

Return On Investment em Gestão de Pessoas: análise dos benefícios e indicadores de performance em processos de coaching na atualidade

Adriana Roman Muniz¹, Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci²

¹Universidade de Taubaté/ Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225 – Centro – Taubaté, adrianarmuniz@uol.com.br

²Universidade de Taubaté/ Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225 – Centro – jmtadeucci@uol.com.br

Resumo- Este artigo tem por objetivo fazer uma revisão de literatura que aborda o quanto as organizações na atualidade criam mecanismos para avaliar o retorno sobre investimentos em pessoas, realizado através de programas de capacitação e desenvolvimento de seus profissionais. São apresentados conceitos que permitem ao leitor estabelecer seu próprio critério de análise quanto as dificuldades encontradas por profissionais de recursos humanos para prover as organizações de informações que ofereçam subsídios para decisões futuras. Dentre os sistemas de mensuração em processos de desenvolvimento, será analisado principalmente o retorno sobre investimentos na prática de *coaching*, seus critérios de aferição e a situação encontrada mundialmente.

Palavras-chave: Avaliação e mensuração em gestão de pessoas; Indicadores; Retorno sobre Investimento; *Coaching*

Área do Conhecimento: Ciências Humanas

Introdução

O tema capacitação e desenvolvimento de pessoas nas organizações tem se tornado a cada dia mais um fator relevante nos discursos da alta direção porém quando se avalia efetivamente o retorno sobre o investimento realizado em pessoas, o grande questionamento traz à tona o quanto evidente se torna a dificuldade dos profissionais de recursos humanos e executivos em dizer o quanto realmente houve de retorno após medidas de treinamento ou mesmo de desenvolvimento.

Não há dúvidas que o desenvolvimento e capacitação de seus profissionais garantem que as organizações tenham um posicionamento estratégico e diferencial frente a seus concorrentes, dando uma verdadeira condição de adaptação e sobrevivência num mundo de mudanças constantes.

Desta forma, segundo Goldini e Oliveira(2007), práticas de treinamento, desenvolvimento e gestão do conhecimento se tornam fundamentais quando alinhadas à estratégia da organização. Na literatura internacional e nacional encontra-se o tema *coaching* como uma das práticas para o desenvolvimento destes profissionais. Resta saber: há mensuração quanto ao retorno deste investimento que onera as organizações? Há metodologias estabelecidas para a mensuração e acompanhamento deste investimento?

Metodologia

Este ensaio tem como método de pesquisa o levantamento bibliográfico, que segundo Lakatos e Marconi (2008), trata-se de um mapeamento de documentos já escritos acerca do tema, que tenham uma importância por fornecer dados atuais e relevantes.

A importância do material bibliográfico, adequadamente coletado dá, ao estudioso, subsídios adequados ou indícios importantes para nortear o estudo.

Resultados

Avaliação de resultados em Gestão de Pessoas: uma revisão de conceitos

Mudanças econômicas, políticas, ambientais, sociais e tecnológicas têm contribuído diretamente para que neste mundo sem fronteiras, organizações tenham que avaliar seus modelos de gestão, principalmente no que se refere à Gestão de Pessoas. Novos trabalhadores surgem, trazendo à tona o termo trabalhador do conhecimento (ROCHA-PINTO, 2007)

Segundo o mesmo autor, a forma de reagir às mudanças externas de uma organização, dá o tom à forma como a mesma encara os movimentos neste macroambiente organizacional. Preparar seus profissionais do saber como fazer para o saber por que fazer gera uma vantagem competitiva para a mesma. Capacitar continuamente de forma a garantir condições de criar uma diferenciação profissional e monitorar o

desenvolvimento de competências, tem sido o grande desafio das últimas décadas.

Para Lacombe e Albuquerque (2008), foi com a disseminação de modelos estratégicos e de competências, que organizações passaram a ressaltar a importância da etapa de avaliação no processo de planejamento de novas ações.

O tema avaliação ou retorno sobre investimentos em Gestão de Pessoas ou em ações de Recursos Humanos vem ganhando destaque, pois o modelo de gestão estratégica tem como pilar uma maior demanda no investimento em pessoas, o qual se justifica por um aumento no desempenho organizacional (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008).

Assim, observa-se um número considerável de estudos sobre avaliação e mensuração do impacto de ações da Gestão de Pessoas nos resultados e desempenhos organizacionais. O próprio Rocha-Pinto (2007) corrobora com a idéia de que frente aos desafios estratégicos solicitados à dimensão gestão de pessoas nas organizações, as mesmas tiveram que criar um sistema de ferramentas e processos de análise e aconselhamento muito mais elaborado que até então. É nesta direção que se faz necessário a criação de indicadores sólidos, que possam ser aplicados nas empresas, afim de demonstrar a real contribuição das ações de RH nos desafios organizacionais (LACOMBE ; ALBUQUERQUE, 2008).

Indicadores, segundo Goldini e Oliveira (2007) devem ser utilizados pelos Gestores das organizações a fim de identificar se a mesma está conseguindo uma performance melhor hoje do que ontem, bem como ter parâmetros de comparação frente ao mercado. Servem também para registrar o desenvolvimento, o progresso de ações, moldando desta forma a cultura da empresa já que eles influenciam os valores organizacionais.

Neste contexto, a fim de estabelecer indicadores e criar metodologias de mensuração, é que a Economia dá suporte à área de Recursos Humanos. A Economia da Educação, vem então sistematizar a importância da qualificação e por fim do Capital Humano, utilizando o termo retorno de investimentos. Criado mais de há trinta anos, o conceito exigia o desenvolvimento de parâmetros para avaliação. Tais avaliações se baseavam também na definição de parâmetros que abordavam a estratégia organizacional e mudanças de comportamento esperado nos indivíduos (BORGES-ANDRADE, 2002).

Para Phillips e Phillips (apud BORGHI, 2008) o ROI busca dar respostas contábeis à organização. De acordo com os autores, a preocupação em mensurar o retorno sobre investimento retoma a uma prática antiga e secular de comparar lucro com investimentos e

que transportada para o mundo organizacional, funciona como um indicador a mais para a tomada de decisão.

Para estes mesmos autores, a fórmula proposta de ROI em treinamento, que pode ser utilizada para outros processos de desenvolvimento é a seguinte: $ROI (\%) = \frac{\text{Benefícios líquidos do programa}}{\text{Custos do programa}}$. Desta forma, para um resultado encontrado de 100% para cada R\$1,00 investido, a empresa teria como retorno R\$1,00 após pagar todos os custos do programa.

Phillips e Phillips (apud BORGHI, 2008) sugerem que são passíveis de avaliar o ROI, programas que tem por essência um ciclo de vida longo, que tenham relação direta com os objetivos e estratégias da organização, que exijam um investimento em recursos, tempo ou pessoas, que tenham visibilidade dentro da organização, que são de interesse dos gestores e por último, que tenham influência ou façam parte de um processo de mudança da organização.

Return On Investment (ROI) em processos de desenvolvimento: análise sobre coaching

Conforme já abordado no início deste tópico de resultados, muitas empresas, em seu processo de capacitação e desenvolvimento de pessoas, buscam parâmetros sólidos que dêem aparatos profundos para evidenciar resultados concretos para os investimentos realizados. Buscam com isto, também cada dia mais, o alinhamento entre as metas organizacionais e os propósitos dos indivíduos. Querem medir efetivamente se há ou haverá algum tipo de retorno e acima de tudo, que dê uma base para tomada de decisão estratégica futura da organização (FONTENELLE, 2007).

Neste contexto, como já dito anteriormente, organizações tem lançado mão de recursos de capacitação ou desenvolvimento com um conjunto de indicadores que crie um compromisso entre os objetivos da empresa e dos indivíduos. Nos processos de capacitação, muitas se alicerçam em treinamento formal. Já nos processos de desenvolvimento, buscam programas que ajudem seus profissionais a se conhecer melhor e atingir melhores resultados duráveis com impactos em seus comportamentos e relações. Fazem parte destes processos de desenvolvimento a avaliação 360°, o *mentoring*, *counseling* e *coaching* (FONTENELLE, 2007).

O *coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento que tem sido utilizado em organizações, focando principalmente executivos ou líderes, para proporcionar o desenvolvimento de lacunas que não foram ou são preenchidas em cursos ou treinamentos em instituições formais de ensino. Desta forma, através de um processo

personalizado, o *coachee* – profissional envolvido no processo de *coaching* – aprende e desenvolve recursos que o ajude a preencher estas lacunas, muitas vezes relacionadas a questões de desempenho, mudanças requeridas ou desafios específicos. Tem como foco um resultado ou ação, sendo aplicado em sessões programadas de curto e médio prazo.

O que se sabe é que um processo de *coaching* é custoso e que executivos de organizações querem retorno. Assim, profissionais de recursos humanos ficam inquietos, pois há grande dificuldade em medir tais resultados.

Leedham (2005) reforça que ainda há pouca pesquisa empírica atestando a efetividade do *coaching* para o alcance dos objetivos organizacionais, não ocorrendo inclusive um alinhamento quanto a forma de avaliar o valor agregado do processo para o próprio indivíduo ou para a organização.

Segundo sua pesquisa, com o crescimento de popularidade do tema nas organizações e com um custo elevado, parte do budget das áreas de treinamento tem sido mundialmente absorvido para tais iniciativas. Por outro lado, como se trata de um tema novo, há o desafio de consultorias e *coaches* em provar que o *coaching* realmente funciona.

Dados da América do Norte e da Inglaterra demonstram que somente uma pequena parte das organizações avaliam formalmente os impactos do *coaching*, sendo entre 10 e 19% (LEEDHAM, 2005). Em sua revisão de literatura o autor , percebeu que:

- Não há uma metodologia mundial e acordada quanto ao processo de avaliação dos benefícios do *coaching*;
 - Há a necessidade de envolver não somente os *coachees* no processo de avaliação, mas também as pessoas que contratam tais serviços e os clientes impactados;
 - Alguns dos métodos propostos e disponíveis no mercado se baseiam somente na percepção do *coachee*, que pode ser influenciada por diferentes motivos;
 - Há relatos que o aumento da confiança própria do indivíduo teria efeito direto em sua performance, criando desta forma a percepção de que o *coaching* criou benefícios para a organização.
- Frente à preocupação em medir efetivamente o retorno sobre investimentos em *coaching*, pode dividir tal análise, conforme revisão de literatura, em duas frentes: por parte do *coachee* e por parte de profissionais de recursos humanos que representam a organização, que serão exploradas como segue nas próximas sessões.

Benefícios do *Coaching* na percepção de *coachees*

A percepção de *coachees* quanto aos benefícios do processo está interligada com o relacionamento estabelecido pelo processo em si e não diretamente pelos resultados alcançados (LEEDHAM, 2005; DAGLEY, 2006; WHITMORE, 2006). De qualquer forma, outras publicações sobre o tema sugerem que muitos dos *feedbacks* sobre os benefícios do processo de *coaching* se relacionam mais quanto a qualidade do serviço do que quanto a medidas diretas de aprendizagem individual previamente estabelecidas (DAGLEY, 2006).

Benefícios do *Coaching* na percepção da área de Recursos Humanos

Dagley (2006) realizou uma pesquisa com a participação de 17 profissionais de RH situados na cidade americana de Melbourne e segundo relato dos participantes havia uma visão mais positiva do custo/benefício do programa sendo que por não terem uma metodologia própria, reforça o fato de que eles também não se sentiam na época, hábeis em como quantificar o retorno.

A pesquisa realizada pelo autor revelou que há um consenso entre os profissionais de RH de que o *coaching* é efetivo para as organizações, sendo que alguns estabelecem como métrica para realizar o investimento, a avaliação de um percentual do salário em comparação com o custo total do programa, assim como outros simplesmente analisam que um sênior executivo não investiria tal montante de dinheiro se não entendesse que um programa de *coaching* não revertesse em retornos interessantes. Os dados revelaram também que os custos dos programas eram altos, os benefícios organizacionais moderados e o custo/benefício um tanto incerto. O que era certo pela maioria dos profissionais é que os mesmos tinham como objetivo indicar o processo de *coaching* no futuro para suas organizações.

Discussão

A indagação principal deste artigo e dos profissionais de RH na atualidade é: *coaching* realmente funciona? Segundo os participantes de programas de *coaching*, de acordo com a literatura e pesquisas realizadas nos últimos anos em diversos países, a resposta é sim.

Tanner (2007) publicou que diversas organizações como General Motors, AstraZeneca, Capital One, Dell e HP reconhecem o valor do *coaching* como um legítimo processo de melhoria da performance gerando resultados em seus

negócios. Estas organizações, segundo o autor, valorizam e acreditam que o *coaching* é um investimento no capital humano, mas que deve gerar um retorno para suas empresas.

Em seu artigo, o autor apresenta a seguinte equação para medir o ROI – retorno sobre investimento:

$$\text{RESULTADOS DO COACHING} - \text{CUSTOS DO PROCESSO} \times 100 = \text{ROI}$$

CUSTOS DO PROCESSO

Apresenta igualmente alguns exemplos de indicadores para avaliar o ROI do *coaching*:

- FINANCEIRA: aumento de vendas, redução de custos;
- PRODUTIVIDADE: redução de tempo em reuniões, tempo para conquista de objetivos;
- TOMADA DE DECISÃO: sucesso de decisões tomadas, diminuição de conflitos e comportamentos agressivos após decisões tomadas;
- APRENDIZADO E CRESCIMENTO: conclusão de planos de desenvolvimento

Estes dados apresentados pelo autor, entretanto, revelam certa subjetividade, visto que mesmo os indicadores sugeridos para análise do ROI são de aspecto qualitativo, o qual exigem de alguma forma um critério para ao menos gerar comparação.

Tanner (2007) também faz uma revisão sumária de dados apresentados em estudos realizados por outros autores nesta década de 2000 na América do Norte como Crane, Kampa-Kokesch e Anderson, Rock, Robinson, que relatam que:

- Estudo realizado com executivos da BMW demonstraram que os que participaram de programas de *coaching* obtiveram um retorno nos negócios de 120% no ROI em relação aos que não participaram de programas de *coaching*;
- Executivos da Dell Computer's que receberam *coaching* por 2 anos consecutivos tiveram mais chances de promoção do que os que não participaram de programas individuais de *coaching*.

Conforme a revisão bibliográfica, mundialmente *experts* tem buscado formas de encontrar métricas que possam ser avaliadas e gerar dados para as organizações quanto a contribuição do *coaching*, mas a grande dificuldade, sem dúvida alguma, é a definição destas métricas. Fitz-enz (2000,2002 apud EINCINGER, LOMBARDO, 2004) publicou dois livros sugerindo formas de medir o capital humano e que podem ser utilizados para todos os processos de desenvolvimento, assim como *coaching*, relatando porém que progressos na busca de implementá-los ainda estão em curso.

Eincheinger e Lombardo (2004) são categóricos: não há discussão quanto a necessidade de medir os benefícios para as organizações, porém a teoria é mais fácil do que a realidade.

Conclusão

Em uma economia moderna, que busca ter o aproveitamento do capital físico e aumento da produtividade, é nítido a necessidade de investimento em pessoas e no processo de qualificação e desenvolvimento.

Neste sentido, o presente artigo teve como objetivo demonstrar a visão de autores acerca do tema retorno sobre investimentos em gestão de pessoas e a preocupação em criar modelos ou parâmetros que suportem o ROI, bem como benefícios para organizações e pessoas, mais especificamente com programas de *coaching*, demonstrando também o quanto há um interesse mundial no tema e que traduzir isto em prática torna-se ainda uma tarefa difícil.

Se por um lado há um interesse legítimo das organizações em medir tal retorno, por outro lado, profissionais experientes de recursos humanos se encontram com um misto de conceitos e teorias, as quais ainda apresentam lacunas quanto a sua eficácia e aplicabilidade.

Não restam dúvidas quanto a importância do tema e a fragilidade exposta em questão, porém como a ciência e acadêmicos podem contribuir com as organizações criando ou auxiliando na busca de indicadores e metodologias realmente capazes de medir os benefícios e retorno sobre o investimento realizado?

Talvez a resposta ainda esteja para ser escrita num futuro breve, visto que o incômodo é real e tem se tornado tema crescente na comunidade de recursos humanos. O que se sabe é que outras áreas das organizações também correm contra o tempo para demonstrar seus resultados e benefícios. Com certeza a área de Recursos Humanos também encontrará seu caminho, reforçando e validando seu posicionamento estratégico, tendo um papel decisivo nas práticas e planejamentos futuros das empresas.

Referências

- ALBUQUERQUE, L.G. E LACOMBE, B.M. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **R. Adm**, v.43, n.1, p.5-16, 2008

- BORGES-ANDRADE, J.E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v.7, n.especial, p. 31-43, 2002
- BORGHI, L.D.K.G. **Avaliação de Resultados do treinamento: uma análise das metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras**. Tese (Mestrado Profissionalizante em Administração) – IBEMEC, São Paulo,, 2008
- DAGLEY, G. Human resources professionals' perceptions of executive coaching: Efficacy, benefits and return on investment. **International Coaching Psychological Review**, v.1, n.2, p. 34-45, 2006
- EINCHINGER, R.W. E LOMBARDO, M.M. **The ROI on People** – the 7 vectors of research. 2004. Disponível em: <http://www.lominger.com>. Acesso em 16 jan.2010.
- FONTENELLE, I.A. A Auto-Gestão de carreira chega à escola de Administração: o humano se tornou capital?. **O&S**, v.14, n.43, p. 71-89, 2007
- GOLDINI, V. E OLIVEIRA, M. Indicadores para a gestão do conhecimento na visão de especialistas. **REAd**, edição 57, v.13, n.3, 2007
- LEEDHAM, M. The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, v.3, n.2, p. 30-44, 2005
- ROCHA-PINTO, S.R. **Dimensões funcionais da gestão de Pessoas**, Rio de Janeiro: FGV, 2007
- TANNER, R. **ROI on Coaching**. 2007. Disponível em: <http://www.chcoach.com>. Acesso em 31 maio 2009.
- WHITMORE, J. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais**, Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2006