

# Como medir a eficácia de um programa de treinamento e desenvolvimento

Métricas e KPIs para profissionais de T&D



# Introdução

US\$ 80 bilhões.

É quanto as empresas dos EUA gastam a cada ano em treinamento com seus colaboradores. Mas um grande orçamento nem sempre garante que o treinamento e desenvolvimento são eficazes.

Os resultados de pesquisas têm mostrado que:

- 75% dos gerentes americanos pesquisados não estão satisfeitos com as funções de T&D de suas empresas
- 70% dos colaboradores entrevistados sentem que não têm as habilidades necessárias para serem eficazes em seus empregos (Gartner, 2020)

Esses números demonstram a importância e necessidade de medirmos a eficácia dos programas de treinamento. Profissionais de T&D que acompanham os resultados dos seus programas relatam ter uma maior satisfação com seus serviços, maior apoio da alta gestão da empresa e aumento de recursos para investimentos em T&D.

## Introdução aos dados em treinamento.

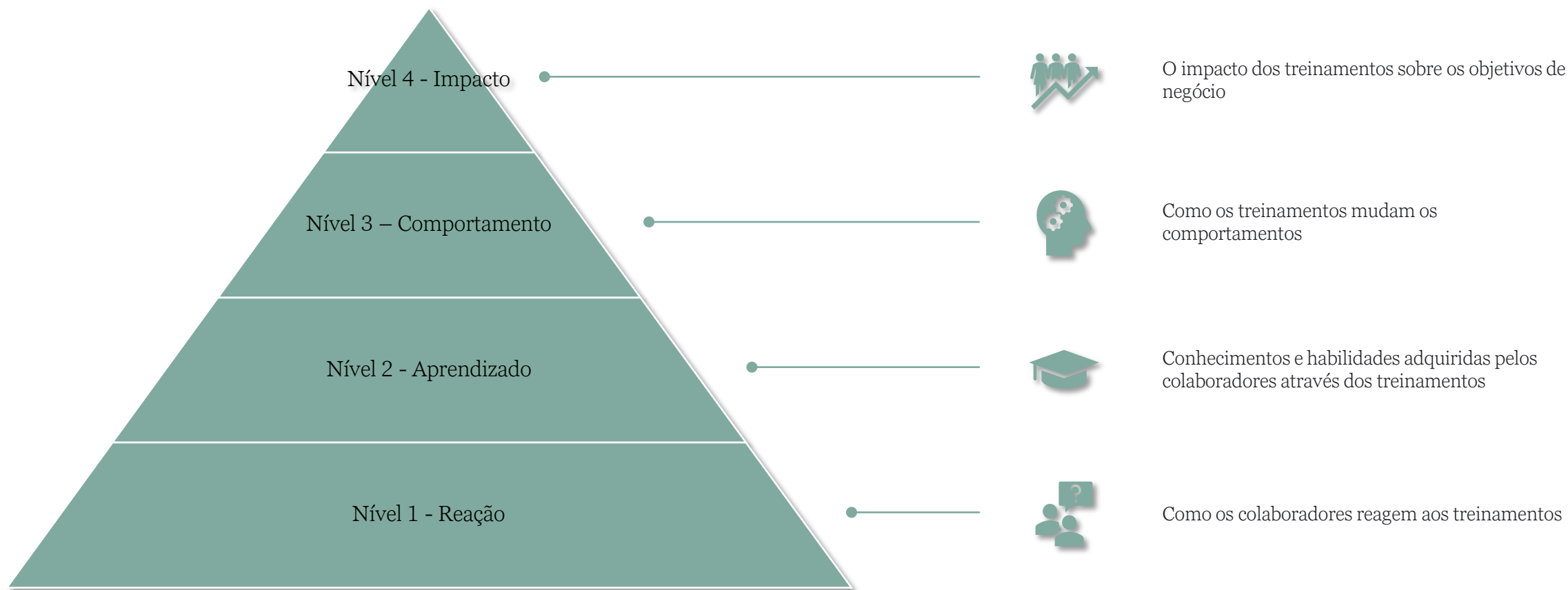
Não sabe por onde começar a monitorar o desempenho dos seus programas de treinamento?

Neste guia, reunimos métricas e KPIs que podem te ajudar a quantificar o valor que está sendo agregado através das suas iniciativas de T&D e como correlacioná-las com os quatro níveis do modelo de avaliação de Kirkpatrick.

Também fornecemos instruções claras sobre como calcular essas métricas, e também como coletar os dados de que você precisa.

# Modelo de Avaliação de Kirkpatrick

O modelo de avaliação Kirkpatrick é um modelo de quatro níveis projetado para ajudá-la a medir a eficácia de seus treinamentos, desde a resposta direta dos participantes à iniciativa, até o impacto real sobre os negócios. Este guia fornece exemplos de KPIs e métricas em todos os níveis para ajudá-la a através de uma avaliação baseada em dados, compreender a eficácia de suas iniciativas de T&D.



# Nível 1 - Reação

## Metas para esse nível

Seu foco principal aqui é avaliar a reação dos participantes em um treinamento.

Seu objetivo maior é obter uma boa compreensão de quão satisfeitos ficaram os alunos com o treinamento e identificar possíveis pontos de melhoria.





# Nível 1 - Reação

## Como coletar os dados

Métricas para diferentes níveis requerem diferentes tipos de captura de dados. Em cada capítulo, explicamos como obter os dados qualitativos e quantitativos de que você precisa para gerar insights.

### Dados quantitativos

Você pode usar pesquisas ou questionários com escalas de 1 a 10, ou aqueles que são especificamente projetados para medir opiniões como a escala de Likert.

### Dados qualitativos

Existem dois métodos: incluindo perguntas abertas em pesquisas e realização de entrevistas com os alunos. Para ambos métodos, use perguntas como:

- O que você mudaria ou melhoraria neste treinamento?
- Quais recursos ou suporte você precisa para aplicar o que você aprendeu?
- Que tópico ou seção você achou mais valioso?

# Nível 1 - Reação

## Métrica 1: Satisfação com a Experiência do Treinamento

Você pode usar seu Net Promoter Score para este KPI. Pergunte ao seus alunos algo como "Em uma escala de 1 a 10, qual a probabilidade de você recomendar este treinamento?"

Com base nas respostas, você pode discernir em 3 categorias:

- Promotores (9 - 10)
- Passivos (7-8)
- Detratores (6 ou menos)

Depois de categorizar seus respondentes, você pode usar esta fórmula para calcular o NPS de seu colaborador, ou cNPS:

### Fórmula 1

$$\text{cNPS} = [\% \text{ de promotores}] - [\% \text{ de detratores}]$$

Qualquer pontuação acima de 0 pode ser o suficiente. No entanto, uma pontuação entre 10 e 30 é boa e qualquer coisa acima de 50 é excelente. Você deveria se preocupar se o NPS de seu colaborador for -10 ou inferior.

## Métrica 2 : Taxa de Conclusão do Curso

Essa métrica te informa quantos alunos concluíram 100% do curso.

### Fórmula 2

$$\text{Taxa de Conclusão} = \frac{[\text{estudantes que completaram o curso}]}{[\text{total de estudantes matriculados}]} * 100$$



# Nível 1 - Reação

Exemplo:

Se 1.000 funcionários se matricularem e 50 completarem o curso completamente, então a taxa de conclusão do curso seria:

$$50/1000 * 100 = 5\%$$

## Métrica 3: Taxa de Abandono do Aluno

É semelhante à taxa de conclusão do curso: usa uma porcentagem para mostrar quantos alunos conseguiram chegar ao final do curso.

Por que ambas as métricas? Com a taxa de abandono do aluno, você também mede onde os alunos param de estudar. Assim você identifica quais lições precisam ser melhoradas, ou mesmo problemas técnicos que devem ser resolvidos.



**Fórmula 3**

$$\text{Taxa de Abandono do Aluno} = \frac{[\text{estudantes que não completaram parte do curso}]}{[\text{total de estudantes que começaram essa mesma parte}]} * 100$$

# Nível 2 - Aprendizado

## Metas para esse nível

Neste nível, você precisa entender até que ponto seus colaboradores têm absorvido novos conhecimentos e habilidades após o treinamento. Seu desafio é garantir que o treinamento tenha atingido seus objetivos, e identificar as habilidades sobre as quais seu treinamento deve ter melhor desempenho.





# Nível 2 - Aprendizado

Como coletar os dados

## Dados quantitativos

Você pode aplicar testes aos colaboradores antes e depois dos treinamentos para comparar seus conhecimentos e habilidades.

## Dados qualitativos

Faça entrevistas antes e depois com os alunos. Você pode questionar os seus níveis de confiança e o que eles aprenderam que os farão ter um desempenho maior.

## Métrica 4: Retenção de Conhecimento e Habilidade

Não tem fórmula para isso. Ao invés disso, use dados qualitativos como auto avaliações e dados quantitativos como resultados de testes para monitorar as diferenças nos níveis de conhecimento e habilidades antes e após o treinamento.



# Nível 2 - Aprendizado



## Métrica 5: Taxa de Aprovação

Porcentagem de colaboradores que concluíram com sucesso suas provas. Se essa taxa for baixa, você precisa investigar se, por exemplo, as perguntas foram muito específicas, ou se as avaliações foram muito difíceis ou programadas muito tempo depois das aulas terem terminado.

### Fórmula 5

**Taxa de Aprovação =  
[colaboradores aprovados  
nas provas] /  
[colaboradores que fizeram  
a prova] \* 100**

### Exemplo

Se 200 funcionários fizeram um teste ao final de um curso, e apenas 45 foram aprovados, a Taxa de Aprovação seria:

$$45/200 * 100 = 22,5\%$$

Lidere a implantação de People Analytics e práticas de RH dirigidas por dados.

Aprenda a implantar e gerenciar uma área de People Analytics do zero.

SAIBA MAIS

# Nível 3 - Comportamento

## Metas para esse nível

É aqui que você mede as mudanças no comportamento e no desempenho dos colaboradores originados pelo treinamento. É o nível crucial para compreender a influência das atividades de T&D no desempenho e atitude sobre o trabalho dos colaboradores, bem como determinar se os resultados desejados estão sendo atingidos.



# Nível 3 - Comportamento

Como coletar os dados

## Dados quantitativos

Uma opção a ser considerada é a observação de terceiros, onde você pode coletar dados de relatórios de gerentes após suas sessões de coaching com os colaboradores, por exemplo. Você também pode reunir dados usando mineração de texto ou análise de sentimento extraídos das conversas em e-mails dos alunos, planos de desenvolvimento pessoal ou gravação de ligações para vendas e atendimento ao cliente.



## Dados qualitativos

Inclua perguntas abertas em entrevistas ou pesquisas com os alunos, como:

- Como você colocou em prática no seu trabalho o que você aprendeu no curso?
- Quão seguro você fica para ensinar a um colega o que você aprendeu durante o treinamento?
  - Você sente que seu comportamento e desempenho mudaram depois que finalizou o curso?



# Nível 3 - Comportamento



## Métrica 6: Desempenho do Colaborador Pós Treino

Para medir a melhoria no desempenho do colaborador após o treinamento, compare seus KPIs antes e depois dos cursos, monitorando assim suas melhorias. Por exemplo, um representante de desenvolvimento de vendas, deve ter como um dos seus KPIs, a receita (vendas). Assim, você pode monitorar se sua receita aumentou depois do curso.

Observação: recomendamos utilizar essa métrica para a maioria de suas ações em T&D.

Você sabe distinguir entre as métricas de recrutamento quais são as eficazes e quais não são?

LEIA NOSSO ARTIGO

## Métrica 7 : Taxa de Engajamento do Colaborador

Outro sinal do sucesso nas ações de T&D é o aumento do engajamento do colaborador. Uma forma que você pode rastrear isso é medindo o engajamento antes e depois dos treinamentos.

Fórmula 7

**Taxa de Engajamento do Colaborador =  
[colaboradores acima da  
média de engajamento no  
período] / [total de  
colaboradores no início do  
período]**

# Nível 4 - Impacto

## Metas para esse nível

Nesse nível final você estará medindo o impacto das ações de T&D sobre os resultados dos negócios. Ao coletar resultados concretos e quantificáveis do seu treinamento, você pode apresentar esses casos para futuras ações de treinamento.



# Nível 4 - Impacto

Como coletar os dados

## Dados quantitativos

Dependendo dos objetivos do seu treinamento e das mudanças que você estava objetivando inspirar nos seus colaboradores, você pode medir o impacto através de pesquisas ou de dados concretos. Por exemplo, você pode usar pesquisas para medir as percepções dos clientes e dos stakeholders, ou comparar dados de turnover e retenção de colaboradores, ou ainda analisar as vendas e lucros antes e depois dos treinamentos.



## Dados qualitativos

Você pode conduzir entrevistas ou “focus groups”. Por exemplo, você pode convidar clientes para um focus group e perguntar a eles sobre sua experiência e como ela mudou com o tempo (comparando com o período de treinamento). Você pode também entrevistar gerentes para entender se eles estão sentindo seus colaboradores sensivelmente mais produtivos após os treinamentos.

# Nível 4 - Impacto



## Métrica 8: Retorno do Investimento do Treinamento

Esta poderosa métrica te permite demonstrar o impacto financeiro de suas iniciativas de T&D que se aplicam a habilidades e atividades.

Observação: Você não precisa medir o ROI para todas as suas ações em treinamento. Normalmente você fará isso somente para aproximadamente 5% das iniciativas, sendo aquelas de maior impacto nos negócios.

### Fórmula 8

**Retorno do Investimento do Treinamento =  $\frac{\text{retorno do benefício} - \text{custo do investimento}}{\text{custo do investimento}} * 100$**

### Exemplo:

Vamos imaginar que você gastou R\$ 45.000 em um treinamento para aumentar a velocidade na solução de problemas pelos representantes de serviço ao cliente. Como resultado desse treinamento, eles aumentaram a satisfação dos clientes e fizeram com que o lucro líquido aumentasse em R\$ 100.000. Isso faria com que o seu ROI desse treinamento fosse de:

$$[100.000 - 45.000] / [45.000] * 100 = 122\%$$



# Nível 4 - Impacto



## Métrica 9: Eficiência Operacional

Para treinamento e cursos que impactam as operações, você pode medir as mudanças sobre a eficiência operacional usando métricas como tempo para reparo, tempo para recuperação, tempo para falha e custo por clique. Compare as medições antes e depois do treinamento para observar alguma melhoria sobre a eficiência operacional.

## Métrica 10 : Índice de Satisfação do Cliente

Monitorando as mudanças sobre essa métrica depois dos treinamentos, você conseguirá entender como suas iniciativas de T&D estão ajudando seus colaboradores a melhor atenderem aos clientes. Essa métrica só é relevante em situações onde é importante a habilidade no relacionamento com clientes.

Observação: a sua nota de satisfação do cliente varia entre 0 e 100. Quanto maior essa nota, mais satisfeito estão os seus clientes.

**Fórmula 10**

$$\text{Índice de Satisfação do Cliente} = \frac{\text{[número de respostas positivas]}}{\text{[total de respostas]}} * 100$$

Exemplo:

Se você obtiver 56 respostas positivas em uma pesquisa com 100 clientes, sua nota seria:

$$[56]/[100] * 100 = 56$$

# Conteúdo bônus



## Toques finais

Com esses truques e dicas extras, você será capaz de lidar com seus projetos de treinamento e desenvolvimento com maior segurança. Continue lendo para aprender mais sobre as melhores práticas, customização da estrutura de medição e preparação de cronogramas para coletar os dados.

# Conteúdo bônus

## Melhores práticas

Para conseguir melhores resultados, use dados. E use-os da forma correta. Seguem 4 melhores práticas para te ajudar ao máximo na abordagem dirigida por dados em T&D.

### 1. Escolha dos KPIs

Identifique os KPIs antes da fase de desenvolvimento do treinamento. Saber previamente o que você deseja medir, te ajudará a escolher o método de medição mais adequado. Uma boa alternativa é perguntar aos stakeholders quais são as métricas que eles mais desejam monitorar.

### 2. Coleta de Dados

Planeje seu cronograma de coleta de dados na fase de desenho do seu treinamento. Saiba quando você deve medir a eficácia e a forma com que fará isso. Inclua essa atividade no seu cronograma de treinamento para facilitar a sua organização e para gerenciar as expectativas dos stakeholders.

### 3. Personalizar a sua estrutura de treinamento.

Pode ser que não exista necessidade de você medir todos os níveis do modelo de Kirkpatrick. Além do mais, pode ser que seja um processo muito demorado e caro para sua empresa. Gaste um tempo analisando suas necessidades de treinamento e escolha o nível de avaliação que melhor se adeque a sua realidade.

Faça o que for necessário para tomar decisões seguras sobre a eficácia dos seus treinamentos. Na próxima página mostramos como você pode escolher o melhor nível de acordo com os objetivos e tipos de treinamento.

### 4. Ações sobre as suas descobertas

Talvez a prática mais importante na medição da eficácia sobre seu treinamento é garantir que você colocará suas descobertas em prática. Isso significa fazer todas as alterações e melhorias necessárias de forma rápida.

# Conteúdo bônus

## Estrutura de medição personalizada

Embora possa ser tentador implementar todos os níveis do Modelo de Kirkpatrick, isso pode não ser o mais prático e acessível financeiramente. Em vez disso, você pode personalizar sua estrutura para mensurar somente o que for necessário para calcular o ROI da sua política de treinamento.

Uma maneira de fazermos isso é adicionando níveis de acordo com os tipos e objetivos do treinamento, conforme sugerido por Leslie Allan.

### Níveis de medição personalizados

Nível 1 – Reação – para todos os programas de treinamento.

Nível 2 - Aprendizado – para programas hard skills (habilidade técnica).

Nível 3 – Comportamento – para programas estratégicos.

Nível 4 – Impacto – para programas acima de U\$ 50.000.

## Agendamento de coleta de dados

Agora que você já sabe como mensurar a eficácia do treinamento, é momento de definir quando. Uma melhor prática é criar um cronograma de coleta de dados durante a fase de projeto de seu treinamento. Existe dois motivos para isso:

- Permite que você tenha uma visão geral de quando medir os diferentes níveis
- Ajuda você a gerenciar as expectativas dos stakeholders.

Vá para a próxima página para você ter um modelo inicial de cronograma de coleta de dados



# Conteúdo bônus

|                         | Apr   | May                                                                           | Jun                                                                                 |                                                                                  |       |                 |                   |                   |     |
|-------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|-------------------|-----|
|                         | 1 2 3 | 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 | Final | Depois de 1 mês | Depois de 2 meses | Depois de 3 meses | ... |
| Nível 1 - Reação        | ✓     | ✓                                                                             | ✓                                                                                   | ✓                                                                                | ✓     | ✓               | ✓                 | ✓                 | ✓   |
| Nível 2 - Aprendizado   | ✓     | ✓                                                                             | ✓                                                                                   | ✓                                                                                | ✓     | ✓               | ✓                 | ✓                 | ✓   |
| Nível 3 - Comportamento | ✓     | ✓                                                                             | ✓                                                                                   | ✓                                                                                | ✓     | ✓               | ✓                 | ✓                 | ✓   |
| Nível 4 - Impacto       | ✓     | ✓                                                                             | ✓                                                                                   | ✓                                                                                | ✓     | ✓               | ✓                 | ✓                 | ✓   |





## Academia INOVARH

Cresça na sua carreira no RH através do desenvolvimento das competências mais valorizadas pelo mercado de trabalho.

Cursos on-line de alta qualidade abrangendo as principais áreas de competências atuais e futuras do RH: People Analytics, RH Digital, Gestão do RH e Employee Experience. Aprenda onde quiser e quando quiser, no seu smartphone, tablet ou notebook.

Conheça:

- nossos cursos: <https://ainovarh.com.br/>
- nossos planos corporativos: <https://www.academiainovarh.com.br/planos-corporativos>