



liderança

## Como calcular o ROI (Retorno de Investimento) de um Programa de Desenvolvimento de Líderes

POR **PAULO ALEXANDRE PEREIRA ALVES DE ALMEIDA**

A maioria das organizações e de seus executivos entende os benefícios dos programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças. CEOs querem fatos sobre os quais basear a eficácia, retorno e valor de um programa de treinamento e desenvolvimento de lideranças.

Para auxiliar as organizações na avaliação de programas ofertados de desenvolvimento de líderes, o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança da Fundação Dom Cabral vai apresentar neste artigo uma ferramenta que pode ajudar as áreas de RH, Talentos e Carreiras neste processo.

**MODELOS E ALINHAMENTO DA AVALIAÇÃO** Nas organizações, as pessoas com melhor desempenho podem representar seus maiores desafios. É preciso que exista um contínuo processo de ajudá-las a crescer, desenvolver e progredir. Elas são mais propensas a serem alvo de esforços de recrutamento. Não as tome por certo. Procure incentivá-las, proporcionando programas de treinamento e desenvolvimento de novas competências.

Para auxiliar na avaliação, na eficácia e nos resultados de programas de desenvolvimento, há três regras a seguir:

1. Ser específico no tipo de comportamentos a medir e ser bem claro sobre os comportamentos específicos que precisam mudar. Existem várias ferramentas para ajudar a identificar essas necessidades de desempenho. Feedback 360° é um clássico, mas outras ferramentas estão disponíveis para identificar os comportamentos específicos que faltam em uma organização, como é o caso de medições a partir de cadeias de impacto em indicadores de produtividade e de eficácia.
2. Equilibrar o processo de medição. Embora a especificidade gere resultados, o sucesso na mensuração de um programa pela organização depende do custo, das conveniências, das restrições e da cultura da própria organização. A medição é um equilíbrio entre ciência e arte, precisão e custos, e custos e benefícios.
3. Conduzir a medição para um cálculo final do ROI. Considere soluções de programas de desenvolvimento de lideranças baseadas nas necessidades de desempenho. Uma vez claro, considere o que as pessoas precisam aprender para que elas mudem seu comportamento. Em seguida, considere a melhor forma de entregar a solução e de medir seu ROI.

Um dos sistemas mais confiáveis e amplamente utilizados para medir o ROI do desenvolvimento de lideranças é chamado de Modelo Kirkpatrick/Phillips (2023), que iremos detalhar mais à frente. O modelo consiste em 4 fases, aplicadas em 4 momentos em uma organização, com intervalos temporais:

1. Reação: como o participante responde ao programa.
2. Conhecimento: avaliação do novo conhecimento e das competências adquiridas do participante.
3. Comportamento: colaboradores, supervisores e subordinados diretos avaliam as habilidades de liderança do participante.

4. Impacto e ROI: colaboradores, supervisores e subordinados diretos avaliam melhorias na produtividade.

**METODOLOGIA PARA MEDIR O ROI** Segundo Hannum, Martineau e Reinelt (2007), a aprovação e a boa condução de um processo de desenvolvimento das lideranças pressupõem o envolvimento de vários níveis departamentais da organização de acordo com a seguinte *Checklist* de *targets* e de *focus* e escopos (Tabela 1).

**TABELA 1 | TARGET E PARTICIPAÇÃO NUM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS**

<b>Target na Organização</b>	<b>Focus e escopo da participação e da comunicação</b>
<i>Sponsor</i> , CEO, Executivos de topo	Assegurar a aprovação do projeto
Diretorias, <i>Team leaders</i> do projeto	Ganhar o apoio das pessoas para o projeto
Participantes, <i>Team leaders</i> do projeto	Garantir que estão alinhados com os temas
Executivos de topo	Construir a credibilidade para o programa de desenvolvimento das lideranças
Gestores intermédios	Garantir o reforço posterior dos processos
<i>Sponsor</i> , e <i>staff</i> de liderança para o desenvolvimento do projeto	Conduzirem a ação para a mudança organizacional
<i>Team leaders</i> do projeto	Preparar os participantes para o projeto
Participantes	Melhorar os resultados e a qualidade do feedback futuro
<i>Sponsor</i>	Demonstrar os resultados completos do projeto
<i>Sponsor</i> , e <i>staff</i> de liderança para o desenvolvimento do projeto	Sublinhar a importância de medir os resultados do projeto
<i>Sponsor</i> e <i>staff</i> de suporte	Explicar o projeto e as técnicas de medida de resultados imediatos e futuros
<i>Team leaders</i> do projeto	Criar o desejo para o engajamento dos participantes
Executivos de topo	Assegurar o respeito pelo <i>staff</i> de liderança para o desenvolvimento do projeto
Todos os colaboradores	Fazerem a prestação de contas das despesas e benefícios com o projeto
<i>Sponsors</i> prospetivos (internos à empresa)	Identificar novos projetos de desenvolvimento das lideranças

**QUANTO CUSTA E QUANTO VALE PARA A EMPRESA?** Segundo Hannum, Martineau e Reinelt (2007), a avaliação do ROI de um programa de desenvolvimento de lideranças e de mudança organizacional positiva não tem de ser um processo complicado. O cálculo do ROI de um programa de desenvolvimento de lideranças é feito a partir das 4 fases seguintes:

1. Alinhamento dos objetivos da organização, dos participantes e das necessidades objetivas do ambiente de negócio da empresa. Esta é uma tarefa e fase crucial para mais tarde se calcular o ROI do programa de liderança. Colocar este alinhamento em prática significa então estabelecer claramente uma ligação entre os objetivos do programa de desenvolvimento das lideranças e os objetivos das organizações. Cada medida de avaliação do impacto do programa deve:
  - depender do controle da equipe no momento em que os impactos positivos podem e devem ocorrer;
  - poder ser diretamente influenciada pelos *team-members* em conjunto com o executivo e utilizando as competências de desenvolvimento contidas no programa.
2. Planejamento de acordo com 2 instrumentos específicos de recolha dos dados para o ROI. A avaliação do impacto de um programa de desenvolvimento de lideranças numa organização se baseia em 2 documentos:
  - um plano de recolha de dados;
  - um plano de análise dos dados.
3. Recolha de dados. A recolha de dados de avaliação de um programa de desenvolvimento das competências de liderança faz-se a partir de 9 documentos:
  - Enquetes de grau de satisfação dos participantes com o programa; grau de aprendizado de novas competências e de novos conhecimentos.
  - Enquetes com mais detalhe e medindo a importância do programa para o sucesso na função.
  - Testes de medição do grau de aprendizado e para avaliar se os participantes demonstram uma performance aceitável para cada competência.
  - Observação *on-job* muito útil na observação do desenvolvimento da liderança e acompanhada por feedback de 360° fornecido pelos outros executivos e seus subordinados diretos.
  - Entrevistas com os participantes para determinar o grau de utilização das competências com os membros da equipe e já em rotina.
  - Grupos de foco conduzidos para determinar o grau em que cada participante aplica o aprendizado no programa às suas tarefas.
  - Planos de ação que devem ser desenvolvidos pelos participantes durante o programa e depois implementados *on-job*; estes devem ser seguidos de *follow-ups*.

- Contratos de performance que devem ser desenvolvidos por cada participante e pelo gestor de linha imediatamente acima na hierarquia e a serem avaliados 3 a 6 meses após o programa.
  - KPIs da organização ou a serem desenvolvidos especificamente para o projeto.
4. Análise dos dados para cálculo do ROI do programa de desenvolvimento de lideranças. Depois de isolar com KPIs e com algumas variáveis de controle os efeitos do programa de desenvolvimento das lideranças, é possível calcular o ROI a partir da fórmula:

$$ROI (\%) = \frac{\text{Benefícios líquidos} - \text{Custos do programa}}{\text{Custos do programa}} \times 100$$

Vejamos um exemplo concreto. Neste exemplo, pressupomos o seguinte orçamento (Tabela 2):

**TABELA 2 | ORÇAMENTO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS**

Item	Custo R\$
Avaliação das necessidades de desenvolvimento	10.000
Investimento do Programa (20 executivos)	480.000
Custos com viagens	53.000
Tempo dos executivos afeto ao programa (a partir de valor/hora)	9,.200
Apoio administrativo	16.000
Despesas com comunicações	1.500
Salas de conferências	2.100
Avaliação final do programa	8.000
<b>Total</b>	<b>579.800</b>

Assim teremos, por exemplo, um ROI de 221% (ou seja, uma relação/ratio custo-benefício de 2,21) se considerarmos um Programa de desenvolvimento das lideranças para um grupo de 20 executivos e que tenha custado R\$ 579.800 com um retorno em benefícios monetários líquidos de R\$ 1.861.158:

$$ROI (\%) = \frac{1,861,158 - 579,800}{579,800} \times 100 = 221\%$$

Finalmente, e também segundo Hannum, Martineau e Reinelt (2007), é possível calcular e observar o efeito positivo do programa de desenvolvimento das lideranças de sua

empresa em um conjunto de 20 intangíveis (Tabela 3). Isso é uma mais-valia importante para o RH, CEOs e *Sponsors* no momento de decidirem por sua aplicação em sua empresa.

**TABELA 3 | INTANGÍVEIS DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS**

Intangíveis ligados a um programa de desenvolvimento das lideranças (1-10)	Intangíveis ligados a um programa de desenvolvimento das lideranças (11-20)
1. Satisfação no trabalho	11. Redução de reclamações dos clientes
2. Comprometimento organizacional	12. Retenção de clientes
3. Clima da organização	13. Melhoria em tempos de resposta a clientes
4. Diminuição das queixas dos colaboradores	14. Trabalho em equipa ( <i>Teamwork</i> )
5. Comprometimento acrescido	15. Melhoria da cooperação
6. Redução do estresse	16. Redução dos conflitos
7. Redução dos atrasos dos colaboradores	17. Melhoria na tomada de decisão
8. Redução das transferências dos colaboradores	18. Melhoria na comunicação
9. Melhoria da imagem e reputação da organização	19. Aumento da criatividade
10. Satisfação dos clientes	20. Melhoria geral das competências

Demonstrar a conexão entre participar de iniciativas de treinamento e desenvolvimento de lideranças e melhorar o comportamento dos líderes ou o desempenho de um departamento requer coleta de informações de forma criativa por gerentes de RH e de talentos.

Uma missão possível, em que o CEO em conjunto com o RH podem ser parceiros.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

DROTTER, Stephen. *Pipeline de Desempenho: como atingir o desempenho certo em qualquer nível de liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HANNUM, Kelly M.; MARTINEAU, Jennifer W.; REINELT, Claire. *The Handbook of Leadership Development Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

PHILLIPS, Patricia Pulliam; PHILLIPS, Jack J.; RAY, Rebecca. *Measuring the Success of Leadership Development: a step-by-step guide for measuring impact and calculating ROI*. Alexandria: Association for Talent Development, 2023.

**PAULO ALEXANDRE PEREIRA ALVES DE ALMEIDA** é professor e diretor do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento em Pessoas e Liderança da Fundação Dom Cabral e pesquisador nas áreas de liderança, comportamento organizacional, gestão de pessoas e mudança e cultura organizacional. Doutor em Sociologia, pela IUL-University de Lisboa, e pós-graduação em Gestão, pela Nova School of Business & Economics e pela Harvard Business School.