,39	2,14	0,50	2,12	0,36	2,12	0,41
Fopag	5,59	0,99	5,95	1,56	5,12	0,92	5,61	1,31	6,56	1,11	6,19	1,19
Recrutamento e seleção	3,21	0,57	2,63	0,56	2,69	0,48	2,69	0,63	1,46	0,25	4,74	0,91
Benefícios	0,75	0,13	1,02	0,22	1,54	0,28	1,77	0,41	0,80	0,13	0,66	0,13
Sesmt	5,15	0,91	5,19	1,10	4,42	0,79	4,92	1,15	5,36	0,90	5,89	1,13
Almoxarifado central	0,00		0,00		0,00		0,81	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00
CPD	31,71	5,62	35,11	7,41	43,84	7,87	36,68	8,57	39,01	6,57	51,38	9,84
Compras	0,17	0,03	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Importação e contratos	0,00		6,20	1,31	3,24	0,58	4,85	1,13	10,91	1,84	12,43	2,38
Mecanografia - Gráfica	0,18	0,03	0,21	0,04	0,00		0,36	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00
Superintendência	17,41	3,09	10,78	2,27	10,50	1,88	14,24	3,33	10,42	1,76	12,45	2,38
Gerencia de Enfermagem	0,22	0,04	0,26	0,06	0,00	0,00	0,38	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00
Elétrica	21,44	3,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenção geral	60,36	10,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	118,97	20,05	0,00	0,00
Pintura	8,41	1,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Almoxarifado - Farmácia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00
Cozinha geral e dietética	0,00	0,00	0,00	0,00	71,85	12,90	48,42	11,31	51,27	8,64	70,92	13,58
Segurança	148,36	26,31	164,91	34,79	161,24	28,95	146,55	34,23	160,32	27,02	195,89	37,51
Assessoria jurídica	3,24	0,57	4,33	0,92	2,99	0,54	2,86	0,67	4,01	0,68	3,48	0,67
Assessoria Administrativa	2,72	0,48	2,79	0,60	2,83	0,51	2,70	0,63	2,69	0,45	2,76	0,53
Protocolo	5,28	0,94	7,40	1,56	6,46	1,16	3,96	0,92	5,38	0,91	5,07	0,97
Faturamento - custos	20,81	3,69	31,57	6,66	25,77	4,63	14,49	3,38	18,06	3,04	14,62	2,80
Total dos serviços	563,82	100	473,99	100	556,97	100	428,12	100	593,32	100	522,19	100
Custo da unidade	3.714,03		3.483,92		3.722,45		3.316,78		3.357,58		3.453,82	
Custo total da unidade	4.277,85		3.957,91		4.279,42		3.744,90		3.950,90		3.976,01	
Custo/dia	142,59		131,93		142,64		124,83		131,69		132,53	
RATEIO/HORA	17,82		16,49		17,83		15,60		16,46		16,56	

ANEXO 7. PLANILHA DE RATEIOS RECEBIDOS – ESTRUTURA DO CEC

DESCRIÇÃO DOS CUSTOS	JULHO		AGOSTO		SETEMBRO		OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Diretoria Executiva	5,22	1,04	17,80	3,12	15,09	2,75	22,10	3,90	18,43	3,26	17,24	2,29
C.C.I.H.	51,75	10,29	53,75	9,43	61,70	11,26	88,10	15,54	89,71	15,89	117,57	15,63
Contabilidade	10,83	2,15	27,35	4,80	21,95	4,01	22,48	3,97	15,46	2,74	12,77	1,70
Diretoria Adjunta de Adm.	0,50	0,10	1,85	0,32	0,95	0,17	0,90	0,16	5,75	1,02	1,04	0,14
Tesouraria	14,62	2,91	43,81	7,69	29,42	5,37	30,45	5,37	26,93	4,77	15,37	2,04
CEAT	6,05	1,20	6,25	1,10	6,39	1,17	6,07	1,07	5,77	1,02	8,45	1,12
Contratações	4,10	0,82	4,06	0,71	3,18	0,58	3,61	0,64	3,65	0,65	4,80	0,64
Controle de frequência	6,04	1,20	6,20	1,09	6,70	1,22	7,11	1,25	5,99	1,06	18,60	2,47
Deppto. Pessoal Geral	5,27	1,05	4,97	0,87	5,12	0,93	4,78	0,84	12,61	2,23	11,25	1,50
<i>Dir. Adjunta de Pessoal</i>	0,32	0,06	0,38	0,07	1,35	0,25	1,28	0,23	1,30	0,23	2,90	0,39
Fopag	5,80	1,15	14,20	2,49	13,00	2,37	12,33	2,18	12,12	2,15	13,28	1,77
Recrutamento e seleção	2,69	0,54	3,54	0,62	3,24	0,59	4,29	0,76	2,94	0,52	3,40	0,45
Benefícios	0,58	0,12	0,60	0,11	23,04	4,20	22,77	4,02	22,67	4,02	22,50	2,99
Sesmt	4,85	0,96	5,54	0,97	4,78	0,87	6,49	1,14	5,82	1,03	10,62	1,41
Almoxarifado central	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,71	3,55
CPD	68,23	13,57	36,44	6,39	66,28	12,09	41,56	7,33	33,79	5,99	56,27	7,48
Importação e contratos	9,19	1,83	1,69	0,30	14,82	2,70	4,23	0,75	22,73	4,03	75,44	10,03
Mecanografia – gráfica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,76	0,10
<i>Superintendência</i>	10,64	2,12	11,31	1,98	13,42	2,45	12,96	2,29	13,57	2,40	17,18	2,28
<i>Gerencia de enfermagem</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25	0,17
Hidráulica	7,78	1,55	0,00	0,00	19,57	3,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Manutenção geral	5,05	1,01	0,00	0,00	0,00	0,00	23,33	4,12	31,96	5,66	38,79	5,16
Almoxarifado - farmácia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,73	0,10
Cozinha geral e Dietética	72,78	14,48	76,49	13,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Segurança	192,10	38,21	202,12	35,46	207,79	37,90	213,35	37,63	193,49	34,27	245,10	32,59
Assessoria Jurídica	3,16	0,63	3,50	0,61	3,17	0,58	5,56	0,98	5,85	1,04	7,94	1,07
Assessoria Administrativa	2,74	0,55	3,53	0,62	3,66	0,67	3,70	0,65	3,73	0,66	4,69	0,62
Protocolo	3,05	0,61	19,61	3,44	7,00	1,28	15,22	2,68	14,92	2,64	4,86	0,65
Faturamento - custos	9,31	1,85	25,07	4,40	16,57	3,02	14,20	2,50	15,33	2,72	12,49	1,66
Total de Serviços	502,62	100	570,06	100	548,19	100	566,87	100	564,52	100	752,00	100
Custo da unidade	3.470,21		3.724,03		3.482,94		3.479,48		3.468,72		3.670,72	
Custo total da unidade	3.972,83		4.294,09		4.031,13		4.046,35		4.033,24		4.422,72	
Custo/dia	132,42		143,13		134,37		134,87		134,44		147,42	
RATEIO/HORA	16,55		17,89		16,79		16,85		16,80		18,42	

ANEXO 8. CÁLCULO DA DEPRECIAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E EDIFICAÇÕES.

As taxas de depreciação das edificações, móveis e utensílios, equipamentos e computador, adotadas **para fins contábeis**, segue o artigo 253 do RIR/94 (Decreto nº 1.041/94). Dispõe que a taxa anual de depreciação será fixada em função do prazo durante o qual se possa esperar a utilização econômica do bem pela empresa, na produção de seus rendimentos.

Quadro 1 - Taxas normais de depreciação admitidas pela Receita Federal.

ITEM	DESCRIÇÃO	VIDA ÚTIL anos	TAXA ANUAL DE DEPRECIAÇÃO %
1	Móveis e utensílios	10	10
2	Edifícios e benfeitorias	25	4
3	Máquinas e equipamentos	10	10
4	Computadores e periféricos (hardware)	5	20
5	Veículos de passageiros	5	20
6	Tratores	4	25
7	Veículos de carga	5	20
8	Caminhões fora de estrada	4	25
9	Motociclos	4	25

Quadro 2 – Depreciação adotadas pelo CEC.

Descrição	Taxa DP (%)	Área (m ²)	Valor (R\$)	Valor da Construção Nova (R\$)	Idade da Construção (anos)	Depreciação Mensal (R\$)
Edifício do CEC	5	116,52	400,00	46.608,00	10	194,20

Descrição	Taxa DP (%)	Valor Novo (R\$)	Idade do aparelho (anos)	Depreciação Mensal (R\$)
microcomputador	20	1.490,00	3	1,67

ANEXO 9 . CRITÉRIOS DE RATEIOS UTILIZADOS PARA A ESTRUTURA DO CEC.

CENTRO DE CUSTO	FORMULA DE RATEIO
1. Diretoria Executiva	Percentual dos custos diretos
2. C.C.I.H.	Percentual de atuação
3. Contabilidade	Proporcional aos custos diretos
4. Diretoria Adjunta de	Proporcional aos custos diretos
5. Tesouraria	Proporcional aos custos diretos
6. CEAT	Número de funcionários
7. Contratações	Número de contratações
8. Controle de frequência	Número de funcionários
9. Depto. Pessoal Geral	Número de funcionários
10. Dir. Adjunta de Pessoal	Número de funcionários
11. Fopag	Número de funcionários
12. Recrutamento e seleção	Número de funcionários
13. Benefícios	Número de funcionários
14. Sesmt	Número de funcionários
15. Almoxarifado central	Número de requisições
16. CPD	Número de horas trabalhadas
17. Importação e contratos	De acordo com os pedidos
18. Mecanografia – gráfica	Número de impressos requisitados por setor
19. Superintendência	Percentual dos Custos diretos
20. Gerencia de enfermagem	Numero de funcionário da área de enfermagem
21. Hidráulica	Horas - Ordem de serviço
22. Manutenção geral	Horas - Ordem de serviço
23. Almoxarifado - farmácia	Número de funcionários
24. Cozinha geral e Dietética	Numero de refeições
25. Segurança	Número de funcionários
26. Assessoria Jurídica	Percentual dos Custos diretos
27. Assessoria Administrativa	Percentual dos Custos diretos
28. Protocolo	Percentual dos Custos diretos
29. Faturamento - custos	Percentual dos Custos diretos
30. Compras	Numero de pedidos de compras
31. Elétrica	Horas de trabalho
32. Pintura	Horas de trabalho

ANEXO 10 – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

FACULDADE DE MEDICINA DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO
AUTARQUIA ESTADUAL - LEI Nº 8899, DE 27/09/94

(Reconhecida pelo Decreto Federal nº 74.179, de 14/06/74)

Parecer nº 065/99

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O Protocolo nº 4802/99 sob a responsabilidade de Marli de Carvalho Jericó, intitulado “Análise dos custos de programas de treinamento e desenvolvimento de Enfermagem” da forma como foi apresentado, não caracteriza pesquisa científica envolvendo seres humanos, não sendo necessária a apresentação no CEP, pois não envolve estudos com seres humanos.

São José do Rio Preto, 13 de dezembro de 1999.

PROF.DR. JOSÉ PAULO CIPULLO
PRESIDENTE DO CEP-FAMERP

ANEXO 11. PLANILHA DE SALÁRIOS.

Categoria	Salário Base	Encargos Sociais (37,19%)	Benefícios	Carga horária mês (h)	(R\$) Por Hora
Almoxarife	443,56	164,96	120,00	220	1,30
Analista de Programação Junior	1.748,07	650,11	120,00	200	3,85
Analista de Suporte Técnico CPD	2.052,18	763,21	120,00	200	4,42
Aprimorando de Enfermagem	370,13	137,65	0,00	200	0,69
Assistente Social	1.079,34	401,41	120,00	200	2,61
Atendente de Enfermagem	406,01	151,00	120,00	180	1,51
Atendente de Laboratório	526,39	195,76	120,00	180	1,75
Auxiliar de Banco de Sangue	647,85	240,94	120,00	180	2,01
Auxiliar de Compras	546,28	203,16	120,00	220	1,47
Auxiliar de Contabilidade	544,67	202,56	120,00	220	1,47
Auxiliar de Cozinha	443,56	164,96	120,00	180	1,58
Auxiliar de Custos	544,67	202,56	120,00	220	1,47
Auxiliar de Departamento Pessoal	546,28	203,16	120,00	220	1,47
Auxiliar de Elétrica	349,30	129,90	120,00	220	1,14
Auxiliar de Enfermagem	647,85	240,94	120,00	180	2,01
Auxiliar de Farmácia	526,39	195,76	120,00	220	1,44
Auxiliar de Faturamento	546,28	203,16	120,00	220	1,47
Auxiliar de Lavanderia	403,86	150,20	120,00	180	1,50
Auxiliar de Marcenaria	362,19	134,70	120,00	220	1,16
Auxiliar de Pintor	484,41	180,15	120,00	220	1,36
Auxiliar de Secretária	429,22	159,63	120,00	220	1,27
Auxiliar de Serralheiro	362,19	134,70	120,00	220	1,16
Auxiliar de Serviços Gerais	403,86	150,20	120,00	220	1,23
Auxiliar de Tesouraria	575,00	213,84	120,00	220	1,52
Auxiliar Operacional	403,86	150,20	120,00	180	1,50
Auxiliar Serviços	443,56	164,96	120,00	220	1,30
Auxiliar Técnico	526,39	195,76	120,00	180	1,75
Biólogo	1.079,34	401,41	120,00	200	2,61
Biomédico	1.079,34	401,41	120,00	200	2,61
Bioquímico	1.079,34	401,41	120,00	200	2,61
Bloquista	484,41	180,15	120,00	220	1,36
Copeira	403,86	150,20	120,00	220	1,23
Costureira	482,98	179,62	120,00	220	1,36
Dietista	484,41	180,15	120,00	180	1,67

Eletricista de Manutenção	682,19	253,71	120,00	220	1,70
Encanador	682,19	253,71	120,00	220	1,70
Encardenedor de Gráfica	645,93	240,22	120,00	220	1,64
Encarregado Administrativo	794,36	295,42	120,00	220	1,89
Encarregado Farmácia	1.079,34	401,41	120,00	200	2,61
Encarregado Setor	794,36	295,42	120,00	220	1,89
Enfermeiros	1.349,17	501,76	120,00	200	3,11
Fisioterapeuta	1.079,34	401,41	120,00	200	2,61
Gerente Administrativo	794,36	295,42	120,00	220	1,89
Impressor	484,41	180,15	120,00	220	1,36
Médico	1.019,52	379,16	120,00	100	4,99
Meio Oficial Marceneiro	589,54	219,25	120,00	220	1,54
Motorista	443,56	164,96	120,00	220	1,30
Operador de CPD	794,36	295,42	120,00	220	1,89
Pedreiro	463,29	172,30	120,00	220	1,33
Programador	794,36	295,42	120,00	220	1,89
Psicólogo	1.079,34	401,41	120,00	200	2,61
Secretária	609,40	226,64	120,00	220	1,58
Segurança	403,86	150,20	120,00	180	1,50
Servente de Pedreiro	363,27	135,10	120,00	220	1,16
Serviçal	369,79	137,52	120,00	180	1,43
Supervisor de Serviços	1.042,41	387,67	120,00	220	2,31
Supervisor de Telecomunicações	1.407,70	523,52	120,00	220	2,93
Técnico de Enfermagem	749,62	278,78	120,00	180	2,22
Técnico de Segurança no Trabalho	895,63	333,08	120,00	220	2,06
Técnico em Métodos Gráficos	645,93	240,22	120,00	220	1,64
Técnico RX	816,09	303,50	120,00	180	2,35
Telefonista	484,41	180,15	120,00	180	1,67
Terapeuta Ocupacional	1.079,34	401,41	120,00	200	2,61
Tipógrafo	475,47	176,83	120,00	220	1,35

Dados fornecidos pelo Departamento de Pessoal da Instituição em estudo.

ANEXO 12. DISTRIBUIÇÃO DOS ENCARGOS SOCIAIS.

ENCARGOS SOCIAIS

Os encargos sociais seguidos pela instituição em estudo são:

Ordem	Encargos Sociais	%
1	PASEP	1,00
2	FGTS	8,00
3	13º SALÁRIO	8,33
4	FÉRIAS COM SUBSTITUIÇÃO	8,33
5	FÉRIAS SEM SUBSTITUIÇÃO	2,70
6	AVISO PRÉVIO	8,33
7	FGTS RECISÓRIO	3,20
8	TOTAL	37,19

ANEXO 13. RELATÓRIO GERAL DE CUSTO UNITÁRIO DE INSUMOS.

1. CUSTOS DIRETOS DO INSTRUTOR (item 2.1 da Planilha de Composição de Custos)

ordem	item	R\$/unid
1	Certificado	0,30/unid
2	Estacionamento	2,00/hs
3	Alimentação	3,50/unid

2. CUSTOS DIRETOS DO PROGRAMA (item 2.2 da Planilha de Composição de Custos)

ordem	Item - MATERIAIS	R\$/unid
1	Xerox	0,05
2	Transparência In jet *	3,50
3	Folha Sulfite A4	0,01
4	Caneta esferográfica	0,37
5	Cópia colorida In jet **	0,67
6	Certificado	0,30
7	Frasco de hemocultura pediátrico	10,00
8	Frasco de hemocultura adulto	10,00
9	Swab estéreis c/ meio de transporte	0,03
10	Frasco coleta urina/escarro estéril	0,40
11	Avental cirúrgico não descartável	10,50
12	Avental cirúrgico descartável	3,50
13	Mascara respirador descartável	2,30
11	Tubo cônico estéril c/ tampa c/ rosca 15ml para cultura de cateter	1,80

* In jet: para impressora jato de tinta;

** Utilizada para marketing folhetos (Fonte: Revista InfoEXAME ano 14 nº163 – Outubro de 1999, p.(66))

ordem	Item – RECURSOS AUDIO-VISUAIS	R\$/unid
1	Giz colorido (Caixa c/50 unid)	0,02/unid
2	Giz branco (Caixa c/20 unid)	0,02/unid
3	Flip Shart	0,25/unid
4	Pincel “atomic”	0,85/unid
5	Locação de fita de vídeo	120,00
6	Slides	4,00

Tabela da taxa para utilização das instalações e dos aparelhos audiovisuais (denominação)	Usuário Interno (R\$)	R\$/H
Anfiteatro Central	200,00	25,00
Anfiteatro Fleury	250,00	31,25
Saguão do Pavilhão (Stand)	250,00	31,25
Sala de aula	50,00	6,25
Lab. informática	20,00	2,50
Projeto de multimídia	100,00	12,5
Retroprojeto	20,00	2,50
Aparelho de som	50,00	6,25
Projeto de slides	20,00	2,50
Televisor 20”	15,00	1,88
Televisor 29”	15,00	1,88
Vídeo Cassete	15,00	1,88

Ordem	Item – despesas gerais	R\$/unid
1	bolacha doce	0,07/porção
2	bolacha salgada	0,06/porção
3	bolo	0,12/porção
4	suco	0,08/copo
5	café	0,22/litro

JANEIRO 1999

código	Especificação	or	data	unidade	qtidade	Valor
	Mat Médico -					
1100237	Fita adesiva branca 16mmx50m	RQ	01/99	rolo	5,	8,00
	Mat Escritório -					
1200978	Papel carbono azul p/ manual	RQ	01/99	uni	1,	0,08
1200984	Cola em bastão	RQ	01/99	bas	15	9,75
1200996	Fita para embalagem	RQ	01/99	uni	1,	1,19
1201589	Saco plástico 25x35	RQ	01/99	uni.	50,	0,80
1602785	Papel sulfite 215x315	RQ	01/99	fls	1.000,	12,52
3600304	Papel sulfite A4 210x297	RQ	01/99	pct	6,	34,38
	Mat Manutenção -					
1100320	Pilha pequena comum	RQ	01/99	uni	4,	1,20
	Mat - CPD					
3000108	Cartucho HP – 51649-A	RQ	01/99	uni	3,	187,80
3000110	Cartucho HP-51629-A	RQ	01/99	uni	3,	181,80
	Total do centro de custo					437,52
	Total geral no período					437,52

(Valores em Reais – R\$)

FEVEREIRO 1999

código	Especificação	or	data	unidade	qtidade	valor
	Mat - Escritório					
1110	Porta disquete	RQ	02/99	uni	1,	6,75
1200932	Pasta com elástico	RQ	02/99	uni	4,	1,20
1200963	Arquivo morto	RQ	02/99	uni	5,	1,90
1200968	Caderno espiral	RQ	02/99	uni.	2,	1,18
1200971	Caneta esferográfica preta	RQ	02/99	uni	2,	0,37
1200981	Cinta elástica pct 100gr	RQ	02/99	cx	1,	9,40
1200992	Corretivo liquido	RQ	02/99	frc	2,	1,20
1201069	Lápis preto n-02	RQ	02/99	uni	2,	0,10
	Mat - Manutenç ão					
1100319	Pilha pequena alcalina	RQ	02/99	uni	2,	1,78
	Total do centro de custo					23,88
	Total geral no período					23,88

(Valores em Reais – R\$)

MARÇO 1999

código	Especificação	ord	data	unidade	qtidade	valor
	Mat - Escritório					
95913	Grafite 0,5 mm	RQ	03/99	tb	1,	6,38
129688	Visor para pasta suspensa c/50	RQ	03/99	uni	12,	30,00
702749	Agenda de endereço/telef.	RQ	03/99	uni	1,	2,50
1200004	Lamina estilete	RQ	03/99	uni.	1,	0,07
1200070	Papel contact	RQ	03/99	mt	5,	4,80
1200931	Pasta catalogo c/ 10 plásticos	RQ	03/99	uni	2,	5,64
1200933	Pasta suspensa	RQ	03/99	uni	5,	1,45
1200963	Arquivo morto	RQ	03/99	uni	5,	1,90
1200965	Borracha comum	RQ	03/99	uni	1,	0,14

	branca					
1200968	Caderno espiral	RQ	03/99	uni	1,	0,59
1200971	Caneta esferográfica preta	RQ	03/99	uni	1,	0,19
1200972	Caneta esferográfica ver.	RQ	03/99	uni	1,	0,20
1201070	Livro ata 100 folhas	RQ	03/99	uni	2,	4,40
1201589	Saco plástico 25x35	RQ	03/99	uni	20,	0,32
	Mat - Limpeza					
218	Assento sanitário branco	RQ	03/99	uni	2,	9,90
377	Limpador instantâneo multi- uso 500ml	RQ	03/99	fr	1,	1,39
1190	Dispenser p/copos café	RQ	03/99	uni	1,	7,00
18,59	Lustra móvel	RQ	03/99	uni	1,	1,30
220901	Roleta plástico p/papel hig	RQ	03/99	uni	2,	0,00
1300644	Papel higiênico comum	RQ	03/99	uni	4,	1,09
1300658	Sabonete comum 100g	RQ	03/99	uni	2,	0,44

1300664	<i>Cesto de lixo em plástico telado pequeno</i>	RQ	03/99	uni	1,	2,00
	<i>Mat - CPD</i>					
300458	Disquete 3 ½ 1,44mb	RQ	03/99	cx	1,	5,95
3000108	Cartucho HP-51649-A	RQ	03/99	uni	1,	62,60
3000110	Cartucho HP-51629-A	RQ	03/99	uni	1,	60,60
	Total do centro de custo					210,85
	Total geral no período					210,85

(Valores em Reais – R\$)

ABRIL 1999

código	Especificação	ord	data	unidade	qtidade	valor
	<i>Mat - Escritório</i>					
1200958	Papel almaço com pauta	RQ	04/99	uni	20,	0,60
1200965	Borracha comum branca	RQ	04/99	uni	1,	0,14
1200968	Caderno espiral	RQ	04/99	uni	1,	0,59
1200992	Corretivo liquido	RQ	04/99	frc	1,	0,60
	Mat - Limpeza					
1662	<i>Desinfetante</i>	RQ	04/99	gl	1,	5,00

	<i>eucalipto 5lts</i>					
1300644	<i>Papel higiênico comum</i>	RQ	04/99	rl	16,	4,38
1300644	<i>Cesto de lixo em plástico telado pequeno</i>	RQ	04/99	uni	1,	2,00
	<i>Mat - CPD</i>					
3000110	Cartucho HP-51629-A	RQ	04/99	uni	1,	60,60
	Total do centro de custo					73,91
	Total geral no período					73,91

(Valores em Reais – R\$)

MAIO 1999

código	Especificação	ord	data	unidade	qtidade	valor
	<i>Mat - Escritório</i>					
1200972	Caneta esferográfica ver.	RQ	05/99	uni	1,	0,20
	Mat - Limpeza					
1100823	<i>Copo descartável p/agua</i>	RQ	05/99	uni	300,	2,85
1300644	<i>Papel higiênico comum</i>	RQ	05/99	rl	12,	3,28
1300667	<i>Papel toalha 23x27cm</i>	RQ	05/99	pct	1,	3,19
	Total do centro de custo					9,52
	Total geral no período					9,52

(Valores em Reais – R\$)

JUNHO 1999

código	Especificação	ord	data	unidade	qtidade	valor
	<i>Mat - Escritório</i>					
1200965	Borracha comum branca	RQ	06/99	uni	1,	0,14
	Mat - Limpeza					
1300644	<i>Papel higiênico comum</i>	RQ	06/99	rl	8,	2,19
	<i>Mat - CPD</i>					
5148	Apoio p/punho p/	RQ	06/99	uni	1,	0,00

	digitação					
	Total do centro de custo					2,33
	Total geral no período					2,33

(Valores em Reais – R\$)

JULHO 1999

código	Especificação	ord	data	unida de	qtidad e	valor
	<i>Mat</i>	-				

	<i>Escritório</i>					
1200042	Transparência para uso em xerox	RQ	07/99	cx	1,	21,49
1200968	Caderno espiral	RQ	07/99	uni	2,	1,18
1200971	Caneta esferográfica preta	RQ	07/99	uni	1,	0,19
1201059	Giz colorido	RQ	07/99	cx	2,	1,60
1201589	Saco plástico 25x35	RQ	07/99	uni	50,	0,80
1202395	Pasta polionda 60x6cm	RQ	07/99	uni	1,	0,95
1903376	Cartão de ponto	RQ	07/99	fch	200,	0,00
	Mat - Limpeza					
1100823	<i>Copo descartável p/agua</i>	RQ	07/99	uni	200,	1,90
1100824	<i>Copo descartável p/café</i>	RQ	07/99	uni	200,	1,45
1300644	<i>Papel higiênico comum</i>	RQ	07/99	rl	8,	2,19
1300667	<i>Papel toalha 23x27cm</i>	RQ	07/99	pct	1,	3,19
	<i>Mat - CPD</i>					
3000110	Cartucho HP-51629-A	RQ	07/99	uni	1,	60,60
	Total do centro de custo					94,54
	Total geral no período					94,54

(Valores em Reais – R\$)

AGOSTO 1999

código	Especificação	ord	data	unidade	qtidade	valor
	<i>Mat - Escritório</i>					
129688	Visor p/pasta suspensa	RQ	08/99	uni	50,	125,00
1200070	Papel contact	RQ	08/99	mt	1,	0,96
1200965	Borracha comum branca	RQ	08/99	uni	1,	0,14
1200970	Caneta esferográfica azul	RQ	08/99	uni	1,	0,18
1201069	Lápis preto nº 2	RQ	08/99	uni	1,	0,05
1201589	Saco plástico 25x35	RQ	08/99	uni	50,	0,80
3600304	Papel sulfite A4	RQ	08/99	pct	1,	5,73
	Mat - Limpeza					
1100823	<i>Copo descartável p/agua</i>	RQ	08/99	uni	300,	2,85
1100824	<i>Copo descartável p/café</i>	RQ	08/99	uni	100,	0,23

1300644	<i>Papel higiênico comum</i>	RQ	08/99	rolo	12,	3,28
	<i>Mat - CPD</i>					
3000110	Cartucho HP-51629-A	RQ	08/99	uni	1,	60,60
3000108	Cartucho HP-51649-A	RQ	08/99	uni	1,	62,60
	Total do centro de custo					262,42
	Total geral no período					262,42

(Valores em Reais – R\$)

SETEMBRO 1999

código	Especificação	ord	data	unidade	qtidade	valor
	<i>Mat</i>	-				

	Escritório					
1200958	Papel almaço com pauta	RQ	09/99	unidade	10,	0,30
1200970	Caneta esferográfica azul	RQ	09/99	unidade	1,	0,18
1200972	Caneta esferográfica verm	RQ	09/99	unidade	1,	0,20
1201070	Livro ata 100 folhas	RQ	09/99	unidade	1,	2,20
1201589	Saco plástico 25x35	RQ	09/99	unidade	100,	1,60
1201931	Pasta catálogo c/50 plásticos	RQ	09/99	unidade	2,	9,04
	Mat - Limpeza					
1100823	Copo descartável p/agua	RQ	09/99	unidade	300,	2,85
1100824	Copo descartável p/café	RQ	09/99	unidade	300,	0,68
1300644	Papel higiênico comum	RQ	09/99	rolo	20,	5,47
1300667	Papel toalha 23x27cm	RQ	09/99	pacote	1,	3,19
	Mat - CPD					
3000110	Cartucho HP-51629-A	RQ	09/99	unidade	1,	60,60
	Total do centro de custo					86,31
	Total geral no periodo					86,31

(Valores em Reais – R\$)

OUTUBRO 1999

código	Especificação	ord	data	unidade	qtidade	valor
	Mat - Escritório					
1200021	Livro registro de ponto	RQ	10/99	unidade	1,	2,25
1200986	Colchete n.10	RQ	10/99	caixa	1,	1,12
1903376	Cartão de ponto	RQ	10/99	ficha	200,	0,00
3600304	Papel sulfite A4	RQ	10/99	pacote	3,	17,19
	Mat - Limpeza					
1100823	Copo descartável p/agua	RQ	10/99	unidade	100,	0,95
1100824	Copo descartável	RQ	10/99	unidade	100,	0,23

	<i>p/café</i>					
1300644	Papel higiênico comum	RQ	10/99	rolo	12,	3,28
1300667	Papel toalha 23x27cm	RQ	10/99	pacote	1,	3,19
	Mat - CPD					
300458	Disquete 3 ½ 1,44 mb	RQ	10/99	caixa	1,	5,95
	Total do centro de custo					34,16
	Total geral no período					34,16

(Valores em Reais – R\$)

OBSERVAÇÃO: Mês de NOVEMBRO não houve movimento

DEZEMBRO 1999

código	Especificação	ord	data	unidade	qtida de	valor
	Mat - Escritório					
1200932	Pasta com elástico	RQ	12/99	unidade	6,	1,80
1200965	Borracha comum branca	RQ	12/99	unidade	2,	0,28
1200968	Caderno espiral	RQ	12/99	unidade	3,	1,77
1200970	Caneta esferográfica azul	RQ	12/99	unidade	2,	0,36
1200971	Caneta esferográfica preta	RQ	12/99	unidade	2,	0,37
1200972	Caneta esferográfica verm	RQ	12/99	unidade	2,	0,40
1200977	Caneta retroprojeto verm.	RQ	12/99	unidade	1,	0,65
1200994	Fita corretiva	RQ	12/99	unidade	1,	8,00
1202398	Pasta com trilho	RQ	12/99	unidade	6,	1,44
1903376	Cartão de ponto	RQ	12/99	ficha	200,	0,00
	Mat - Limpeza					
1100823	Copo descartável p/agua	RQ	12/99	unidade	300,	2,85
1100824	Copo descartável p/café	RQ	12/99	unidade	100,	0,23
1100988	Álcool 70% 5 litros	RQ	12/99	galão	1,	5,31
1300644	Papel higiênico comum	RQ	12/99	rolo	8,	2,19
	Mat - CPD					
300458	Disquete 3 ½ 1,44 mb	RQ	12/99	caixa	9,	53,55
3000108	Cartucho HP-51649-A	RQ	12/99	unidade	1,	62,60
3000110	Cartucho HP-51629-A	RQ	12/99	unidade	1,	60,60
	Total do centro de custo					202,40
	Total geral no período					202,40

(Valores em Reais – R\$)

**ANEXO 15 - CARACTERIZAÇÃO DOS TREINAMENTOS QUANTO À
FREQUÊNCIA, CARGA HORÁRIA, NÚMERO DE
PARTICIPANTES E TOTAL DE HORAS DE TREINAMENTO
GERADAS PELO CEC.**

Ordem	Nome do Treinamento	Frequência	Carga Horária	Carga horária total CEC	Nº Participantes	Total de horas de treinamento geradas pelo CEC
1	Integração	12	6	72	202	1212
2	RB - Ética e Legislação	35	1,5	52,5	287	430,5
3	RB - Anotação de enfermagem	23	1,5	34,5	191	286,5
4	RB - Infecção Hospitalar	33	2	66	307	614
5	RB - Higiene e Limpeza	34	1,5	51	356	534
6	RB - Métodos de Coleta de Exames Lab.	29	1,5	43,5	272	408
7	RB - Noções Farmacologia	30	1,5	45	238	357
8	Datilosopia	2	3	6	20	60
9	Anotação de Enfermagem (Externo)	10	9	90	319	2871
10	Qualidade no Atendimento (Externo)	10	9	90	319	2871
11	Noções de Farmacologia (Externo)	10	12	120	322	3864
12	Qualidade no Atendimento	3	2,5	7,5	27	67,5
13	Motivação - Parte I	15	1,5	22,5	882	1323
14	Motivação - Parte II	34	12	408	891	10692
15	Qualidade Total	27	8	216	352	2816
Total		307	72,5	1.324,50	4.985	28.406,50

Frequência = nº de treinamentos

Carga horária = tempo de cada treinamento

Carga horária total CEC = tempo de cada treinamento x frequência

Nº de participantes = número de pessoas que freqüentam um programa de treinamento

Total de horas de treinamento geradas pelo CEC = nº participantes x carga horária dos participantes

APÊNDICE A
PLANTA BAIXA

APÊNDICE B
CEC - Área Física
 Sem escala

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENN, A. E. **Dicionário de Administração**. Belo Horizonte. Itatiaia. p. 157, 1964.

BERNARDI, M. A. O valor das estrelas do guia. **Revista Exame**, v. 31, n. 22, p.97-98, 1997. Encarte.

BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. **Gestão de custos e resultado na saúde**: hospitais, clínicas, laboratórios e congêneres. São Paulo: Saraiva, 1997.

_____. **Estrutura e análise de custos**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BEUREN, I.M.; BELTRAME, C. Mensuração e contabilização dos recursos humanos sob o ponto de vista de seu potencial de geração de resultados. **Revista de contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, v.2, n.95, p. 40-45, 1998.

BEZERRA, A. L. Q. **O contexto da educação continuada em enfermagem na visão dos gerentes de enfermagem e enfermeiros de educação continuada**. 2000. 174f. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BITTAR, O. J. N. V. **Hospital: qualidade & produtividade**. São Paulo: Sarvier, 1996.

BOOG, G. G. **Critérios de decisão para investimentos em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 1978. 183f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

_____. **Manual de treinamento e desenvolvimento** ABTD. São Paulo: Makron Books, 1994.

BORIN FILHO, H. **Manual de custos e desempenho hospitalar: técnica de apuração e análise gerencial** (apostila). São Paulo: Centro Nacional para o Desenvolvimento Hospitalar; Editora Especializada em Administração Hospitalar, 1996. (Curso de Especialização em Administração Hospitalar; 4).

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial. Belo Horizonte, 1998.

CARVALHO, A. V. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CASTRO, A. Treinamento é vital para a performance competitiva. **Revista T & D**, n.20, p.6-17, 1998.

_____. Avaliação de programas de T & D. **Revista T & D**, v. 7, n.84, p.34, 1999.

_____. Resultados da pesquisa ASTD sobre treinamento e desenvolvimento. **Revista T&D**, v. 8, n. 90, p.40-41, 2000.

CASTILHO, V. Educação continuada em enfermagem: a pesquisa como possibilidade de desenvolvimento de pessoal. **O Mundo da Saúde**, v.24, n.5, p.357-360, 2000.

CATANANTE, B.; FILIAGE, M. A. Espiritualidade e tecnologia na ASTD. **Revista RH em Síntese**, v.6, n.34, p.3-8, 2000.

CHIAVENATO, I. Preparando a equipe de trabalho. In:_____. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. cap. 6, p.133.

_____. **Recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CONSEJO INTERNACIONAL DE ENFERMERAS. **La calidad los costos y la enfermería**. (Trabalho apresentado no Dia Internacional De La Enfermeria.) Genebra, 1993.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM; Associação Brasileira de Enfermagem. **O exercício da enfermagem nas instituições de saúde do Brasil 1982/1983**: força de trabalho em enfermagem. Rio de Janeiro, 1986. 2v.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVIS, S. M. **O monstro embaixo da cama**. São Paulo: Futura, 1996.

DESTRO, M. R. P. Educação continuada: visão histórica e tentativa de conceitualização. **CEDES**, São Paulo, n. 36, 1995.

DUFFY, D. Uma idéia capital. **HSM Management**, v.4, n.22, p. 72-78, 2000.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERNANDES, L. O. **Custos hospitalar**: técnicas, problemas, soluções. São Paulo: LTr, 1993.

FRANCO, D. Os passos estratégicos de recursos humanos. **Revista T & D**, v. 8, n.90, p.34-36, 2000.

GOMES FILHO, P. 3M amplia em 50% investimentos em treinamento de funcionários. **Revista T & D**, v. 5, n.56, p.40, 1997.

KLIEMANN NETO, F. J.; MULLER, C. J. A mudança dos sistemas de custeio em ambientes modernos de manufatura: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. Porto Alegre, 2000. **Anais...** Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

KRAEMER, T. H.; KLIEMANN NETO, F. J. A nova competição global e a necessidade de novos sistemas de custeio. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. Porto Alegre, 2000. **Anais...** Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

KROEHNERT, G. **Instruções básicas para treinamento em empresas:** um manual prático. Tradução de Reinaldo Guarany. São Paulo: Manole, 2001.

LIMA, C. R. M. **Activity based costing para Hospitais.** 1997. 106f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

LORA, C. **Gestão de custos.** Rio de Janeiro: Editoração ed., 1996.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A . **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Contabilidade de custos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MATOS, A. J. **Repensando o custeio do serviço de enfermagem**. [São Paulo]: Planisa, 1995. 7p. Título original: Issues in cost accounting for health care organizations [de] Steven H. Finkler.

MEDICI, A. C.; MARQUES, R. M. Sistemas de custos como instrumento de eficiência e qualidade dos serviços de saúde. **Cad. FUNDAP**, v.16, n.19, p. 47-59, 1996.

MELLO, J. B.; CAMARGO, M. O. **Qualidade na saúde: práticas e conceitos**. Normas ISO nas áreas médico-hospitalar e laboratorial. São Paulo: Best Seller, 1998.

NEVES, C. Milênio 2.0. **Revista T & D**, v. 7, n.79, p.28 – 33, 1999.

ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD. **Sistemas de educación continúa: prioridad al personal de salud de distrito**. Washington, D.C. [s.n.], 1990. (Série Informes Técnicos, 803).

PACHECO, V. **Uma contribuição ao estudo de contabilidade de recursos humanos e seu poder de informação**. 1996. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.

PADOVEZE, C. L. O Paradoxo da utilização do método de custeio: custeio variável versus custeio por absorção. **Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade-SP**, v.4, n.12, p.42-58, 2000.

PEREIRA, L.L. **Participação do enfermeiro em programas de aperfeiçoamento**. 1992. 112f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

PROCÓPIO, M. L. Será que a solução é investir? **Revista T & D**, v. 8, n.90 , p.24 – 26, 2000.

SANTOS, J. J. **Análise de custos**: um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SILVA, M. J. P.; PEREIRA, L. L., BENKO, M. A. **Educação Continuada**: estratégia para o desenvolvimento do pessoal de enfermagem. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1989.

SOUZA, C. Educação corporativa: muito além do treinamento. **Revista T & D**, v. 7, n.73, p.20-21, 1999.

STRAIOTO, D. M. G. T. A contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade o capital intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v.29, n.124, p.33-41, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

VERAS, L. L. **Matemática aplicada à economia**: sínteses da teoria: mais de 300 exercícios resolvidos e propostos com respostas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

WERNKE, R.; LEMBECK, M. Mensuração de intangíveis. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v.29, n.122, p.78-86, 2000.

XAVIER, R. A. P. **Capital intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo: STS, 1998.