

O ROI dos projetos de melhoria com MASP

O retorno do investimento em treinamento é muito incerto. Não se o treinamento for de MASP.



Claudemir Oribe (*)

Estamos vivendo um momento de recursos escassos. Devido a uma série de fatores, como a abertura de mercados, a queda nas margens de lucro e a incerteza no ambiente competitivo, as empresas estão pensando dez vezes antes de gastar. Até a crise de 2008, muitas organizações tinham recursos em abundância e se acostumaram com indicadores de resultados estratosféricos. A realidade, no entanto, mudou e não é difícil encontrar empresas de grande porte e com faturamento de milhões, sem verba para treinar funcionários.

A consequência disso é que as empresas se cercam de cuidados para destinar verbas para capacitar pessoas e, mesmo quando o fazem, tendem a alimentar altas expectativas quanto aos seus resultados. Porém, embora os resultados sejam de diversos tipos, a liderança deseja prioritariamente, um só: o retorno financeiro.

O retorno do investimento em treinamento, ou ROI – do inglês *return on investment*, é um tipo de resultado considerado de último grau na organização, ou seja, é o resultado máximo que um treinamento pode proporcionar, dentro dos limites da própria organização. Por isso, ele é também o mais desejado pela liderança e acionistas, pois possui a mesma natureza da missão maior de uma organização com fins lucrativos: remunerar o capital investido.

Calcular o ROI é relativamente fácil. Basta calcular o benefício total obtido pelo projeto de melhoria, diminuir todo o custo para treinar pessoas e implementar as mudanças, dividir por esse mesmo custo e multiplicar por cem. Trata-se da mesma fórmula usada para calcular o ROI de qualquer investimento.

Alguns treinamentos, relacionados com atividades claramente mensuráveis e ligados ao negócio, tem elevado potencial de retorno do investimento. Outros porém, focados nas pessoas e na conformidade legal, embora proporcionem outros tipos de resultado, dificilmente. Dessa forma, a questão chave se torna como selecionar aqueles que, por terem mais potencial de ROI, merecem mais atenção da área de RH. Essa dificuldade acaba

confundindo os Analistas de T&D que, inevitavelmente, acabam considerando todo treinamento como atividades igualmente importantes, o que não é verdade.

De fato, se classificássemos todo evento numa escala de potencial de ROI, provavelmente teríamos uma distribuição bem dispersa, variando desde o pouco ou nada até o muito elevado. Nas posições de menor potencial encontraríamos, por exemplo, treinamentos para cumprimento de normas e algumas participações em congressos. Nas posições intermediárias teríamos treinamentos relacionados à melhoria de competências e desempenho das pessoas. Finalmente, nas posições mais altas da escala estariam os treinamentos de vendas, aqueles relacionados à redução de custos e os treinamentos de temas de técnicas de melhoria, como o MASP.

Se alguém tem dúvidas sobre o potencial de resultado de alguns temas, isso não acontece com o MASP: seu potencial de resultado é altíssimo. Ao contrário de muitos treinamentos, cujo propósito frequentemente é apenas prover uma competência, o MASP foi construído para dar resultado. Sua estruturação metodológica, baseada no PDCA, teve influência de filósofos pragmatistas, para quem a prioridade está naquilo que é prático e útil. A escolha do problema é feita, já na primeira etapa do método, baseada na comparação entre problemas com maiores ganhos possíveis. Procura-se, nas etapas subsequentes, eliminar a causa raiz também por uma questão econômica: é muito mais barato eliminar o problema a partir de sua origem. Isso, evidentemente, aumenta ainda mais o ROI, pois reduz o custo da implantação de melhorias. Posteriormente, na etapa de análise, o resultado é mensurado sobre a meta anteriormente estabelecida e, se há um ganho, há ROI! Se você não souber fazer o cálculo, peça ajuda a um profissional da área de custos ou controladoria. Eles sabem fazer esses cálculos de olhos fechados e com os pés nas costas. Não é incomum chegarmos a valores de ROI acima de 1000% (sim, você leu mil por cento!). Numa economia que remunera o capital em menos de 10% ao ano, um resultado assim seria assombroso e deixaria qualquer outro investimento comendo poeira. Aliás, mil por cento é um resultado apenas razoável. Já vi relatos de casos de treinamento de MASP com ROI acima de 20 mil por cento!

É evidente que apenas um treinamento de MASP não garante ROI. Aplicar o método com determinação e num tema com grande potencial de ganho é fundamental. Mesmo assim, em momentos de restrição orçamentária, investir em MASP é retorno praticamente garantido. E dos grandes!

Referências

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 2004. 256 p.

ORIBE, Claudemir Yoschihiro. **Quem Resolve Problemas Aprende?** A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. Belo Horizonte, 2008. Dissertação (Mestre em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

ORIBE, Claudemir Y. **Tipologia de Treinamentos na Perspectiva Organizacional**: uma solução simples, prática e fundamentada para definir o perfil do investimento e escolher o melhor método de avaliação de eficácia em treinamento. *In*: Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, 2011. Santos, *Anais*. São Paulo: ABTD, 2011.

PHILLIPS, Jack. **The Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods**. 2. ed. Houston: Gulf, 1991.

PHILLIPS, Patricia Pulliam; PHILLIPS, Jack J. **The Value of Learning**: how organizations capture value and ROI. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007.

(*) Claudemir Oribe é Mestre em Administração, Consultor e Instrutor de MASP, Ferramentas da Qualidade e Gestão de T&D. E-mail claudemir@qualypro.com.br.