

Pesquisa sobre a gestão de qualidade em treinamento na Europa: Necessidade de aperfeiçoamento

Pode ser difícil para os iniciantes entenderem o treinamento realizado dentro das empresas. A maioria das empresas dirá que “os funcionários são nosso patrimônio mais importante” e que “estamos comprometidas em desenvolver nossos recursos humanos”, mas é possível que os gerentes ainda saibam pouco sobre o resultado real da atividade de treinamento. A atividade foi proveitosa? Para quem? Quais foram os resultados?

por *Dra. Lichia Yiu* e *Dr. Raymond Saner*

Se a atividade é registrada como “os números totais de dias de treinamento, participantes e cursos de treinamento”, então se sabe que dinheiro foi gasto e que cursos foram organizados. Mas e os resultados?

Os níveis de desempenho aumentaram após o treinamento? A empresa foi beneficiada pelos níveis mais altos de competência? O treinamento aumentou a motivação dos funcionários ou melhorou o trabalho em equipe?

Uma análise dos relatórios de atividade de empresas europeias disponíveis publicamente mostra que há grandes expectativas para a área do treinamento dentro das empresas e que a linha que separa a educação formal e o treinamento dentro das empresas permanece tênue e confusa. O “Centre for Socio Eco-Nomic Development” - CSEND (Centro para o Desenvolvimento Sócio-Eco-Nômico) – (ver quadro abaixo) – elaborou e conduziu uma pesquisa com empresas europeias para aumentar o entendimento da situação atual do treinamento dentro das empresas.

O “Centre for Socio Eco-Nomic Development” - CSEND (Centro para o Desenvolvimento Sócio-Eco-Nômico - www.csend.org) é uma fundação independente, financiada por projetos e sem fins lucrativos localizada em Genebra que realiza projetos de pesquisa e desenvolvimento e participa de programas de formação para adultos para melhorar o desempenho dos funcionários em organizações.

As respostas dos entrevistados foram ao mesmo tempo previsíveis e intrigantes. Por exemplo, quando foi perguntado: “você acha que o treinamento deveria ter um impacto sobre a produtividade de sua empresa?”, a grande maioria (85,3%) respondeu afirmativamente.

No entanto, quando foi perguntado como as empresas realmente avaliavam a efetividade do treinamento, as respostas foram reveladoras. Apenas 50% dos respondentes indicaram que

uma avaliação era realizada com frequência para analisar a melhoria de desempenho do indivíduo ou do grupo três meses após a conclusão do treinamento.

Apenas 50% dos respondentes indicaram que uma avaliação era realizada com frequência para analisar a melhoria de desempenho do indivíduo ou do grupo três meses após a conclusão do treinamento.

Quando foi perguntado: “qual seria a mudança mais proveitosa a ser realizada” em relação às práticas de gestão de treinamento das empresas em que trabalham, 70% dos respondentes classificaram “associar as intervenções de treinamento aos objetivos estratégicos corporativos” como a mais importante. “Aumentar o suporte após o treinamento para garantir a aplicação dos conhecimentos no trabalho” foi citada como a segunda mudança mais proveitosa a ser realizada (24%) no futuro.

Embora os gerentes de linha estejam frequentemente envolvidos nas decisões relacionadas ao treinamento – como, por exemplo, quem deve participar e qual tipo de competência precisa ser melhorada – eles não parecem preocupados em definir as melhorias de desempenho que gostariam de atingir com o orçamento do treinamento e nem em garantir associações diretas entre os objetivos corporativos e o treinamento da equipe.

Quando foi perguntado que tipos de garantia de qualidade essas empresas usavam, o sistema de controle de qualidade mais citado foi a ISO 9001. Vinte e dois por cento dos respondentes revelaram que não seguiam nenhuma norma de qualidade. Várias outras normas foram mencionadas na categoria “outras”, inclusive a ISO 10014:2006,

Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits (Gestão de qualidade - diretrizes para obter benefícios financeiros e econômicos); a International Computer Driving License (ICDL); a qualidade da formação contínua para adultos (eduQwa) e a norma de responsabilidade social (AS 8000).

[Os gerentes de linha] não parecem preocupados em definir as melhorias de desempenho que gostariam de atingir com o orçamento do treinamento.

O surpreendente é que a ISO 10015, que se foca na garantia de qualidade dos treinamentos dentro das empresas, não foi mencionada. Na verdade, essa é a única norma ISO que apresenta diretrizes para avaliar dois aspectos essenciais dos treinamentos dentro das empresas:

* Garantia do alinhamento entre o investimento no treinamento e as necessidades corporativas.

** Garantia da transferência de habilidades e conhecimentos recém-aprendidos para aprimorar o desempenho no trabalho.

O treinamento deveria ajudar o funcionário a se tornar mais eficiente, além de auxiliar a empresa patrocinadora a aumentar a produtividade e o desempenho. Da perspectiva da empresa, os investimentos em treinamento devem aumentar a eficiência e o lucro final. Em suma, os funcionários adquirem novas competências e a empresa é beneficiada pelas novas habilidades dos participantes nos resultados corporativos.

Em períodos de recessão econômica e de desafios contínuos devido a incertezas e à concorrência, as empresas devem investir em treinamento para garantir a sobrevivência. Isso significa manter a inovação e a adaptabilidade dos funcionários em constante expansão por meio de aprendizado. ■



human resources

Survey on training quality management in Europe: Need for improvement

It can be difficult for the uninitiated to understand in-company training. Most companies will say that “employees are our most important asset” and “we are committed to developing our human resources”, but managers may still know little about the actual return on training activity. Has it been useful? For whom? What has been achieved?

by **Dr. Lichia Yiu** and **Dr. Raymond Saner**

If it gets reported as “total numbers of training days, trainees and training courses”, then one knows that money has been spent and courses have been organized. But what about the results? Have performance levels improved after training? Has the company benefited from greater competence levels? Has training improved staff morale or teamwork?

A review of European companies’ publicly available activity reports shows that the field of in-company

training is full of broad expectations, and that the line between formal education and in-company training remains vague and confusing. In order to gain a better understanding of the current state of in-company training, the Centre for Socio-Economic Development – CSEND (see box) – designed and conducted a survey of European companies to gain a better understanding of the current state of in-company training.

The Centre for Socio-Economic Development (CSEND – www.csend.org) is an independent, project-financed, non-profit Geneva-based foundation that conducts research and development projects and engages in adult education programmes in support of performance improvement in organizations.

Respondents’ answers were simultaneously predictable and puzzling. For instance, when asked “Do you think that training should have an impact on the productivity of your company?”, a large majority (85.3%) answered affirmatively.

However, when asked how the companies actually assessed the effectiveness of training, the responses were revealing. Only 50% of the respondents indicated that evaluation was often carried out to assess individual or group performance improvement three months after the completion of training.

Only 50% of the respondents indicated that evaluation was often carried out to assess individual or group performance improvement three months after the completion of training.

When asked “what would be the most useful change to undertake” regarding their company’s training management practices, 70% of the respondents placed “to link training interventions to corporate strategic objectives” as most important. “Increasing after-training support to ensure on-the-job application” was cited as the second most useful change to undertake (24%) in the future.

While line managers are often involved in training-related decisions – such as who should attend and what type of competence needs to be developed – they don’t seem to be engaged in defining performance improvements that they would like to achieve with their training budget, nor in ensuring direct links between business objectives and staff training.

When asked what type of quality assurance these companies used, the most quoted quality management system was ISO 9001. Twenty-two percent of respondents indicated that they did not use any quality standards at all. Several other standards have been mentioned in the “other” category, including ISO 10014:2006, Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits; International Computer Driving License (ICDL); quality of continuing adult education (eduQaa) and social accountability standard (SA 8000).

[Line managers] don’t seem to be engaged in defining performance improvements that they would like to achieve with their training budget.

Surprisingly, ISO 10015, which focuses on quality assurance of in-company training, was not mentioned. In fact, this is the only ISO standard offering

guidance on assessing two essential aspects of company-based training:

* Assurance of alignment of training investment with business needs.

** Assurance of transfer of newly learned skills and knowledge to strengthen on-the-job performance.

Training should help an employee become more efficient, and help the sponsoring company gain improvements in productivity and performance. From the perspective of the company, investments in training should increase efficiency and bottom line. In sum, employees acquire new competence and the company benefits from the trainees' new skills in business results.

In times of economic downturn and continuous challenges due to uncertainties and competition, companies must invest in training to ensure their survival. This means ever-expanding innovation and adaptability of employees through learning. ■

Este artigo foi publicado pela primeira vez na edição de Novembro/Dezembro de 2009 da ISO Focus - The Magazine of the International Organization for Standardization – e foi reproduzido aqui com a autorização da ISO Central Secretariat (www.iso.org).

This article first appeared in the November/December 2009 issue of ISO Focus - The Magazine of the International Organization for Standardization - and is reproduced here with the permission of ISO Central Secretariat (www.iso.org).



Dr. Lichia Yiu é presidente e cofundadora do CSEND, e sócia da Organisational Consultants Ltd., em Hong Kong. Ela faz parte das equipes da OECD que avaliaram o ensino superior na China e no Brasil, com foco na garantia de qualidade e na qualidade dos sistemas de educação. A Dra. Yiu é autora de sete livros e de mais de 40 artigos sobre gestão de recursos humanos e melhoria de desempenho.

Dr. Lichia Yiu is President and co-founder of CSEND, and partner of Organisational Consultants Ltd, Hong Kong. She has been a member of the OECD teams which assessed higher education in China and Brazil focusing on quality assurance and quality systems of education. Dr. Yiu is the author of seven books and more than 40 articles on human resource management and performance improvement.



Dr. Raymond Saner é diretor e cofundador do CSEND, e presidente da Organizacional Consultants Ltd., em Hong Kong, com especialização em gestão internacional, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento gerencial. Além disso, o Dr. Saner leciona no Centro de Economia e Administração de Empresas, na Universidade de Basileia, Suíça, e na Sciences Po (MPA), em Paris. Ele é autor de 14 livros e de mais de 40 artigos sobre gestão internacional e formação de capital humano.

Dr. Raymond Saner is a Director and cofounder of CSEND and President of Organizacional Consultants Ltd., Hong Kong, specializing in international management, organization development and management development. Dr. Saner also teaches at the Centre for Economics and Business Administration, University of Basel, Switzerland and at Sciences Po (MPA), Paris. He has authored 14 books and more than 40 articles on international management and human capital formation.