

15.29 Eficácia dos Treinamentos

Não basta oferecer bastante treinamento. É preciso que eles tragam contribuições para as pessoas e para a empresa.

Não é porque foi realizado um grande volume de treinamentos, cobrindo a quase totalidade dos colaboradores, e porque as capacitações tiveram avaliações favoráveis por parte dos participantes, que podemos concluir pelo sucesso do processo de treinamento e desenvolvimento (T&D). É importante avaliar a qualidade dos treinamentos oferecidos. Pouco adianta elevar a carga de treinamento da equipe se a eficácia da capacitação não for adequada.

Eficácia consiste em alcançar o objetivo pretendido e, nos treinamentos, será maior se os objetivos forem estabelecidos em comum acordo com os gestores dos empregados a serem treinados. A eficácia dos treinamentos pode ser avaliada em diversos níveis [130].

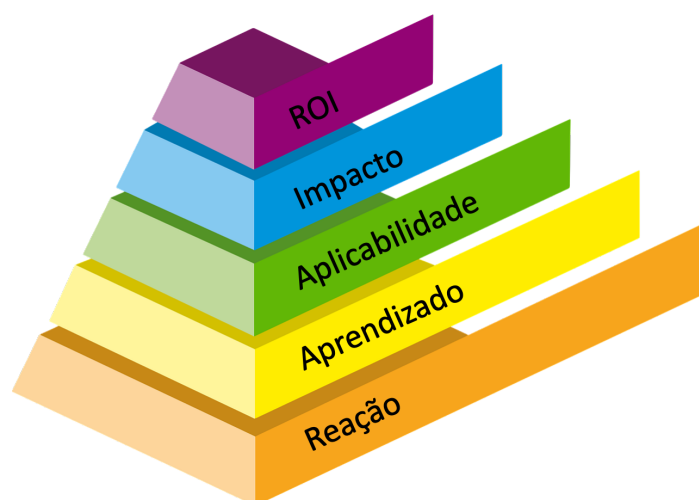


Figura 1 - Modelo de Kirkpatrick para avaliação de treinamentos

1º - Reação

Cerca de 85% das empresas avaliam o treinamento perguntando se o participante gostou e apenas 15% querem saber se a empresa ganhou algo [131]. Isso não é avaliar o treinamento e sim fazer uma pesquisa de satisfação, que pode ser mais influenciada pela qualidade do lanche servido e pela simpatia do instrutor do que pela capacitação.

Segue um exemplo de avaliação de reação usando a escala de Likert.

| Por favor, avalie seu nível de satisfação (marque um x em cada linha) | | | | | | |
|---|--------------------|--------------|--------|------------|------------------|---------------|
| Aspecto | Muito insatisfeito | Insatisfeito | Neutro | Satisfeito | Muito Satisfeito | Não se aplica |
| Organização | | | | | | |
| Coffee break | | | | | | |
| Conhecimento do instrutor | | | | | | |
| Instalações | | | | | | |

Nota: Veja como interpretar os resultados da Escala de Likert no item Qualidade da Contratação.

É claro que gostar das condições e características da capacitação contribui para o aprendizado, mas essa medida é feita mais por tradição e pela facilidade de medir do que pelo benefício da informação.

2º - Aprendizado

O objetivo é avaliar se as pessoas absorveram os conhecimentos oferecidos pelo treinamento.

A alternativa mais simples é a clássica prova ou teste, no final da capacitação, sobre o conteúdo ofertado. Como é comum no ensino formal, a nota do participante define se o nível de aprendizado foi adequado. Assim, escores acima de sete usualmente são considerados satisfatórios. E a média das notas dos participantes – correspondente ao escore da turma – indica se o treinamento teve a eficácia desejada.

Mas, se analisarmos com mais profundidade, concluiremos que uma parte dos participantes pode obter um bom resultado porque já tinha o conhecimento antes do treinamento. Para eliminar esse efeito, uma opção é aplicar o mesmo teste antes e depois da capacitação. O aprendizado fornecido pelo treinamento é avaliado pela diferença entre os dois resultados. A figura a seguir exemplifica, mostrando que o escore médio dos participantes cresceu de 6,5 para 8,5 pelo efeito de um treinamento. Essa medida é particularmente útil para avaliar diferentes fornecedores ou metodologias de ensino.

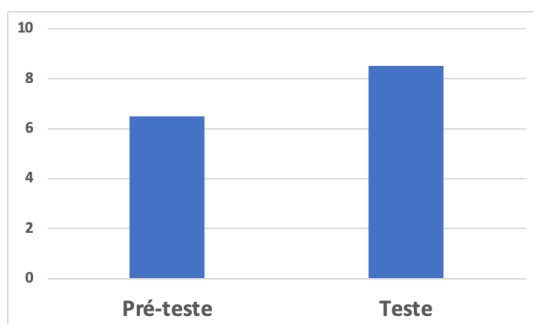


Figura 2 - Resultados do pré-teste e do teste, escore

Levantamentos feitos pela Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento (ASTD) concluiu que 87% do que se aprende é perdido em 30 dias, caso o treinamento não seja seguido de prática e reforço. Portanto, a mensuração do aprendizado deve ser feita sempre após um mesmo período, para permitir comparar o efeito do processo de ensino [132].

3º - Aplicabilidade

É comum que as empresas forneçam treinamentos em conteúdos que os empregados não podem, por alguma razão, aplicar em seu trabalho. Então, ainda que o aprendizado tenha sido bom, o treinamento não foi útil para a organização.

A medida da aplicabilidade pode ser feita, depois de dois ou três meses do treinamento, por entrevistas ou formulários preenchidos pelos participantes ou, ainda melhor, por seus gerentes ou supervisores, consultando sobre o uso do conhecimento adquirido na capacitação em seu dia a dia de trabalho. Para que as avaliações possam ser comparadas, é importante que o período entre o fim da capacitação e a data da consulta seja sempre a mesma.

É claro que essa avaliação não se aplica às ações voltadas ao desenvolvimento dos colaboradores dentro de uma política de responsabilidade social.

Usando o mapa de competências

Outra forma de medir a aplicabilidade dos treinamentos é observar se os *gaps* de qualificação nos mapas de competências [2] da equipe se reduziram no período avaliado, como exemplificado adiante.

Tabela 1 - Variação no *gap* de competências

| Colaborador | Operação de torno | | Uso de EPIs | | Metrologia básica | | Total | |
|-------------|-------------------|--------|-------------|--------|-------------------|--------|------------------|----------|
| | dez/19 | dez/20 | dez/19 | dez/20 | dez/19 | dez/20 | dez/19 | dez/20 |
| João | X | X | X | X | | X | 2 | 3 |
| Maria | | X | X | X | | X | 1 | 3 |
| José | X | X | | X | X | X | 3 | 3 |
| Pedro | | X | | | | | 0 | 1 |
| Jeruza | X | X | X | X | | X | 2 | 2 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | Total | 8 |
| | | | | | | | Diferença | 4 |

A tabela mostra os requisitos para o grupo de operadores de torno de uma empresa. A marcação indica que o requisito está atendido. Observa-se que o atendimento aos requisitos para a execução das tarefas cresceu de 8 para 12 de 2019 para o ano seguinte, mostrando que as ações de treinamento foram focadas nas necessidades da empresa. A mesma planilha aponta a necessidade de duas

capacitações adicionais para o Pedro para que toda a equipe atenda às exigências.

Essa medida compara as competências disponíveis na empresa em relação às necessárias. Portanto, mede quão bem a gestão previne a ocorrência de lacunas que podem prejudicar o negócio ou representar um desvio legal.

4º - Impacto

O impacto pode ser medido pela comparação do desempenho dos participantes antes e depois do treinamento. Isso é mais fácil de observar em funções específicas como vendedores – em que se espera um aumento nas vendas - ou operadores de equipamentos, em que a variação da produtividade é fácil de avaliar.

A abordagem também é adequada para avaliar a eficácia de programas voltados à segurança ocupacional, por exemplo. O efeito dos treinamentos deve, necessariamente, se refletir nos indicadores de acidentes. Afinal, se é importante que um determinado conhecimento ou habilidade seja adquirido, é relativamente fácil avaliar se foi obtido o efeito desejado. Porém a maneira mais objetiva de mensurar o impacto é determinar o ROI dos treinamentos (Veja o item correspondente).

Todas essas medidas são recomendadas para uma avaliação completa das ações de treinamento. E, quanto mais próximo do impacto ou do valor adicionado, mais complexa é a medição e maior o benefício para a gestão.

Porque medir

O objetivo da medida da eficácia não é avaliar as pessoas, mas o processo de capacitação, para que possam ser buscadas melhorias. Por exemplo, mudar a carga horária ou usar recursos didáticos diferentes.

Como calcular

Considerando os diferentes níveis de eficácia que se deseja avaliar (reação, aprendizado, aplicabilidade ou impacto) e os vários tipos de treinamentos, assim como a importância de cada um para a empresa, são usadas diferentes metodologias e cálculos. Os exemplos anteriores cobrem as situações mais comuns.

Medida alternativa

Percentual de Treinamento nos Aspectos Relevantes

A métrica serve para avaliar em quanto o Plano de Treinamento da empresa está focado nas prioridades da organização. Se, por exemplo,

a organização tem, em determinado momento, a diretriz de aumentar as vendas e reduzir os acidentes, o indicador registrará o percentual de treinamentos (em horas ou número de eventos) sobre esses temas no período.

$$\text{Treinamento nos aspectos relevantes} = \frac{\text{Treinamentos nos temas prioritários}}{\text{Total de treinamentos realizados}} \times 100$$

Outra divisão usual é determinar o percentual dos treinamentos técnicos, comportamentais ou obrigatórios.

Meta

É importante estabelecer os níveis de desempenho mínimo para cada treinamento ou atividade de capacitação, tanto por participante como para o evento, nos diversos aspectos como satisfação, aprendizado e ganho de resultado (produtividade, segurança etc.).

A escolha dessas metas deve ser criteriosa, pois embora quase sempre se possa melhorar um resultado, por exemplo o grau de satisfação com um curso ou o nível de aprendizado em um *workshop*, a melhor opção é buscar um resultado bom o suficiente para atender às necessidades dos participantes e da organização a um custo razoável. Assim, faz mais sentido estabelecer um nível de desempenho julgado satisfatório, ao invés de tentar resultados cada vez melhores. Ter 80% dos participantes satisfeitos ou muito satisfeitos é, na maioria dos casos, adequado. E ter profissionais com nível de acerto igual ou superior a 70% nos testes pós curso é suficiente para a maioria das situações.

Análise dos resultados

A finalidade da análise é avaliar se os objetivos da organização e os do treinamento foram alcançados, ou seja, se o treinamento foi eficaz [133].

De modo geral, a análise dos resultados dos indicadores de eficácia de treinamento se limita a verificar se as metas ou os padrões mínimos de desempenho foram atingidos. Diferentemente da maioria das métricas de gestão de pessoas, em que prevalecem análises sobre resultados médios em determinado período, aqui as avaliações são por eventos; faz pouco sentido afirmar que a satisfação média dos cursos fornecidos em um mês foi de 85%; melhor é registrar, por exemplo, que 66% das capacitações do mês atenderam aos requisitos de satisfação ou de eficácia.

Para as análises, algumas organizações segmentam os indicadores de treinamento por grupo de empregados (executivos, especialistas, operários etc.) [70].

Fazendo comparações

Qualquer operador da indústria química sabe que os efeitos de sua ação, ainda que relativamente rápidas, levam algum tempo para afetar os resultados do processo produtivo. Já o investimento em treinamento ou na melhora do clima organizacional pode demorar tanto a fazer efeito que fica difícil vincular os resultados obtidos ao esforço feito.

Para isolar os efeitos do treinamento são usadas as seguintes estratégias:

Grupos de controle

Esta abordagem, tomada da área de pesquisas científicas, compara o desempenho de um grupo que participou do treinamento com outro (grupo de controle), que não foi treinado.

Comparação com a tendência

O método prevê a representação gráfica de uma linha de tendência que projeta os resultados com base nos dados históricos de performance. O desempenho obtido depois do treinamento é registrado no mesmo gráfico e a diferença entre a linha de tendência e o desempenho real pode ser atribuída ao treinamento.

Dicas

- A forma de avaliar a eficácia dos treinamentos não deve ser única. Capacitações mais importantes merecem avaliações mais profundas.
- Uma boa forma de avaliar fornecedores de serviços de treinamento é a empresa contratante efetuar o teste final do aprendizado, de modo a poder fazer comparações confiáveis.

Em resumo

A medida da eficácia dos treinamentos pode ser feita de várias maneiras e com diferentes focos como aprendizado, aplicabilidade e resultado. A melhor forma de avaliar tem de ser decidida caso a caso, priorizando as capacitações mais importância para a empresa.

Os verdadeiros clientes dos treinamentos são os gestores das pessoas treinadas. Eles sabem o que é importante, como maior conhecimento sobre segurança, habilidade para operar uma máquina, conceitos básicos de qualidade etc. Logo, devem ter sua opinião considerada na decisão de como avaliar a eficácia dos treinamentos.

O maior benefício do treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que já fazemos bem. -
Peter Drucker

Este texto é um fragmento do livro
Bachmann, Dórian L. **Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão: Obtendo e comunicando resultados**. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2023.
www.indicadoresrh.com.br

Direitos reservados: Não está previamente autorizada a reprodução, cópia ou transcrição, parcial ou total, em qualquer meio, para fins comerciais ou de recebimento de vantagens diretas ou indiretas, sem a prévia autorização por escrito do autor.

Dórian L. Bachmann
dorian@bachmann.com.br