

RECURSOS HUMANOS

MUDANÇAS GERENCIAIS E SEU IMPACTO EM SATISFAÇÃO COM TREINAMENTO PARA O TRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DA FUNED, EM MINAS GERAIS

AUTORES:

DEBORAH APARECIDA DE SOUZA LANA

Universidade Federal de Ouro Preto

deb_souza2001@yahoo.com.br

MARCO ANTONIO TOURINHO FURTADO

Universidade Federal de Ouro Preto

tourin@uai.com.br

RESUMO

O trabalho é parte de uma pesquisa para a monografia de fim de curso de graduação em Engenharia de Produção, em andamento, cujo título é “Análise da metodologia utilizada para gestão de recursos humanos nas organizações públicas do governo do estado de Minas Gerais”. O novo sistema visa aumentar a produtividade dessas organizações utilizando metas e instrumentos de controle como a avaliação de desempenho do servidor público estadual, e vinculação de parte do salário à performance no trabalho. Este artigo analisa a metodologia aplicada para a gestão de recursos humanos do ponto de vista das competências em organizações públicas mineiras. Apresentamos, para o caso da Funed, como as mudanças gerenciais estipulando metas e vinculando parte do salário ao atingimento de resultados afetaram o desenvolvimento de competências por meio de treinamento. Pelos resultados obtidos até o momento, observa-se que esse sistema de gestão tem se mostrado pouco capaz de apresentar um nível de satisfação com os treinamentos recebidos. Para a maioria dos entrevistados, a questão do treinamento ainda é deficiente. Mas, isso não impede que alguns segmentos (chefias, mulheres, os que possuem maior escolaridade e com salário à partir de R\$2500,00) apresentem maior nível de satisfação que outros.

Palavras chave: Gestão; Recursos Humanos; Competências.

ABSTRACT

This paper “Analyses of the method used for human resource management in the state of Minas Gerais public organizations”, is part of theses required to graduate as an industrial engineer. The new system is directed toward increasing the productivity of these organizations using goals and control’s instruments as an evaluation of the state’s public servant performance and binding part of the salary to the worker’s performance. This article analyses the method applied for the management of human resources as regards competence in public state of Minas organizations. We present, in the case of Funed, the manner in which management changes, stipulating goals and binding part of the employee’s salary toward meeting these goals, affected the development of competence by means of training. From the results obtained to date, it can be observed that this management system has proved unable to be achieved worker’s satisfaction with the training

received. For most of the employees interviewed, training was insufficient. However this did not prevent some segments (leaderships, women, that they possess larger education and with wage the starting from R\$2500,00) from showing better results than others.

Words key: Management; Human resources; Competences.

1. INTRODUÇÃO

O governo de Minas Gerais por meio de decretos governamentais (disponíveis no site da Secretaria de Planejamento e Gestão do estado de Minas Gerais) implantou um novo sistema de gestão nas organizações públicas estaduais em setembro de 2003. Este sistema utiliza um Acordo de Resultados celebrado entre o governo estadual e suas instituições, no qual estão estipuladas metas de produtividade e prazo de cumprimento das mesmas. As instituições podem receber prêmios de produtividade, e seus servidores são remunerados, em parte, de acordo com o desempenho apresentado em seu trabalho. O governo buscou, com esse sistema de gestão, aumentar a motivação dos seus funcionários e conseqüente obtenção de maior produtividade.

No segundo item do artigo é relatado o problema de pesquisa e o objetivo deste trabalho. Na terceira, são apresentados alguns conceitos. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada para coleta de dados na pesquisa e seu tratamento estatístico pelo software Minitab versão 11.12. Na quinta e sexta partes, mostra-se a análise de dados e os resultados parciais dessa pesquisa.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este artigo busca contribuir para o entendimento desse novo sistema de gestão de recursos humanos baseado nas competências, através de uma pesquisa em andamento em organizações que estão utilizando essa nova forma de gestão. Até o momento, foi pesquisada uma instituição a Fundação Ezequiel Dias.

Nele a nossa preocupação foi identificar a satisfação dos empregados da Funed com os treinamentos recebidos na organização. Isto decorre da importância de que novas competências podem ser adquiridas através deste recurso, especialmente quando há uma grande modificação dos métodos de gestão.

A Funed, segundo site da instituição, é uma das maiores instituições de ciência e tecnologia na área de saúde do Brasil tendo como prioridades a produção de medicamentos e soros, o suporte laboratorial às atividades da Vigilância Epidemiológica e Sanitária; o desenvolvimento, a participação e o incentivo à pesquisa científica e tecnológica no campo da elaboração e fabricação de produtos biológicos, profiláticos e terapêuticos; a formação e capacitação de recursos humanos na área de saúde.

A Funed possui cinco subdivisões: a Diretoria Industrial (DI), o Instituto Octávio Magalhães (IOM), a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD), a Escola de Saúde Pública de Minas Gerais (ESP/MG) e a Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças (DPGF). O estudo de caso foi realizado na Diretoria Industrial. A Diretoria Industrial possui as seguintes áreas: a Divisão de Desenvolvimento Farmacotécnico e Biotecnológico, a Divisão de Controle de Qualidade, a Divisão de Produção Farmacêutica e a Divisão de Produção de Imunobiológicos.

A escolha da Divisão de Produção Farmacêutica, para a realização de nossa pesquisa de campo, se deu em comum acordo com a Funed, devido à essa divisão possuir a maior receita, por sugestão da organização. A Divisão de Produção Farmacêutica possui os seguintes setores: o Serviço de Sólidos, o Setor de Granulação, o Setor de Compressão, o Setor de Revestimento, o Serviço de Líquidos, o Setor de Manipulação, o Setor de Envase, o Serviço de Antibióticos que

está sendo montado, o Serviço de Acondicionamento e Embalagem, o Serviço Sólidos Compressão Direta, o Setor de Mistura e Compressão e o Setor de Emblistamento.



Figura 1 – Organograma da Funed

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para Fleury & Fleury (2001), competência é a soma da formação educacional com a capacidade de resolver questões. Desse modo, para o autor ser competente é saber solucionar problemas novos baseando-se na formação educacional e na experiência de vida e profissional da pessoa. A competência agrega dois tipos de valor:

1. Social ao indivíduo através de conhecimentos, habilidades e atitudes.
2. Econômico às organizações, através de uma visão estratégica na qual se levará em conta aproveitar ao máximo recursos disponíveis, reduzir desperdícios e maximizar os pontos fortes da organização.

Há três tipos de competência:

1. Competência para o negócio: inclui a compreensão do negócio, objetivos a serem alcançados no mercado e o conhecimento do cliente, competidores, etc. Além do conhecimento do quadro político e social no qual o negócio está inserido.
2. Competência social: capacidade de diálogo, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural e trabalho em pequenos grupos, nos quais a organização é dividida.
3. Competência técnica: conhecimentos específicos para o desempenho de uma determinada função, finanças, desenho técnico, etc.

As competências técnicas podem ser divididas em:

1. Competência em operações;
2. Competência de inovação em produtos;
3. Competência em marketing;
4. Competência em finanças.

À partir da definição da estratégia competitiva da empresa e sua implicação para a gestão de Recursos Humanos, se procederá ao reconhecimento das competências necessárias a essa estratégia.

As estratégias adotadas podem ser:

1. Excelência operacional: as empresas disputam o mercado por preço e qualidade dos produtos;
2. Inovação no produto: as empresas conquistam mais consumidores através de produtos de ponta;
3. Orientada para serviço: as empresas se especializam para atingir um público alvo específico.

O processo de formulação de estratégias faz parte da competência para o negócio.

À partir do conceito de competência social verifica-se que esta deve ser enfatizada em toda a empresa. Cada tipo de estratégia vai se basear em diferentes composições de competências técnicas.

As empresas que adotam a excelência operacional como estratégia competem num mercado de produtos padronizados. Busca-se com essa estratégia otimizar a relação qualidade/preço.

A competência mais relevante neste caso é em operações. Esta competência inicia-se pelo projeto do produto. Para isso a empresa necessita de informações sobre mercados, clientes e concorrentes que serão conseguidas através da competência em marketing. Ao mesmo tempo em que se realiza o projeto do produto, é definido pela competência em operações todo o ciclo logístico: suprimento, produção, distribuição e serviços. Então se procede a execução, que precisa atender a critérios que realmente garantam a competitividade da empresa. Para competir no mercado globalizado, a empresa necessita realizar investimentos em aprendizagem permanente, tecnologia e desenvolvimento e marketing. A competência em marketing é responsável pela criação da imagem e valorização da marca. Além de finalizar o processo, acompanhando e avaliando o desempenho do produto e iniciando um novo ciclo.

As empresas que competem por inovação em produto realizam contínua introdução de novos produtos no mercado para clientes ou segmentos definidos. A competência chave é a de inovação em produtos. Portanto, é necessário um maior investimento em pesquisa e desenvolvimento. A competência em operações tem que garantir altos níveis de flexibilidade operacional para tornar viável a inovação em produto. A competência em marketing precisa identificar e selecionar potenciais clientes/mercado. Faz-se necessário fortes competências técnicas associadas às competências sociais.

As empresas que optaram pela estratégia orientada para serviços especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes devido a sua proximidade com eles. A competência chave é a em marketing, que cuida do projeto do produto e operações no desenvolvimento de uma resposta específica para um cliente. Desse modo, as competências de negócio têm de ser muito eficazes, associadas às competências técnicas e operacionais. A área de projeto tem de mesclar a orientação para o cliente com conhecimentos técnicos específicos. O maior objetivo do sistema de operações é possuir capacidade de resposta e flexibilidade.

Fleury & Fleury (2001) observou nas empresas mais avançadas as seguintes práticas de gerenciamento de pessoal baseadas no conceito de competências:

1. A busca de pessoas com alto nível educacional para que estas tenham as competências necessárias às estratégias do negócio;
2. O desenvolvimento, por meio de práticas diversas, das competências essenciais e a demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento;
3. Novos tipos de remuneração: participação nos resultados, remuneração variável, tomando como base as competências desenvolvidas e a ligação da remuneração com os instrumentos de avaliação da performance.

O mesmo autor cita aspectos que possibilitam apreender como a empresa vem gerenciando seus funcionários com base nas competências:

1. Importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio: refletida na posição da primeira pessoa responsável por RH na estrutura hierárquica das empresas e o fato de a empresa possuir suas políticas de RH documentadas e atualizadas;
2. Políticas adotadas pelas empresas para atrair, reter e desenvolver as pessoas necessárias para o êxito das estratégias negociais, a saber: sistema de remuneração adotado, estratégia de participação e índice de rotatividade;
3. Formação de competências em vários níveis: nível educacional dos funcionários, nível educacional das funções-chaves para a estratégia do negócio e investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

Para Fleury & Fleury (2001), o processo de aprendizagem organizacional possui três fases:

1. Aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências;
2. Disseminação;
3. Construção da memória.

A aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências ocorre através de processos proativos ou de reativos. Dentre os proativos estão a experimentação e a inovação. Dentre os reativos estão a resolução sistemática de problemas, experiências realizadas por outros, contratação de pessoas, etc.

A disseminação acontece pelos seguintes processos:

1. Comunicação e circulação de conhecimentos: informações precisam circular rápida e eficientemente pela organização;
2. Treinamento: forma mais utilizada no processo de aprendizagem e disseminação de competências;
3. Rotação de pessoas: por setores a fim de compreender o papel das diferentes áreas no sistema produtivo;
4. Trabalho em equipes diversas: processo de interação com pessoas de diferentes origens culturais, formação, experiência profissional que propicia a disseminação de idéias.

Para Jucius, a administração de pessoal é o campo da administração que planeja, organiza, dirige e controla as funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho visando atingir os objetivos da empresa economicamente e eficazmente conciliando-os com as finalidades de todos os níveis de pessoal. Por conseguinte, o trabalho em relação ao pessoal pode ser dividido em quatro fases:

1. A procura de pessoal solicita localização de fontes de suprimento, entrevistas, aplicação de testes e indução de candidatos selecionados;
2. O desenvolvimento de pessoal exige treinamento e educação, formação de moral organizacional, boas comunicações, planos de promoção e transferência, sistemas e planos de sugestões;
3. A manutenção do RH abrange atividades que servem para apoiar as habilidades e atitudes favoráveis aos empregados, tais como salários adequados e boas condições de trabalho, supervisão, sistemas para tratar de agravos, programas recreativos e sociais e planos de serviços de saúde;
4. A utilização da mão-de-obra pressupõe as três etapas anteriores e se refere à eficácia do trabalho do empregado.

A administração de recursos humanos, segundo Chiavenato (2003), trata dos aspectos internos e externos da organização.

As técnicas utilizadas no ambiente externo são:

1. Pesquisa de mercado de RH;
2. Recrutamento e seleção de RH;
3. Pesquisa de salários e benefícios;
4. Relações com sindicatos;
5. Relações com entidades de formação profissional;
6. Legislação trabalhista;

No ambiente interno, são utilizadas as seguintes técnicas:

1. Análise e descrição de cargos;
2. Avaliação de cargos;
3. Treinamento de RH;
4. Avaliação de desempenho de RH;
5. Plano de carreiras para RH;
6. Plano de benefícios sociais para RH;
7. Política salarial de RH;
8. Higiene e segurança para RH;

Narayanan (2001) acredita que na era globalizada o que garante a sobrevivência das organizações é a aquisição de tecnologia e o desenvolvimento da competência organizacional.

O desenvolvimento de um conjunto totalmente novo de competências organizacionais, em função das peculiaridades dos mercados de maior valor agregado não é uma tarefa simples para a organização segundo Pereira & Brunstein (2002).

Wilk & Cabreira (2002) apontam uma nova tendência por meio da qual as empresas avaliam os recursos e competências de que dispõem utilizando-as para adicionar valor aos seus produtos.

Mintzberg (1995) acredita que a padronização das habilidades dos trabalhadores é um mecanismo que garante a execução das tarefas da organização.

No atual ambiente competitivo em que vivemos, Silva & Rachid (2003) acreditam que a responsabilidade do trabalhador aumenta e um relevante desafio se manifesta em como gerar e utilizar o conhecimento e habilidades do mesmo.

4. METODOLOGIA

Inicialmente, realizamos a elaboração de um questionário que foi testado junto a uma amostra da população, a ser estudada, a fim de serem detectadas possíveis falhas, e sua correção antes da sua aplicação em toda a população. Após a realização do pré-teste, foram aplicados os questionários e entrevistas junto à população pesquisada. As entrevistas foram aplicadas junto às chefias, por serem em menor número, o que facilita a adoção da técnica de entrevista. De acordo com Gil (1989), a entrevista é a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais aplicadas. Os questionários foram aplicados para os funcionários, por serem mais numerosos. Foram aplicados 35 questionários e realizadas 13 entrevistas. Segundo Lakatos & Marconi (1991), os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam em média 25% de

devolução. Em nossa pesquisa, o índice de devolução dos questionários foi de 97,14%. Na tabela 01 está a distribuição dos participantes por unidade:

Unidade	N	Percentual da amostra	N	Percentual do setor
Divisão de Produção Farmacêutica	3	8,57%	10	30%
Serviço de Sólidos	3	8,57%	3	100%
Setor de Granulação	3	8,57%	13	23,08%
Setor de Compressão	3	8,57%	10	30%
Setor de Revestimento	2	5,71%	2	100%
Serviço de Líquidos	3	8,57%	3	100%
Setor de manipulação	3	8,57%	5	60%
Setor de Envase	3	8,57%	22	13,64%
Serviço de Acondicionamento e Embalagem	3	8,57%	40	7,5%
Serviço Sólidos Compressão Direta	3	8,57%	4	75%
Setor de Mistura e Compressão	3	8,57%	24	12,5%
Setor de Emblistamento	3	8,57%	8	37,5%
Total	35	100%	144	24,31%
Em branco	0	-	-	-
Não houve devolução	1	2,86%	-	-

Tabela 1 - Número e percentual de participantes da pesquisa por unidade

Foram formuladas hipóteses, à partir de possíveis variáveis influenciadoras na percepção dos treinamentos pelos servidores:

1. A variável estabilidade;
2. A variável tempo de serviço;
3. A variável remuneração;
4. A variável escolaridade;
5. A variável cargo;
6. A variável idade;
7. A variável sexo;

À partir da análise dos dados coletados, buscou-se validá-las.

Para efeito de conhecermos a satisfação dos servidores com os treinamentos, chamamos de índice de suficiência o percentual de servidores que se declararam satisfeitos com os treinamentos recebidos na organização.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O funcionário efetivo possui estabilidade de emprego. Já o funcionário cuja categoria funcional é contrato administrativo não dispõe dessa estabilidade. Foram pesquisados 5 servidores efetivos e 29 servidores com contrato administrativo. Os servidores com contrato administrativo foram o grupo predominante na pesquisa, com 85,29% do total, seguidos pelo grupo dos efetivos, com 14,71%. Na pesquisa não houve a ocorrência das demais categorias funcionais. O índice de

suficiência para o treinamento entre os efetivos é de 30%, sendo que 3 servidores apresentaram relativa satisfação com os treinamentos implementados. Foi considerado o índice 0.5 para servidores que se apresentaram relativamente satisfeitos com os treinamentos aplicados. Dos servidores que possuem contrato administrativo, 24,14% dizem estar satisfeitos com os treinamentos, isto é, 12 funcionários relataram que os treinamentos implementados satisfaziam em parte as suas necessidades e apenas 1 servidor acredita na total suficiência dos treinamentos. Esses dados foram submetidos a uma análise estatística a fim de verificar a existência da correlação proposta entre categoria funcional e eficácia dos treinamentos.

O conceito de categoria funcional se refere à forma de contrato do servidor, que pode ser através de contrato administrativo ou efetivo. Foi verificada a existência de correlação negativa entre a categoria funcional e a suficiência dos treinamentos, isto é, a categoria funcional varia inversamente proporcional à eficácia dos treinamentos sendo que quanto maior a categoria funcional menos satisfeito com os treinamentos se apresenta o funcionário. A categoria funcional contrato administrativo recebeu valor 1 e os efetivos receberam valor zero na análise estatística. Da correlação, os servidores que possuem contrato administrativo estão menos satisfeitos com os treinamentos oferecidos que os funcionários efetivos.

Foram analisados 16 funcionários com até 2 anos de serviço, 0 entre 2 e 5 anos, 13 entre 5 e 10 anos, 3 entre 10 e 20 anos e 2 acima de 25 anos. Com relação à distribuição dos servidores participantes da pesquisa por tempo de serviço, 47,06% está na Funed até 2 anos, 38,24% está entre 5 e 10 anos, 8,82% entre 10 e 20 e 5,88% acima de 25 anos. O grupo que mais se destacou é o de servidores com até 2 anos de serviço na Funed. O índice de satisfação pela implementação dos treinamentos é de 28,13% (9 funcionários parcialmente satisfeitos com os treinamentos oferecidos) entre os servidores que estão na Funed até 2 anos, 19,23% (1 servidor totalmente satisfeito e 3 relativamente satisfeitos) para os que estão entre 5 e 10 anos, 33,33% (2 funcionários parcialmente satisfeitos) para os que estão entre 10 e 20 e 25% (1 servidor se manifestou parcialmente satisfeito) para os que tem mais de 25 anos na instituição. Os dados coletados foram submetidos à análise estatística utilizando o mesmo software.

À partir da análise estatística realizada pode-se inferir que a variável tempo de serviço não exerce nenhum tipo de influência na satisfação que o servidor apresenta com os treinamentos.

A remuneração mensal total corresponde ao salário acrescido das GIEFS, quinquênio e outras vantagens mensais. Não há servidores com remuneração até R\$600,00, 61,76% (21 servidores) dos servidores participantes da pesquisa recebem entre R\$601,00 e 1000,00 mensalmente, 2,94% (1 funcionário) recebem de R\$1500,00 a 2000,00, 29,41% (10 trabalhadores) recebem entre R\$2001,00 e 2500,00 e 5,89% (2 pessoas) possuem remuneração mensal igual ou superior a R\$2500,00. O índice de satisfação com o treinamento entre os servidores de acordo com a sua faixa salarial está representado na tabela a seguir:

Faixa Salarial	Índice de suficiência do treinamento	de N do
De R\$601,00 a 1000,00	9,52%	4
De R\$1500,00 a 2000,00	-	0

De R\$2001,00 a 2500,00	50%	10
Igual ou maior que R\$2500,00	75%	2

Tabela 2 - Percentual de satisfação com o treinamento de acordo com a faixa salarial

De acordo com a análise estatística realizada verificou-se a ocorrência de correlação positiva entre a remuneração e a suficiência dos treinamentos. Assim à medida que o salário aumenta ocorre, em tese, um aumento da satisfação com os treinamentos oferecidos.

Os servidores estão distribuídos segundo a sua escolaridade da seguinte forma:

Escolaridade	Percentual de Participantes	N
Fundamental Incompleto	8,82%	3
Fundamental Completo	11,76%	4
Ensino Médio Completo	44,12%	15
Superior Completo	5,88%	2
Especialização	29,42%	10

Tabela 3 - Percentual de participantes segundo a sua escolaridade

Não houve a participação de servidores que possuíssem mestrado ou doutorado. A suficiência dos treinamentos para os servidores varia com a sua escolaridade de acordo com a tabela seguinte:

Escolaridade	Percentual de suficiência	N
Fundamental Incompleto	33,33%	2
Fundamental Completo	12,50%	1
Ensino Médio Completo	3,33%	1
Superior Completo	75%	2
Especialização	50%	10

Tabela 4 - Percentual de satisfação dos servidores com os treinamentos segundo a sua escolaridade

Com a aplicação do software Minitab versão 11.12, concluímos que a escolaridade varia diretamente proporcional com a satisfação apresentada pelo servidor com o treinamento, já que foi verificada a ocorrência de correlação positiva.

Os funcionários pesquisados se dividem quanto a função que exercem da seguinte forma:

Função	Percentual de Participantes	N
Nível Superior	-	0
Nível Técnico	2,94%	1
Nível 2º Grau	50%	17
Nível até 1º Grau	8,83%	3
Chefia	35,29%	12
Não respondeu	2,94%	1

Tabela 5 - Percentual dos servidores referente a função que exercem

Função	Percentual suficiência	deN
Nível 2° Grau	-	0
Nível até 1° Grau	50%	3
Chefia	54,17%	12
Técnico	50%	1

Tabela 6 - Percentual de suficiência dos treinamentos aplicados segundo a função exercida pelo funcionário

Percebeu-se, através da análise estatística que a função exercida possui correlação positiva com a suficiência dos treinamentos. Então quanto maior a importância da função exercida, maior é a satisfação apresentada pelo trabalhador em relação ao treinamento.

Na tabela abaixo vemos a distribuição dos funcionários segundo a sua faixa etária.

Faixa Etária	Percentual Participantes	deN
Até 22 anos	11,77%	4
De 23 a 30 anos	41,18%	14
De 31 a 40 anos	35,29%	12
De 41 a 50 anos	8,82%	3
Acima de 50 anos	2,94%	1

Tabela 7 - Faixa etária dos participantes da pesquisa

Faixa Etária	Percentual satisfação	deN
Até 22 anos	-	0
De 23 a 30 anos	28,57%	8
De 31 a 40 anos	25%	5
De 41 a 50 anos	33,33%	2
Acima de 50 anos	50%	1

Tabela 8 - A satisfação com o treinamento em percentual dentro de cada faixa etária

Observa-se pela análise estatística que a idade apresenta correlação positiva, isto é, varia diretamente proporcional à suficiência dos treinamentos. Assim, quanto maior a idade do servidor maior será a satisfação com os treinamentos apresentada pelo mesmo.

Sexo	Percentual de servidores	N
Feminino	44,12%	19
Masculino	55,88%	15

Tabela 9 - Percentual de servidores segundo o sexo

Sexo	Percentual motivacional	N
Feminino	36,84%	13

Masculino	10%	3
-----------	-----	---

Tabela 10 - Percentual de suficiência do treinamento de acordo com o sexo

À partir da análise estatística realizada pode-se inferir que a variável sexo se correlaciona positivamente com a suficiência dos treinamentos, ou seja, as mulheres se manifestam mais satisfeitas com os treinamentos do que os homens.

Foi verificado através da aplicação do teste t que o índice de satisfação médio com os treinamentos na Funed é de 38,64%, ou seja, os servidores estão em média 38,64% satisfeitos com os treinamentos oferecidos pela instituição. Numa escala de zero a 100, o servidor apresenta em média 38,64 de satisfação com os treinamentos. Portanto, a sua satisfação com os treinamentos está abaixo da média esperada.

6. CONCLUSÃO

A satisfação dos servidores com os treinamentos é em média 38,64 considerando uma escala de zero a 100. Assim sendo, a satisfação dos mesmos está abaixo da média esperada.

Para os grupos analisados, os que apresentaram maior satisfação à respeito dos treinamentos oferecidos para o atingimento das metas foram os efetivos, os que possuem maior remuneração, os de maior escolaridade, os de maior relevância da função exercida, os de mais idade e os do sexo feminino. Destacando-se as chefias, as mulheres, os que possuem maior escolaridade, de mais idade, efetivos e com salário à partir de R\$2001,00.

A pesquisa continua na Hemominas; a fim de verificar como esse método de gestão de recursos humanos está sendo ali aplicado, e, conhecermos melhor os resultados e implicações do novo método de gestão utilizado em Minas Gerais à partir da pesquisa nestas duas instituições.

7. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

Fundação Ezequiel Dias. Desenvolvido pela Fundação Ezequiel Dias, 2004. Apresenta textos sobre essa instituição e a saúde pública no Brasil. Disponível em: <www.funed.mg.gov.br>. Acesso em: 8 agosto 2004.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.

JUCIUS, M. J. **Administração de Pessoal**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1983.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

MINTAB, version 11.12: software. Copyright (C), 1996. 1 CD-ROM.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

NARAYANAN, V.K. **Managing Technology and innovation for competitive advantage**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001.

PEREIRA, G. M. & BRUNSTEIN, I. Up grade do cluster calçadista gaúcho voltado à exportação: A barreira das competências gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002, Curitiba. Anais de Resumos. Curitiba: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2002.

Secretaria de Planejamento e Gestão. Desenvolvido pelo governo do estado de Minas Gerais, 2004. Apresenta textos sobre o governo do estado de Minas Gerais e seus servidores, avaliação de desempenho e treinamento. Disponível em: <www.seplag.mg.gov.br>. Acesso em: 13 dezembro 2004.

SILVA, M. A. C. & RACHID, A. A gestão por competências: Um estudo inicial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003, Ouro Preto. Anais de Resumos. Ouro Preto: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2003.

WILK, E. O. & CABREIRA Z. S. Identificação e análise estratégica de “core competences” em empresas de serviços: O caso do Sebrae / RS. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002, Curitiba. Anais de Resumos. Curitiba: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2002.