



FoToArtist\_CANVA

ROI EM T&amp;D

## COMO MEDIR O RETORNO SOBRE INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO

Medir o retorno sobre investimento (ROI) em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) corporativo é uma questão fundamental que preocupa tanto a alta direção quanto o setor financeiro das empresas. O ROI é uma métrica importante que ajuda a justificar investimentos em T&D, mas calcular esse retorno pode ser complexo.

Katycia Nunes (\*)

Antes de determinar o ROI, é crucial fazer três perguntas essenciais:

**1** **Quais são os indicadores de aprendizado da sua empresa?** – Antes de qualquer análise, é vital identificar quais são os “indicadores de projeto” e quais são os “indicadores de aprendizado” que os seus projetos educacionais possuem e podem ser acompanhados / aferidos.

Entenda por “indicadores de projeto”, todas as métricas, números e dados referentes ao volume ou quantidade de ações relacionadas aos programas de treinamento e/ou trilhas de aprendizagem. Como exemplo destes indicadores, podemos citar:

1. Número de usuários ativos
2. Número de acessos únicos à plataforma de aprendizagem
3. Número de acessos a cursos, conteúdos, mídias e demais objetos que você tenha disponibilizado dentro da plataforma
4. Número de cursos concluídos
5. Número de mídias acessadas
6. Número de downloads

Notem que os “indicadores de projeto” estão diretamente relacionados à quantidade. Eles são indicadores importantes para você ter sempre à mão e manter a alta liderança a par do andamento do projeto. Porém, eles não apoiam nenhum tipo de análise educacional, ou seja, não retratam como, quando e quanto as pessoas realmente aprenderam.

Os indicadores de aprendizado dizem respeito justamente à forma e intensidade do aprendizado. Quando bem mapeados e analisados, podem inclusive dar cenários claros de como a organização está se desenvolvendo e o quanto isso impacta nos resultados do negócio. Isso envolve avaliar como os conhecimentos adquiridos são aplicados no trabalho diário e quais melhorias foram observadas no desempenho.



Como exemplo de “indicadores de aprendizagem” podemos citar:

- **Frequência:** quantos acessos foram realizados por um mesmo usuário ao longo de um período de tempo pré-definido na estratégia da área de T&D.
- **Aproveitamento:** quais atividades programadas um mesmo usuário realizou e concluiu ao longo do tempo, qual a qualidade dessas atividades e quais notas esse usuário conseguiu alcançar ao concluí-las.
- **Engajamento:** como e com qual frequência um mesmo usuário retorna à plataforma e, ao retornar, quais ações / atividades ele realiza.
- **Prática:** após as ações de treinamento programadas, quais comportamentos novos esse usuário manifesta no dia a dia e o quanto dessa mudança de comportamento pode estar relacionada ao tema e atividades treinadas.
- **Impacto:** Qual o índice de performance desse usuário após a conclusão do programa de treinamento, tendo a área de T&D avaliado os indicadores anteriores.

Perceba que os indicadores de aprendizagem são mais complexos porque, na verdade, cada um deles é composto por dois ou três indicadores de projeto combinados, considerando que parte desses indicadores não são de treinamento, ou seja, não pertencem à área de T&D e sim às áreas de negócios e acompanhamento de seus líderes.

Portanto, para falarmos de ROI, precisamos ter indicadores de aprendizagem mapeados. E, para ter indicadores de aprendizagem, precisamos influenciar, movimentar e reestruturar nossos programas de treinamento para nos retornar dados qualitativos e não somente quantitativos. Para iniciar esse processo de aprimoramento, a primeira pergunta a se fazer é: “como medimos as mudanças no comportamento e nas competências dos funcionários após o treinamento?”

Essa abordagem demanda uma desconstrução da estruturação dos programas de treinamento atuais, no envolvimento de líderes e áreas de negócio nos processos de aprendizagem e nos modelos de avaliação tradicional, que focam em processos e dados imediatos.

**2** **Como os indicadores de aprendizagem se conectam com o negócio?** – É fundamental que os líderes tenham mapeamento de quais funcionários apenas participaram dos treinamentos para cumprir prazos e exigências, sem real envolvimento, e quais desses funcionários realmente realizaram todas as atividades propostas engajados em aplicar os conhecimentos adquiridos pós treinamento.

O papel dos líderes nesse processo de análise é crucial. Eles devem se posicionar e atuar como principais interessados e enbaixadores da aprendizagem contínua, se envolver na avaliação e acompanhamento do desenvolvimento de seus colaboradores, observando como as novas habilidades são utilizadas no dia a dia de trabalho e como isso impacta no desempenho individual e da equipe.

A pergunta-chave aqui é: “os indicadores de aprendizado estão alinhados com as metas estratégicas da empresa e como podemos evidenciar isso?” Essa conexão direta entre aprendizagem e metas de negócios garante que os investimentos em T&D estejam direcionados para áreas que realmente impulsionam o crescimento e a competitividade da empresa.

**3** **Como essas ações de treinamento impactam o negócio?** – Finalmente, é essencial entender o impacto das ações de T&D no desempenho global da empresa. O comprometimento com o desenvolvimento das pessoas deve ser uma prioridade estratégica. Medir o impacto no negócio vai além de calcular o investimento por pessoa e o retorno financeiro imediato. Envolve avaliar como as novas habilidades e conhecimentos adquiridos pelos funcionários estão contribuindo para o sucesso da empresa como um todo.

Para isso, todas as áreas da empresa precisam colaborar com a equipe de T&D. A integração de novos conhecimentos deve ser refletida em todas as áreas, promovendo uma melhoria sistêmica. Portanto, a última pergunta a se fazer é: “como as ações de T&D estão contribuindo para o crescimento e a sustentabilidade do negócio?” Responder a essa pergunta envolve olhar para métricas de performance mais amplas, como aumento na produtividade, melhoria na qualidade dos produtos ou serviços, inovação e satisfação do cliente.

Calcular o ROI em Treinamento e Desenvolvimento corporativo é um processo que exige uma compreensão profunda dos indicadores de aprendizado, sua conexão com as metas de negócios e o impacto dessas ações no desempenho geral da empresa. As empresas que conseguem alinhar suas estratégias de T&D com seus objetivos de negócio, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo, estão mais bem posicionadas para obter retornos significativos sobre seus investimentos.

(\*) - É consultora Educacional e Especialista de Negócios do Dot Digital Group (<https://dotgroup.com.br>).

