

*Mesmo um treinamento de competências interpessoais pode ser avaliado em termos financeiros. Mas você tem que começar pelo começo.*

## **SIM ... VOCÊ PODE MENSURAR O VALOR DE UM TREINAMENTO**

por **Jac Fitz-enz**

A velha crença de que não se pode quantificar os benefícios de um programa de treinamento de uma empresa vem sendo constantemente desmentida nos últimos anos. Mesmo assim, o mito persiste. Ainda ouvimos incessantemente que os efeitos das intervenções de treinamento – especialmente referente a competências interpessoais – não podem ser relacionados objetivamente e quantitativamente aos resultados de uma empresa.

Uma vez mais, o mito foi implodido. E desta vez, a evidência não aparece somente sob o formato de um simples projeto de avaliação, que documenta o valor monetário de um programa de treinamento, de uma única empresa.

No outono de 1992, 26 empresas juntaram forças para pesquisar um método universal para avaliação de treinamento. Depois de mais de um ano de desenvolvimento, refinamento e teste prático, surgiu um modelo padronizado, o “Sistema de Avaliação de Treinamento – *Training Value System*”. Este sistema foi criado em torno de um conjunto de ferramentas analíticas relativamente simples, e tem sido testado através de várias intervenções de treinamento.

O *TVS* emprega um processo de quatro fases, começando com uma análise situacional profunda (similar a um levantamento de necessidades) e terminando com o valor monetário agregado a uma ope-

ração pelo treinamento e outros fatores causais.

A metodologia pode ser usada para identificar valores específicos, atuais e potenciais, antes do treinamento ser conduzido. Também mede o valor obtido após o treinamento. Se o treinamento não atingir os valores projetados, o método ajuda a identificar as razões.

À primeira vista, o processo é ilusoriamente simples. Há muito pouco nele que pareça novo ou seja surpreendente para alguém familiarizado com a literatura voltada para o desenvolvimento de recursos humanos, ou com o trabalho de Bob Mager, Thomas Gilbert ou Joe Harles - membros do *HRD Hall of Fame*.

Mas as soluções mais elegantes são as mais simples, e a chave para esta abordagem é o relacionamento que se desenvolve entre o profissional de T&D e o cliente – geralmente um gestor de linha – como resultado da análise situacional. O fortalecimento desse relacionamento também é um benefício-chave, que poderá ser tão importante quanto a própria avaliação.

A idéia do que passou a ser chamado “Projeto de Avaliação de Treinamento” surgiu das conversações ocorridas durante o verão de 1992, com profissionais da área de treinamento da MCI

Telecommunications e da Du Pont Merck Farmacêutica, na cidade de Miles, nos Estados Unidos.

Discutimos pela enésima vez, as barreiras à avaliação objetiva e quantitativa de treinamento relacionado à execução de um trabalho. Concordamos que em seu termo mais básico, o “velho demônio” das avaliações em treinamento continuava sendo a incapacidade em ligar o resultado de treinamento às mudanças na empresa, em termos de qualidade, produtividade, vendas ou serviços.

A questão continua sendo sempre: Quando as pessoas adquirem uma nova habilidade, ou aprimoram uma pré-existente através de um programa de treinamento, como relacionamos essa mudança com um ou mais indicadores-chave de desempenho da empresa?

Naquele outono, 23 outras empresas juntaram-se à discussão. O método subsequente desenvolvido e testado neste projeto seguiu o estilo clássico: Analise o problema de desempenho – a lacuna entre os resultados que estamos obtendo e os que queremos obter; se parecer que o treinamento resolve o problema, desenvolva e realize o treinamento; descubra se o comportamento mudou na volta ao trabalho, como consequência do treinamento e, finalmente, determine o valor da mudança desse comportamento,

para a empresa. O que tornou essa iniciativa um sucesso, onde outros tinham fracassado, foi o relacionamento que se formou com os clientes – gestores de linha e altos executivos – e a maneira como foram estruturadas as questões de análise do problema. Esses dois fatores foram críticos; um não teria sido suficiente sem o outro.

## **OBJEÇÕES**

O velho “monstro” que nos impedia de realizar o tipo de avaliação que queríamos era a questão da “prova”: com tantas variáveis afetando o desempenho global de uma empresa, como provar que um ganho específico resultou inteiramente de um programa de treinamento e nada mais? Começamos a concordar que este tão falado obstáculo nada mais era do que uma “cortina de fumaça” (ver quadro na página 7).

Portanto, a questão não é “Como podemos provar sem sombra de dúvidas que um determinado treinamento produziu um determinado resultado?”, mas “O que aceitaremos como notória evidência de que o programa produziu aquele resultado?”

A resposta é: Aceitaremos o julgamento consubstanciado do gestor de linha. Somente ele conhece as especificidades do ambiente de trabalho. Se assumirmos que o gestor é competente e honesto, então seu depoimento deve ser aceito.

O ponto crítico é que, obter o “julgamento consubstanciado”, requer que o gestor de linha esteja intimamente envolvido no processo de treinamento desde o início.

E o profissional de T&D precisa saber como auxiliar o gestor a buscar e especificar o valor que o treinamento pretende agregar às suas operações. Aqui deparamos com três objeções:

**Objeção A** Alega que a maioria dos gestores não pode ser persuadida a tomar parte em um levantamento de necessidades – o que chamamos de “análise situacional” do problema de desempenho. Isto é na realidade, apenas a constatação da inabilidade do profissional de T&D para trabalhar em parceria com seu cliente. Nenhuma das 26 empresas participantes considerou isso como um impedimento potencial ao nosso projeto. Na verdade, em muitos casos, eram os clientes que proporcionavam “evidências” do sucesso ou fracasso dos programas experimentais, que essas empresas ministravam e avaliavam.

**Objeção B** Constata que o gestor vai naturalmente querer justificar sua decisão de investir em treinamento. Portanto, continuando o argumento, ele será um co-participante interessado em trabalhar com o profissional de T&D na missão de provar que o programa de treinamento foi válido. Francamente, isto é mais uma desculpa do que um argumento sensato. Mas, mesmo que fosse uma crítica razoável, seria simples demais trazer uma terceira pessoa – auditor – para intermediar a discussão e conferir os resultados.

**Objeção C** Afirma que mesmo que o gestor seja responsável e confiável, ele estaria estimando somente o valor final produzido pelo programa de treinamento. O fato é que quase todos os gestores

de linha têm um tesouro em dados operacionais guardado em suas gavetas sem, entretanto, ser usado. Quando questionados da maneira correta, eles são capazes de encontrar dados relacionados ao processo e aos resultados em questão. A frase eficaz, nestes casos, é “da maneira correta”.

Estas objeções não fazem justiça aos profissionais de T&D. Gestores e executivos fazem julgamento de valor todos os dias, sobretudo, com muito menos análise, desde remuneração por desempenho (Quanto vale o desempenho da Judite em comparação ao do José?) até se o aumento das vendas no trimestre deveu-se ao resultado do novo plano de marketing ou a apenas um feliz acaso sazonal. Pode-se apenas concluir que as objeções são idéias confusas lançadas por pessoas que não têm energia, imaginação ou compromisso de avaliar seus programas de treinamento.

Concordando que essas barreiras são auto-impostas, os participantes do nosso grupo saíram para testar o modelo TVS. Nos oito meses seguintes, apenas 11 empresas comprometeram-se a implantar por completo o sistema experimental de avaliação e, todas as 11 tiveram pleno sucesso. Isto é, elas concluíram que o modelo atingiu os resultados que elas esperavam: “um método para mensurar e avaliar quantitativamente o valor agregado – ou não agregado – pelos seus programas de treinamento.”

## **POR EXEMPLO ...**

Será que você não pode mesmo, avaliar o sucesso do treinamento de competências interpessoais?



Não faça tal pergunta a Vicki Brown, Joan Shaughnessy e Priscilla Smith. Brown e Shaughnessy são especialistas em treinamento, e Smith é Vice Presidente de Recursos Humanos da Prudential Insurance and Financial Corporation, em South Plainfield, Nova Jersey, EUA. Eles escolheram como projeto piloto, um curso que ensinava “habilidades de *coaching*/monitoramento” para gestores de nível médio.

Começaram dirigindo alguns questionamentos mais profundos aos gestores de alto nível da Prudential – os futuros chefes dos treinandos. “Quais habilidades vocês consideram essenciais para um bom *coaching*?”, perguntaram os profissionais de T&D. Os gestores responderam em termos gerais, falando sobre aspectos motivacionais, habilidades de análise e de comunicação, e ser um bom ouvinte. Os profissionais de T&D anotaram conscienciosamente todas estas observações. Então, começaram a avaliar individualmente as habilidades mencionadas, tentando relacionar os valores tangíveis obtidos pela utilização da habilidade, com as prováveis conseqüências da sua não utilização. Por exemplo, os gestores concordaram que um “mal ouvinte” poderia ocasionar perda de compromissos ou a necessidade de se refazer um trabalho. Os profissionais de T&D insistiram ainda mais, solicitando exemplos específicos de perda de compromissos ou retrabalhos: Com que frequência essas coisas acontecem? Qual é o custo de quando acontecem? A partir daí, concordaram que um determinado valor/hora poderia ser utilizado para se estimar o valor

monetário das “habilidades de *coaching*/monitoramento”.

Então, pelo acompanhamento de casos de retrabalho, perda de compromissos e outros itens, os gestores puderam, após o programa de treinamento, coletar dados que confirmassem ou contradissem as previsões iniciais do valor do programa de monitoramento.

Esta linha de raciocínio fundamenta-se em questões específicas e planejadas, compiladas à partir de técnicas estruturadas. As questões eram focadas no processo de trabalho, não em treinamento. À medida em que a conversa evoluía do geral para o específico, relações precisas eram estabelecidas entre processos e resultados. Isto, eventualmente, resultava em descrições dos valores esperados. Quando os programas eram ministrados e os resultados obtidos, os gestores-clientes percebiam por eles mesmos, os efeitos do treinamento. A diferença crítica entre este método e os métodos típicos de questionamento ocorrem em dois níveis:

**Primeiro** é a conexão criada entre ações específicas e resultados específicos. Muito frequentemente, quando os profissionais de T&D questionam os gestores durante o processo de levantamento de necessidades, eles estabelecem conexões vagas, com resultados indefinidos, entre certos comportamentos e certos resultados empresariais. Quando isso acontece, qualquer esperança de se atribuir um valor concreto a um problema de desempenho – ou ao programa de treinamento que o resolva – é perdido para sempre.

**Segundo** é a projeção e posterior verificação do valor monetário tangível que advém daqueles resultados específicos. Durante todo o processo, a questão fundamental é: “Que diferença isto faria?” Se um supervisor fosse melhor ouvinte – e daí? Se os operadores de produção trabalhassem melhor em equipe – e daí? As respostas dos gestores são continuamente testadas até que algum resultado visível, tangível seja revelado – um resultado que tenha relação com qualidade, produtividade, vendas ou serviços. Uma vez descoberto o resultado, é muito fácil atribuir um valor a seus efeitos.

É tão importante identificar a razão dos fracassos quanto avaliar os sucessos e, por isso, uma metodologia de avaliação confiável, deveria ser aplicada a ambas as situações. Isto foi, de fato, o caso do empenho da Prudential. O estudo inicial concluiu que se os treinandos adquirissem habilidades de monitoramento ensinadas através do treinamento, e se aplicassem essas habilidades ao trabalho diário, o valor agregado seria equivalente a três vezes mais o valor do investimento. Avaliações feitas após o treinamento determinaram que o *workshop* não estava atendendo às expectativas. Somente 55% do grupo piloto realmente aplicou os ensinamentos ao trabalho diário, enquanto 45% não o fizeram. Analisando o caso juntamente com o gerente da unidade, os profissionais de T&D revisaram os dados (que eram claros, específicos e detalhados, graças ao trabalho preparatório) e foram capazes de identificar o problema, o que fez com que eles tentassem achar uma solução para corrigir o problema identificado.

Se os comportamentos e técnicas ensinados em um curso não estão sendo transferidos para o trabalho, é bom que se saiba disso. O ponto-chave neste caso, entretanto, não é se o treinamento deixou ou não de atingir os resultados esperados, mas que, mesmo se tratando de desenvolvimento de habilidades pessoais, o programa tinha uma meta expressa em termos monetários: ele daria um retorno equivalente a três vezes o valor do investimento feito pela empresa.

Um mesmo processo que possa ser utilizado para se avaliar o valor do treinamento pode também ser usado para se estabelecer o custo da falta deste. Como parte do processo de redução de pessoal e de custos, a Alberta General Telephone Ltd. (AGT) de Edmonton, Alberta, Canadá, decidiu cortar despesas de treinamento, reduzindo o treinamento inicial para novos representantes de vendas, de duas para uma semana. Rudy Nieuwendyk, Gerente de Educação e Desenvolvimento de RH, resolveu analisar o efeito dessa decisão.

Utilizando índices já implantados e concentrando-se em variáveis que independentemente de treinamento causam impactos em desempenho, ele notou que os representantes de vendas que fizeram as duas semanas de treinamento estabeleciam contato telefônico com o cliente em um tempo médio de 11,4 minutos, ao passo que os que fizeram o programa de uma semana levavam 14,5 minutos.

A conclusão dessa análise é que o tempo extra necessário para completar as ligações custava mais de

US\$ 50,000 para a empresa, representados pela perda de produtividade durante as primeiras seis semanas de trabalho. Além disso, o custo da perda de qualidade, devido ao aumento de erros, aumento do contas a receber e no índice de erros em ordens de serviço, excederam a quantia perdida devido a redução de produtividade. Então, o custo para a AGT, por reduzir o tempo de treinamento, foi de mais de US\$ 100,000. A administração decidiu, rapidamente, restabelecer o programa de treinamento para duas semanas. E agora também estão pensando em expandi-lo ainda mais.

A próxima meta de Nieuwendyk é a aplicação do método padronizado de avaliação de treinamento (TVS) no programa de qualidade da empresa.

“ Realizamos muitos treinamentos sobre qualidade num período de quatro anos”, ele comenta. “Teria sido heresia questionar o valor do treinamento sobre qualidade. Mas, depois que o treinamento foi realizado, compreendemos que não tínhamos identificado claramente o que ele teria que afetar. Não tínhamos método confiável para determinar quem necessitava de treinamento, sobre o que afetaria, que comportamentos deveriam ser obtidos e que resultados mensurar. O que estamos começando a fazer agora é determinar o que, quem, por quê e como, antes de investir algum dinheiro em treinamento.

### **O MODELO**

A abordagem do TVS está subdividida em quatro fases básicas:

A “situação” é o problema ou a oportunidade com a qual estamos preocupados, ou seja, é *status* do desempenho de alguém (ou de um grupo), antes do treinamento.

Começamos a análise da situação fazendo aos gestores uma série de perguntas, que revela e esclarece o tipo de valor dentro da função e os processos-chave para obtenção desses valores. Em outras palavras, o que é que essas pessoas fazem de importante para a empresa e como o fazem? Uma vez tendo esse conhecimento, podemos estabelecer definições de níveis de desempenhos atuais e aceitáveis. Finalmente, estabelecemos o valor do ganho que teremos se o nível de desempenho atual for elevado ao nível esperado. A análise situacional mostra como o problema se apresenta estrategicamente, como funciona taticamente, como afeta a empresa e, quanto custa. Esta é a etapa mais importante do processo. Ela requer considerável nível de detalhamento e precisão. Começa e termina focada em valor. Quando executada apropriadamente, o valor potencial mensurável do treinamento (ou alguma outra intervenção) torna-se evidente.

Esta etapa tem dois componentes: diagnóstico do problema e descrição do treinamento. No diagnóstico do problema, estudamos a razão da queda do desempenho, para identificar sua causa e provável solução. A solução pode ou não ser treinamento. Uma lista de itens baseada no trabalho

Fase 3: Impacto

original de Bob Mager sobre análise de problemas de desempenho, aponta a verdadeira origem do problema.

Seguindo a orientação de Mager, nós fizemos uma série de questões inter-relacionadas: Há uma discrepância no desempenho? Se a resposta for afirmativa, é importante? Se é importante, a pessoa poderia executar o trabalho se necessário fosse? Se não, seria porque ela não tem determinadas habilidades? Se afirmativo, o treinamento poderia resolver a situação? Se não é uma questão de habilidade, o que poderia ser? E daí para frente.

Baseado no resultado desse diagnóstico, decidimos se solucionamos o problema com treinamento ou procuramos um recurso diferente. Se decidimos treinar, naturalmente queremos desenvolver um curso que construa as habilidades específicas que as pessoas vão precisar, a fim de que fechem a lacuna entre o nível de desempenho atual e o nível aceitável.

Suponhamos que nós decidimos que o treinamento é o remédio.

## Fase 2: Intervenção

Designamos e minimizamos o treinamento. A questão agora seria, que diferença nós observamos no comportamento e desempenho dos treinandos depois que eles completaram o curso?

Um relatório sobre impacto descreve:

- As variáveis que podem ter causado a diferença de desempenho;
- O efeito relativo de cada variável;

- De que forma o comportamento do empregado, como resultado de treinamento, mudou ou afetou o desempenho (como no exemplo da AGT);
  - Por que o treinamento afetou ou não o desempenho? (como no caso da Prudential).
- “Valor” é o valor monetário dos efeitos da mudança de desempenho. É uma medida de diferen-

## Fase 4: Valor

ças em qualidade, produtividade, serviço ou vendas, todas as quais podem ser expressas em termos financeiros. Às vezes o valor monetário é imediatamente evidente, tanto quanto o aumento da participação de mercado ou margem de lucro em vendas. Outros resultados desejáveis, tais como redução no tempo de comercialização ou aumento da satisfação do cliente, podem ser convertidos em dinheiro.

Uma empresa no nosso grupo - uma rede de farmácias - desenvolveu um curso de 240 horas, reconhecido pelo órgão de fiscalização estadual, para certificar técnicos farmacêuticos, ampliando seu papel na avaliação e aviamento de receitas. Uma mudança nos regulamentos estatais, que previamente tinha reservado estas tarefas para farmacêuticos registrados, tornou possível estender a atividade a técnicos. Visto que os técnicos recebem menos que os farmacêuticos, a empresa economiza dinheiro toda vez que uma prescrição é processada por um técnico. Com alguns cálculos matemáticos simples, a empresa determina que o valor agregado

pelo programa de certificação - seu retorno depois das despesas - soma US\$ 318,422 ao ano.

Tipicamente as fases do “impacto” e do “valor” são os elos perdidos nas tentativas de determinar o valor concreto dos programas de treinamento. É onde aqueles que repudiam a tese do valor agregado manifestam-se, e todos começam a retroceder sobre qualquer declaração definitiva a este. Mas quando o elo é solidamente estabelecido desde o começo; na fase da “situação”, o “impacto” e o “valor” são normalmente fáceis de serem identificados.

## PARCEIROS

Veteranos em treinamento podem dizer que eles não enxergam nada de novo no processo. Tudo o que ele faz afinal é identificar um problema organizacional, sugerir uma solução, e estimar o valor do resultado. Verdadeiro, mas não completo. Eu argumentaria que dois fatores fizeram esta abordagem ser digna de nota.

O primeiro é metodológico. Bem no princípio, na fase da situação, o profissional de T&D emprega um método analítico focalizado, com um conjunto de perguntas dirigidas. Isto auxilia os gestores a buscarem respostas fora dos seus resultados operacionais - respostas à perguntas como: o que ou como é um bom desempenho e porque tal habilidade é importante.

Segundo, a abordagem forma uma forte parceria entre o profissional de T&D/analista de desempenho e o cliente/gestor. E uma vez que um foco bem centrado em valor é mantido através do processo, a

parceria é baseada na preocupação central do gerente: o desempenho.

Valores mensuráveis são identificados para cada habilidade a ser desenvolvida. Não há incerteza ou objeção que consiga contrapor-se a evidência quantitativa. O resultado pode ser uma aliança poderosa entre o profissional de T&D e o cliente – uma aliança que existe muito raramente nas empresas hoje em dia.

É claro, ao menos para todos os envolvidos neste projeto, que a porta está aberta para a avaliação de treinamento. Tudo o que temos a fazer é caminhar através dela.

Aqueles que dizem que o mundo é dinâmico e complexo demais para mensurar mudanças, devem ser lembrados que, apesar de nem tudo ser previsível, tudo é projetável.

Temos a metodologia para mensurar e avaliar as nossas projeções.

Esta é a única maneira para, ativamente, gerir e melhorar o desempenho das áreas de *staff*, no mercado competitivo da atualidade.

**JAC FITZ-ENZ** é fundador do **Saratoga Institute EUA**, considerado “pai” do **Benchmarking** em Capital Humano

Saratoga Institute Brasil  
Rua Sampaio Viana, 277  
1º andar - Cjs. 11/13 - Paraíso  
04004-000 - São Paulo – SP  
Tel/Fax: (11) 3885-8644  
[saratoga@saratogainstitute.com.br](mailto:saratoga@saratogainstitute.com.br)  
[www.saratogainstitute.com.br](http://www.saratogainstitute.com.br)

## O ÔNUS DA PROVA

Uma das barreiras auto-impostas na procura de valores concretos de programas de treinamento é a errônea noção de que o profissional de T&D precisa apresentar prova, com “P” maiúsculo, de que o treinamento produziu um efeito específico na conta de resultados da empresa. Comenta-se que tantos fatores afetam o desempenho humano e financeiro de uma empresa, que isolar a contribuição pura de um programa de treinamento é impossível.

Em termos laboratoriais, isso é verdadeiro. Em termos de mundo real, é um grande contra-senso. Demonstrar causalidade daquele tipo é impossível para qualquer pessoa no mundo dos negócios, não somente para profissionais de T&D. Falando na prática, no mundo dos negócios, quase não há oportunidades de se provar relações causais entre dadas atividades e efeitos específicos. Provar causalidade requer controle de todas as variáveis. No mundo real, não existe um fenômeno como o controle.

Mas muitas funções de linha têm estabelecido “acordos não verbais” através dos quais são aceitas algumas correlações entre certas ações e resultados subsequentes. Isto tem se mantido durante tantos anos, que as pessoas falam dessas relações como se elas pudessem ser provadas. O exemplo mais óbvio é de vendas. Se um vendedor atinge a sua cota, presume-se que ele seja um vendedor competente. Não há prova disso. Os consumidores compram por muitas razões que não têm nada a ver com o vendedor. Vendedores não controlam clientes. Da mesma maneira, gestores de produção não controlam fornecedores de material e equipamento, nem mesmo seus próprios empregados. O Diretor de Finanças não controla o custo de capital. Controle é um conceito, não uma realidade.

Todos nós nos esforçamos para influenciar positivamente nosso ambiente, mas nenhum de nós controla coisa alguma. O controle só pode ser demonstrado em laboratório e, mesmo assim, somente em um campo de investigação muito restrito.

“Prova estatística” é um conceito errôneo. Estatística tenta somente demonstrar que a hipótese nula era provável, mas não que a hipótese em questão foi provada.

Então, antes dos profissionais de T&D debruçarem-se sobre futilidades, precisam entender que em se tratando de negócios, não há lugar para a palavra “prova”.

O objetivo de um esforço de avaliação, válido e confiável, que atribua um valor específico ao resultado de um programa de treinamento é simplesmente este: demonstrar que há uma provável correlação entre o evento de treinamento e uma subsequente mudança em qualidade, produtividade, vendas ou serviço.

A metodologia deveria implicar no seguinte: “Dadas as condições estabelecidas, e assumindo que os outros fatores são iguais, o efeito observado é muito provavelmente, resultado do treinamento”.

Antes de começar a censurar previamente o assunto, note que o princípio de “*ceteris paribus*” (todo o resto sendo igual) é a fundamentação básica para todas as tentativas de “prova”. E é precisamente a pressuposição, que sustenta todos os planejamentos de negócios e sua consequente avaliação. Como gestores, fazemos os orçamentos para o próximo exercício, baseados exatamente nesses mesmos pressupostos. Depois de findo o ano orçamentário, sabemos quais foram os resultados, mas muito raramente conseguimos “provar” o que nos fez ficar acima ou abaixo do orçado em nossas projeções.

O velho argumento sustenta que os profissionais de T&D não deveriam tentar determinar o valor agregado em dinheiro por seus programas à empresa, porque eles não conseguem “provar” que o treinamento, e nada mais que o treinamento, produziu um resultado específico ao negócio. Essa argumentação é falsa.

“AQUELES QUE DIZEM QUE O MUNDO É DINÂMICO E COMPLEXO DE MAIS  
PARA MENSURAR MUDANÇAS, DEVEM SER LEMBRADOS QUE,  
APESAR DE NEM TUDO SER PREVISÍVEL,  
TUDO É PROJETÁVEL.”