

## O INVESTIMENTO FINANCEIRO EM RECURSOS HUMANOS: UMA EXPERIÊNCIA EM HOSPITAL<sup>1</sup>

Marli de Carvalho Jericó<sup>2</sup>  
Valéria Castilho<sup>3</sup>

Jericó MC, Castilho V. O investimento financeiro em recursos humanos: uma experiência em hospital. Rev Latino-am Enfermagem 2004 setembro-outubro; 12(5):707-12.

*Este estudo tem por objetivo levantar o montante financeiro que um hospital de ensino de grande porte investiu nos programas de treinamento. Utilizou-se o sistema de custeio por absorção, para analisar sete programas de treinamentos para funcionários, os quais totalizaram 307 treinamentos no ano de 1999. A análise de dados possibilitou concluir que, durante o ano investigado, o investimento foi de R\$ 225.493,84, correspondendo a R\$ 27,41 por funcionário. Não há dados de outros hospitais brasileiros que possibilitem a comparação desse valor. No entanto, se comparado com a média anual mundial de US\$ 252 per capita, o valor encontrado é 9,2 vezes menor. Relacionado à folha de pagamento, esse valor corresponde a 0,32 %, sendo que a média mundial é 2,7%. Este estudo aponta para a necessidade dos Centros de Educação Continuada conhecerem os custos dos programas de treinamento e das organizações hospitalares formalizarem uma política de investimento nesses programas.*

**DESCRITORES:** custos e análise de custo; investimentos; capacitação em serviço

## FINANCIAL INVESTMENT IN HUMAN RESOURCES: AN EXPERIENCE AT A HOSPITAL

*This study aimed to investigate the financial amount a large school hospital invested in training programs. Seven training programs for the hospital staff were analyzed by means of the absorption costing system, totaling 307 training sessions in 1999. Data analysis showed that, during that year, a total of R\$225,493.84 was invested, that is, R\$ 27.41 per worker. There are no data on other Brazilian hospitals to compare this figure. However, if this is compared with the annual worldwide average of US\$ 252 per capita, the mean value is 9.2 times less than world average. This figure corresponds to 0.32% of the payment roll, while the world average is 2.7%. This study points towards the importance for Permanent Education Centers to understand the costs of training programs as well as for hospital organizations to create a formal policy for investment in these programs.*

**DESCRIPTORS:** costs and cost analysis; investments; in-service training

## LA INVERSIÓN FINANCIERA EN RECURSOS HUMANOS: UNA EXPERIENCIA HOSPITALARIA

*La finalidad de este estudio es calcular el monto financiero que un hospital de enseñanza de gran porte invirtió en programas de entrenamiento. Se utilizó el sistema de costo por absorción para analizar siete programas de entrenamiento para empleados, los cuales totalizaron 307 sesiones en el año de 1999. El análisis de los datos permitió concluir que, durante el año en cuestión, la inversión fue de R\$ 225.493,84, correspondiendo R\$ 27,41 por empleado. Al respecto, no existen datos de otros hospitales brasileños que posibiliten la comparación de ese valor. Sin embargo, al ser comparado con el promedio anual mundial, ascendente a US\$ 252 per cápita, el valor encontrado durante la investigación es 9,2 veces menor. Relacionándolo a la nómina, ese valor equivale al 0,32%, siendo que el promedio mundial para ese ratio es de 2,7%. Este estudio plantea la necesidad de que los Centros de Educación Continuada conozcan los costos de sus programas de entrenamiento y de que las organizaciones hospitalarias formalicen una política de inversión en estos programas.*

**DESCRIPTORES:** costos y análisis de costo; inversiones; capacitación en servicio

<sup>1</sup> Trabalho extraído da dissertação de mestrado "Análise dos custos dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal de uma organização hospitalar" apresentada à Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, 2001; <sup>2</sup> Professor Mestre da Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, e-mail: marlicj@hotmail.com; <sup>3</sup> Professor Doutor da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Orientador

## INTRODUÇÃO

Com a modernização da economia, o enfoque na redução de custos, os cortes em recursos humanos e o direcionamento dos investimentos para atividades diretas ao cliente, as empresas do setor saúde têm adotado o treinamento como estratégia competitiva para a sua sobrevivência.

Com isso, essas empresas, no seu orçamento, têm deslocado os desembolsos com educação e treinamento, de gastos para investimento, ou seja, a aplicação de recursos visando proporcionar benefícios futuros.

Dessa forma, na organização, o pessoal torna-se o capital mais importante, por um lado, em função do que neles é investido e, por outro, no retorno que esse investimento educativo representa como resultados<sup>(1)</sup>.

Embora se saiba que apenas o investimento financeiro, disponibilizado por uma empresa para treinamento e desenvolvimento de pessoal, não garante 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 dessa atividade. Sem dúvida, o investimento financeiro da instituição constitui um meio para a obtenção de recursos necessários ao treinamento.

Várias instituições de saúde não possuem uma política de investimentos formalizada, nem Centros de Educação Continuada (CECs), com previsão orçamentária voltada para a manutenção de um programa de educação continuada.

O retorno desse investimento fica explícito na melhora do rendimento do pessoal, pois só o profissional bem preparado tem condições de lidar com os rápidos avanços da tecnologia, com a alta complexidade dos diagnósticos e, conseqüentemente, garantir uma assistência de enfermagem de qualidade, atendendo às necessidades do paciente/cliente nas organizações de saúde. Assim, a monitoração do desempenho pós-treinamento constitui responsabilidade do gestor do CEC, a fim de obter investimento contínuo para os demais programas.

Atualmente, os enfermeiros dos CECs, no cotidiano das atividades gerenciais, estão começando a se preocupar em dispor de informações sobre custos, uma vez que a maioria das decisões importantes dentro da instituição passa pela análise de custo-benefício. Assim, podem respaldar os argumentos referentes à necessidade

de investimentos em treinamento, bem como as decisões sobre a alocação de recursos para essa atividade, junto à administração geral.

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

Nesse sentido, tanto o treinamento como o desenvolvimento de pessoal têm que ser potencializados para dar conta não só da capacitação técnica específica dos trabalhadores, como também para a aquisição de novos conhecimentos, conceitos e atitudes, como a visão crítica dos problemas contemporâneos, a responsabilidade social e a cooperação dentro e fora do trabalho<sup>(2)</sup>.

Vários estudos têm demonstrado que as empresas estão facilitando o treinamento de pessoal e têm procurado entender como o empreendimento empresarial nos recursos humanos relaciona-se com o capital físico e financeiro. Assim constituem vantagens competitivas para as organizações que investem, adequadamente, na preparação de trabalhadores altamente especializados, valorizando os recursos humanos, no âmbito do conhecimento, além do capital físico e financeiro<sup>(3)</sup>.

Embora muitas empresas estejam facilitando a busca do conhecimento, este, freqüentemente, não é considerado um fim, mas, sim, um instrumento importante na busca de resultados que representem maior rentabilidade<sup>(4)</sup>.

Entretanto, "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"<sup>(5)</sup>.

Diante disso, 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, esses investimentos ainda são registrados como despesas, em vez de ativo. Dessa forma, tal tratamento contábil não permite que o investidor tenha conhecimento do retorno dos recursos que foram aplicados nos funcionários<sup>(6-7)</sup>.

Nota-se 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, devem ser tratados como ativos<sup>(8)</sup>.

Uma pesquisa realizada pela American Society for Training & Development (ASTD), em 1998, aponta que as melhores empresas investem mais dinheiro em treinamento, sendo que esse 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<sup>(9)</sup>.

Pela avaliação de resultados em treinamento é que a empresa acompanha e comprova se o treinamento está sendo um investimento ou se está se perdendo em custo. A dificuldade em aferir, com precisão, o retorno do investimento em programas de treinamentos não é nova e tem causado discussões e polêmicas entre empresários e a área de recursos humanos, pois não existe uma equação capaz de mensurar e acompanhar esses resultados, mas, sim, metodologias que considerem aspectos tangíveis e intangíveis, considerando, inclusive, a cultura da empresa. No entanto, tanto empresários quanto recursos humanos convergem quanto à afirmativa de que o treinamento traz resultados, e as evidências são compensatórias.

Nesse sentido, dada a escassez orçamentária em relação às demandas que têm as instituições de saúde, onde se priorizam dados objetivos, o enfermeiro, ao deter informações dessa natureza, terá maior consistência, credibilidade e, conseqüentemente, efetividade em suas negociações, demonstrando visão de negócio em sua área de atuação.

## OBJETIVO

Identificar o montante financeiro que uma organização hospitalar investiu nos programas de treinamento, durante o ano de 1999.

## METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, exploratória, nos moldes de estudo de caso, realizada no Centro de Educação Continuada (CEC) de uma organização hospitalar de ensino, de grande porte, localizada na região Noroeste do Estado de São Paulo, cuja pessoa jurídica de direito é de caráter privado e sem fins lucrativos. Essa

instituição é uma Fundação e atende a paciente do Sistema Único de Saúde (SUS), de diversos convênios e particular.

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.

No que concerne aos funcionários dessa 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.

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.

Em relação à filosofia dessa instituição, é explicitado que tem por finalidade ser um hospital de referência e excelência nas especialidades clínicas e cirúrgicas. Ele presta assistência multiprofissional, complexa e hierarquizada, além de ser o principal campo de ensino para estudantes de Medicina e Enfermagem e, também, para atividades de pesquisa.

O departamento de recursos humanos tem, como missão, estruturar ações para atender às necessidades da diretoria e de colaboradores, baseadas em valores, respeito ao ser humano, transparência, unidade e confiança.

Das receitas geradas pela Instituição, em 1999, 84,32% tiveram como fonte de renda o SUS, revelando o caráter predominantemente social de sua atuação. As demais receitas foram provenientes de convênios com prefeituras (6,40%), outros convênios (6,11%) e pacientes particulares (3,17%). Dentre as despesas, os recursos humanos (RH) absorveram 58,87% do total das receitas.

O objeto deste estudo são 7 programas de treinamento para funcionários gerenciados pelo CEC. Esses programas originaram 15 diferentes treinamentos, os quais foram repetidos, com diferentes freqüências, durante o período de um ano comercial, ou seja, de 1º 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 compreende os treinamentos em 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 compreende 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; e

7. **Programa Qualidade Total** (27).

Para a coleta de dados, foi elaborada uma planilha de composição de custos. Essa planilha, dividida em quatro partes, contém os dados relativos aos programas de treinamento; os custos diretos e indiretos desses programas, ou seja, da estrutura do CEC e o total dos custos.

A coleta de dados foi prospectiva, no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 1999 e realizada após apreciação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

Para o tratamento dos dados, a moeda corrente utilizada para o cálculo dos custos foi a unidade monetária brasileira denominada *Real*.

Para realização deste estudo, investimento total é definido como o somatório 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.

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

Para a análise dos dados, utilizou-se o software Microsoft *Excel*, versão 2000, para o ambiente *Windows*. As variáveis numéricas calculadas foram: total, média aritmética, mediana e percentual.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na Tabela 1, pode-se verificar que, dentre os treinamentos desenvolvidos no período em estudo, o maior investimento deu-se 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%).

Tabela 1 - Demonstrativo do investimento total e percentual nos treinamentos desenvolvidos no período de janeiro a dezembro de 1999. São José do Rio Preto, 1999

TREINAMENTOS	INVESTIMENTO INDIRETO		INVESTIMENTO DIRETO		TOTAL	%
Integração	6.019,92	5,34%	2.269,40	2,01%	8.289,32	3,68%
RB - Ética e legislação	2.647,67	2,35%	1.511,99	1,34%	4.159,66	1,84%
RB - Anotação Enfermagem	1.683,86	1,49%	1.087,70	0,96%	2.771,56	1,23%
RB - Infecção hospitalar	3.729,00	3,31%	2.152,70	1,91%	5.881,70	2,61%
RB - Serviço Higiene e Limpeza	3.039,45	2,70%	1.965,03	1,74%	5.004,48	2,22%
RB - Métodos Coleta	2.573,76	2,28%	1.668,19	1,48%	4.241,95	1,88%
RB - Noções Farmacologia	2.206,82	1,96%	1.433,28	1,27%	3.640,10	1,61%
Datiloscopia (terceirizado)	394,02	0,35%	356,48	0,32%	750,50	0,33%
At -Anotação Enfermagem (terceirizado)	-	-	16.594,38	14,72%	16.594,38	7,36%
At -Qualidade Atendimento (terceirizado)	-	-	16.594,38	14,72%	16.594,38	7,36%
At -Noções Farmacologia (terceirizado)	-	-	22.333,92	19,81%	22.333,92	9,90%
Qualidade Atendimento	273,38	0,24%	415,18	0,37%	688,55	0,31%
Motivação Parte I (terceirizado)	7.331,13	6,50%	1.372,80	1,22%	8.703,93	3,86%
Motivação Parte II (terceirizado)	58.647,00	52,02%	18.087,81	16,04%	76.734,81	34,03%
Qualidade Total (terceirizado)	24.197,60	21,46%	24.907,02	22,09%	49.104,62	21,78%
<b>TOTAL</b>	<b>112.743,60</b>	<b>100,00%</b>	<b>112.750,24</b>	<b>100,00%</b>	<b>225.493,84</b>	<b>100,00%</b>

\* RB (programa de reciclagem básica)

\*\* At (programa de atualização)

Em relação aos programas, pudemos constatar que o maior percentual de investimento direto foi destinado a programas terceirizados (não utilização de recursos da própria instituição parcial ou totalmente). O Programa de Atualização, que compõe Treinamentos de Anotação de Enfermagem, Qualidade no Atendimento e Noções de Farmacologia, totalizando R\$ 55.522,68 (49,25%), seguido de Qualidade Total, R\$24.907,02 (22,09%), e Motivação R\$19.460,61 (17,26%). Os programas de Datiloscopia, R\$356,48 (0,32%), e Qualidade no Atendimento, R\$415,18 (0,37%), não foram significativos diante do total de investimentos direto.

Verificou-se, também, que o maior percentual de investimento indireto foi no Programa de Motivação, totalizando R\$65.978,13 (58,52%), justificado pelo grande número de participantes, 886, em média; seguido de Qualidade Total, R\$24.197,60 (21,46%), com 352 participações, e do Programa de Integração, de R\$6.019,92 (5,34%), com 202 participantes.

Ressalta-se que não foram considerados os investimentos indiretos para o programa de atualização, que compreendem os treinamentos de Anotação de Enfermagem, Qualidade no Atendimento e Noções de Farmacologia; uma vez que esse programa foi terceirizado a uma instituição de ensino profissionalizante, desenvolvido nas instalações da referida instituição, fora da jornada de trabalho e sem compensação de horas.

Verifica-se que o maior percentual de investimento direto foi destinado aos treinamentos de Qualidade Total R\$24.907,02 (22,09%), seguido de Noções de Farmacologia R\$ 22.333,92 (19,81%) e Motivação II com R\$18.087,81 (16,04%).

Ainda nos treinamentos, verificou-se que o maior percentual de investimento indireto foi nos treinamentos de Motivação II, totalizando R\$58.647,00 (52,02%), seguido de Qualidade Total, R\$24.197,60 (21,46%), e dos treinamentos de Motivação I R\$7.331,13 (6,50%).

Destaca-se que os investimentos diretos (custo total do treinamento) e os investimentos indiretos (horas disponibilizadas de recursos humanos para a aprendizagem no CEC, multiplicadas pelo salário da categoria por hora de trabalho) totalizaram R\$225.493,84, durante o período em estudo. Esse valor corresponde a

R\$ 27,41 por funcionário. Esse valor é 9,2 vezes menor que a média anual mundial de US\$ 252 per capita, conforme dados da American Society for Training & Development<sup>(9)</sup>. Relacionado à folha de pagamento, esse valor corresponde a 0,32%, ou seja, 8,4 menor que a média mundial de 2,7%. No entanto, essa média mundial é considerada baixa, quando comparada com os gastos de remuneração<sup>(9)</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo aos objetivos propostos neste estudo, pode-se concluir que o investimento total nos treinamentos desenvolvidos pelo CEC da organização hospitalar investigada, durante o ano de 1999, foi baixo, quando comparado com indicadores internacionais, uma vez que não há estudo similar nacional que permita comparação.

Entretanto, uma instituição de ensino de grande porte, direcionada à assistência de alta complexidade, teoricamente, deveria ter uma política de recursos humanos condizente com suas características. Portanto, deveria investir mais em treinamento para a obtenção de melhores resultados. Acredita-se que os investimentos para o desenvolvimento de recursos humanos contribuam para a melhoria da gestão institucional.

Com o crescimento dos custos das organizações de saúde, tornou-se relevante que seus investimentos sejam gerenciados para identificar, avaliar e implementar melhorias que aprimorem o desempenho da instituição, como retorno do investimento feito.

Ficou evidenciada, neste trabalho, a importância das informações sobre os custos para o enfermeiro gestor de Centros de Educação Continuada. Para isso, há necessidade de registros e controles eficientes e contínuos, que servirão de parâmetro/referência para a aferição dos custos, do desempenho futuro dos participantes de tais programas, com a finalidade de mostrar o impacto desses treinamentos e, conseqüentemente, o retorno de futuros investimentos. Isso possibilitará aos CECs desenvolverem uma previsão orçamentária, e às organizações hospitalares, formalizarem uma política de investimentos em treinamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Straioto DMGT. A contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade: o capital intelectual. *Rev Bras Contabil* 2000; 29(124):33-41.
2. Castilho V. Educação continuada em enfermagem: a pesquisa como possibilidade de desenvolvimento de pessoal. *O Mundo da Saúde* 2000; 24(5):357-60.
3. 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 (SP): Atlas; 1994.
4. Terra JCC. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo (SP): Negócio; 2000.
5. Drucker PF. Sociedade pós-capitalista. 6ª ed. São Paulo (SP): Pioneira; 1997.
6. Boog GG. Critérios de decisão para investimentos em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. [dissertação]. São Paulo (SP): Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV; 1978.
7. Beuren IM, Beltrame C. Mensuração e contabilização dos recursos humanos sob o ponto de vista de seu potencial de geração de resultados. *Rev Contabil CRCRS* 1998; 27(95):40-5.
8. Pacheco V. Uma contribuição ao estudo de contabilidade de recursos humanos e seu poder de informação. [dissertação]. São Paulo (SP): Faculdade de Economia e Administração/USP; 1996.
9. Castro A. Treinamento é vital para a performance competitiva. *Rev RH em Síntese* 1998; 20:6-17.