

## ROI em Coaching

Rodrigo Aranha, PCC & CMC

Em recente artigo que escrevi a revista Coaching Brasil, argumentei que a mensuração efetiva do sucesso de um processo de coaching é um dos mais relevantes desafios enfrentados pelos envolvidos neste tipo de intervenção, isto é, o coach, a empresa e mesmo o cliente que passa pelo processo.

A pesquisa feita pela ICF – International Coach Federation, intitulada Organizational Coaching Study, de 2013, apontou para um mercado global de coaching equivalente a cerca de 2 bilhões de dólares de faturamento anual, com destaque para o coaching executivo. Nesta mesma pesquisa, estima-se um total de cerca de mais de 40 mil coaches profissionais no mundo. As evidências apontam para um crescimento muito rápido no número de coaches profissionais, em resposta a uma demanda crescente por este tipo de atividade.

No lado corporativo, já há algum tempo o coaching é reconhecido como uma das 5 principais estratégias para o desenvolvimento de lideranças (Bennet, 2006), além de estar se estendendo a outros níveis hierárquicos dentro das empresas. Não há dúvidas de que o coaching executivo vem se tornando cada vez mais relevante como ferramenta para o fortalecimento da capacidade de liderança executiva no mundo corporativo.

Não é de surpreender, assim, ser também crescente a atenção e o questionamento colocado pelas empresas a respeito da efetividade dos programas de coaching por elas patrocinados. Afinal, com tanto dinheiro investido nesse tipo de intervenção, qual é, de fato, o retorno obtido?

No já citado ICF Organizational Coaching Study de 2013, as respostas obtidas indicam que a maior parte das organizações pesquisadas revela “saber” ou “reconhecer” a efetividade do coaching em termos de impacto e criação de valor para as empresas. No entanto, as evidências que suportam tal afirmação são de caráter empírico, quando muito. Processos quantitativos de avaliação parecem ser raros. É relativamente comum encontrar a aplicação de processos 360º, seguido de pesquisa de clima/satisfação. Na maioria dos casos, a avaliação fica restrita ao feedback obtido junto ao próprio executivo.

Acredito ser incontestável que as empresas mais e mais irão exigir uma mensuração dos impactos do Coaching de forma abrangente, consistente, realista e de forma a mais tangível

possível. Empresas e coaches precisam estar preparados para enfrentar essa demanda, de forma responsável, criativa e eficaz.

De fato, sob a perspectiva das empresas, parece haver várias razões para isso, entre elas:

- Responsabilidade fiscal: o investimento em coaching implica na utilização de recursos que são sempre limitados por natureza e, portanto, precisam ser aplicados de forma eficaz, o que significa a necessidade da justificação e da comprovação, de forma concreta, do seu uso e dos resultados obtidos;
- Validação para o “bottom line”: da mesma forma que o investimento em uma nova tecnologia, produtos novos, aquisição de ativos, etc., o investimento em coaching precisa ser validado em termos da contribuição para o resultado gerado pelo negócio para seus acionistas;
- Dada a escassez ou limitação de recursos disponíveis, qualquer alocação orçamentária implica na necessidade de utilização de critérios de prioridade claros, entre eles o grau de efetividade do recurso sendo empregado;
- Ao investir em desenvolvimento de pessoas, as empresas têm diversas opções. Como escolher, priorizar e alocar recursos entre as várias possibilidades?
- Considerando experiências passadas, como identificar os programas de coaching mais efetivos, como forma de tomar decisões em relação a novos projetos?

Sob a perspectiva do coach, além deste poder reagir e eventualmente ser capaz de colaborar com seus clientes nas questões descritas acima, creio haver uma razão igualmente importante para lidar com esse tema. Na contratação de coaches, é sabido que a química entre coach e coachee é o elemento mais importante na tomada de decisão. Também é sabido, que a efetividade do coach é ainda mais importante que seu curriculum e formação (ICF 2009). Ao oferecer um programa de coaching para uma empresa, de que maneira um coach pode comprovar sua efetividade e, assim, ser capaz de demonstrar o valor da sua prática de coaching?

Se considerarmos todas as razões descritas a respeito da necessidade da mensuração efetiva do coaching, creio que a reação mais natural é pensar na determinação do valor do coaching de forma absolutamente tangível, em termos de impacto monetário para o negócio, algo na linha do “show me the money!”

É justamente daí que vem o termo ROI em Coaching, cuja tradução literal é o Retorno sobre o Investimento feito em coaching. Nada mais do que a comparação entre os ganhos líquidos de um programa de coaching (resultados monetários obtidos menos o valor investido) com o próprio valor investido, representado na forma de um percentual. O desafio posto, evidentemente, reside na mensuração dos benefícios provocados pelo coaching, algo possível de ser feito, mas que muitas vezes pode levar a esforços desnecessários e a conclusões distorcidas, tanto para o bem quanto para o mal.

Mensurar esses benefícios exige, a meu ver, uma regra aparentemente simples: sermos capazes de identificar e estabelecer, com clareza, os critérios que acreditamos serem necessários para essa mensuração!

Em primeiro lugar, devemos partir do princípio de que um programa de coaching efetivo é aquele que possibilita a criação de mudanças comportamentais corretas e sustentáveis, que levem a uma melhoria na capacidade do cliente de impactar positivamente os resultados (“bottom line”) do negócio.

É justamente dessa definição que surge um critério absolutamente fundamental e crítico para a mensuração do coaching. Mudanças comportamentais sustentáveis decorrem de mudanças na forma de pensar, sentir e agir, que são coisas intangíveis e que precisam ser conectadas de forma precisa às mudanças demonstradas na forma de novos comportamentos, que, por sua vez, são coisas tangíveis e, portanto, mensuráveis.

Um segundo critério, que implica justamente na possibilidade de mudanças comportamentais de fato acontecerem, tem a ver com algo muitas vezes negligenciado pelo coach ao aceitar um trabalho, que é o nível de “coachability” do seu cliente. Por vezes, o nível de prontidão deste não é suficiente para possibilitar um efetivo processo de Coaching e não é incomum o coach não atentar suficientemente para essa questão. Diversos sinais e indicadores, tais como stress, impaciência, irritabilidade, baixa capacidade de foco, cansaço exagerado, sentimentos negativos e outros podem sugerir que o cliente não está apto para o coaching no momento ou que até mesmo possa precisar da ajuda de outro tipo de profissional (vide Adaptive Coaching, de T.R. Bacon e K.I. Spear). Caso o nível de “coachability” do cliente não seja muito bom, dificilmente o coaching trará bons resultados e qualquer tentativa de mensuração de resultados, além de desperdício de energia e dinheiro, muito provavelmente levará a conclusões de difícil leitura e com muitas distorções.

O terceiro critério, que parece a princípio óbvio ao falarmos de coaching, é que coach e cliente sejam capazes de identificar, de fato, as questões reais que precisam ser trabalhadas no processo. Caso isso não seja feito com precisão, o resultado é algo como “atirar no verde e acertar no maduro”, implicando em total impossibilidade de conexão clara de causa e efeito para fins de mensuração dos resultados do coaching.

O quarto e último critério tem a ver com o ecossistema que envolve o programa de coaching. O coach precisa usar, de forma plena, todas as informações disponíveis na empresa, que digam respeito aos impactos que o executivo provoca na empresa. Isso significa, antes do início do coaching, obter e considerar informações tais como relatórios de assessments, relatórios de 360, pesquisas de clima, percepções de stakeholders do cliente e relatórios de métricas de desempenho e do trabalho feito pelo cliente. Tais informações precisam ser suficientes para avaliar como e em que medida o cliente impacta os resultados da empresa e precisam estar disponíveis imediatamente antes do início do coaching e ao seu término.

Observados esses critérios, é necessário a utilização de algum tipo de quadro de referência (“framework”) para o processo de mensuração. Nesse sentido, o mais comum é a utilização do modelo em 4 níveis desenvolvido por D. Patrick, 1977, que, aliás, é referência para a avaliação de quaisquer programas e projetos de desenvolvimento em geral.

O quadro abaixo resume este modelo:

Nível	Foco de mensuração
1 – Reação	Grau de satisfação do cliente quanto ao coaching e que planos foram feitos para continuidade do seu desenvolvimento
2 – Aprendizado	Conhecimentos adquiridos, habilidades desenvolvidas e novas atitudes demonstradas
3 – Aplicação	Mudanças nos comportamentos e nas ações na execução do trabalho
4 – Impacto	Alterações nas métricas de desempenho e de trabalho associadas aos novos comportamentos e ações, que impactam o negócio

Para cada nível, o coach precisará desenvolver ou fazer uso de ferramentas de mensuração específicas; algumas serão aplicadas ao final do programa (níveis 1 e 2) e outras ao início e ao final do mesmo (níveis 3 e 4).

Um dos maiores desafios, senão o maior, na mensuração de resultados do coaching é que mudanças comportamentais, que são observáveis e tangíveis, são conectadas a crenças e formas de pensar e sentir, que são elementos intangíveis. O coach e cliente, portanto,

precisam ir fundo para identificar tais crenças e formas de pensar e sentir, que induzem a comportamentos críticos e então tornar o intangível e em aspectos concretos, tangíveis.

Um exemplo de mensuração feito com base nesse “framework” é demonstrado abaixo:

Nível	Resultado da mensuração
1 – Reação	Alto grau de satisfação com o processo de coaching, obtido por feedback direto, e a construção de um plano de auto desenvolvimento contínuo, preparado pelo cliente, com base em aprendizado obtido durante o coaching
2 – Aprendizado	Novos conhecimentos e habilidades demonstrados pelo cliente na execução do seu trabalho, identificados por auto avaliação do cliente e por observação de terceiros
3 – Aplicação	Melhorias observadas por terceiros (avaliação 360, feedback do gestor)
4 – Impacto	Melhorias no “balance score card” e nas métricas de desempenho e de trabalho (indicadores chave de desempenho), como melhoria de clima interna, redução de turn-over, aumento no pipeline de negócios, aumento na produtividade de clientes, etc..

Comumente creditado a Phillips (1997), um 5º nível pode ser acrescentado ao modelo do Kirkpatrick, tornando-se uma extensão lógica do seu modelo original:

Nível	Foco de mensuração
1 – Reação	Grau de satisfação do cliente quanto ao coaching e que planos foram feitos para continuidade do seu desenvolvimento
2 – Aprendizado	Conhecimentos adquiridos, habilidades desenvolvidas e novas atitudes demonstradas
3 – Aplicação	Mudanças nos comportamentos e nas ações na execução do trabalho
4 – Impacto	Alterações nas métricas de desempenho e de trabalho associadas aos novos comportamentos e ações, que impactam o negócio
<b>5 – ROI</b>	Os impactos mensurados no nível 4 são calculados em termos monetários e comparados com o investimento feito no coaching

No exemplo descrito acima, um impacto como a redução de turn-over precisa ser calculado em termos monetários, assim como o valor do aumento da produtividade e a implicação da melhoria do clima interna.

Em quaisquer contextos e ecossistemas, certamente haverá diversos e múltiplos fatores que impactam os resultados de um negócio e que acontecem e se fazem presentes durante um programa de coaching. Alguns exemplos podem ser mudanças nas condições de mercado, ações de concorrentes, mudanças em produtos e tecnologia, a ocorrência de eventos

políticos e sociais, mudanças imprevistas na vida do cliente e até mesmo a possibilidade de ocorrência do efeito Hawthorne (a mudança só ocorre por conta de e enquanto terceiros estiverem observando).

Isolar os efeitos do coaching e seus impactos nos resultados, dos diversos fatores que também produzem impacto no negócio é um enorme desafio. Sabemos que coaching funciona e produz impactos relevantes, porém num ambiente de negócios sempre ocorrem outros fatores, em paralelo ao coaching, que contribuem positiva ou negativamente para os resultados.

Em *Measuring the Success of Coaching* (P. Phillips, J. Phillips e L. Edwards, 2012), é descrito de forma minuciosa um passo a passo para o cálculo do ROI em coaching, incluindo os cuidados que devem ser tomados e o que fazer para isolar o impacto do coaching de demais fatores concorrentes e possibilitar, na opinião dos autores, provas, e não evidências, da contribuição do coaching para o “bottom line” do negócio.

Em seu trabalho “*Measuring the Effectiveness of Executive Coaching*” (2014, Michael Beckmann argumenta que ROI já é uma medida aceita para mensurar a efetividade do coaching, ainda que não seja uma metodologia bem compreendida e longe de ser aplicada comumente. Por sua vez, Anthony Grant, em artigo publicado em 2012 na *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, argumenta que ROI é uma metodologia limitada, e mesmo pobre, para a mensuração da efetividade do coaching, justamente por não ser confiável e por não considerar, de forma realista, todas as possíveis dimensões em um ambiente de negócios que o coaching pode impactar.

Qualquer modelo, evidentemente, representa uma simplificação da realidade e, portanto, sempre sujeito a algum grau de distorção. Parece-me que o desafio está no equilíbrio entre não simplificar em demasia, comprometendo a robustez e a credibilidade de um processo de mensuração, e não tornar o modelo complexo a ponto de criar uma situação onde “o remédio pode matar o paciente”.

É certo que há muito ainda a ser feito até que um modelo para avaliação e mensuração da efetividade do coaching venha a se tornar uma referência central, um “framework”, que claramente atenda às necessidades de todos os envolvidos em um processo de coaching.

Isto não significa que nós, coaches, devamos simplesmente ficar à espera que isso aconteça, na expectativa de que pesquisadores e/ou acadêmicos nos forneçam tal modelo e as respostas às questões que nos são levantadas por nossos clientes e por nós mesmos.

É necessário fazer parte deste esforço, buscar, compartilhar e aplicar novos conhecimentos e contribuir por conta de qualquer esforço ad-hoc realizado em nossas práticas.