NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/24/the-workforce-is-an-investment-portfolio-most-organizations-cannot-prove-its-return/.

A Força de Trabalho É uma Carteira de Investimentos. A Maioria das Organizações Não Consegue Comprovar o Seu Retorno.

Heather Grizzle · July 24, 2026

Os programas de força de trabalho são o maior investimento recorrente que a maioria das organizações assume e o menos rigorosamente comprovado. ROI como governança, não como contabilidade.

Conteúdo

1. ROI como Instrumento Probatório, Não como Resultado Contabilístico
2. A Evidência Requer a Cadeia Completa, Não o Número Final
3. A Transparência É uma Decisão de Confiança
4. O Padrão Está a Subir
5. Referências

Em Destaque: Capital Humano e Governança Organizacional

Folha de pagamento, benefícios, formação, incentivos, recrutamento, integração, acomodação e retenção constituem tipicamente a maior despesa recorrente que uma organização carrega. São também, com notável consistência, as menos rigorosamente comprovadas. Projetos de capital são avaliados, contratos com fornecedores são auditados, e as compras de tecnologia enfrentam cada vez mais escrutínio de compras. Os investimentos em capital humano são frequentemente aprovados com base na intuição, em comparações com organizações semelhantes, ou na crença razoável, mas não verificada, de que investir em pessoas produz retornos. Essa crença geralmente está

correta. Quase nunca está documentada de uma forma que resistiria a um exame externo.

Este é o problema de governança no centro da gestão de capital humano. A questão que um diretor de recursos humanos enfrenta não é se um programa de força de trabalho gerou poupanças. É se a organização dispõe de evidências suficientes para demonstrar que as poupanças resultaram da intervenção, e não de condições de mercado, variação sazonal, composição da força de trabalho, iniciativas concorrentes ou acaso. Essa distinção separa o relatório financeiro da garantia institucional, e determina se a função de capital humano é tratada como um centro de custo a ser reduzido ou como uma carteira de investimento governada, com um registo defensável de desempenho.

ROI como Instrumento Probatório, Não como Resultado Contabilístico

O retorno sobre o investimento tem sido tradicionalmente apresentado como um cálculo financeiro que compara os benefícios do programa com os seus custos. A aritmética é útil, mas insuficiente. Quando aplicado corretamente, o ROI funciona como um quadro probatório que permite a uma organização justificar uma decisão, demonstrar responsabilização pelos recursos consumidos e alocar capital futuro com base em resultados medidos, em vez de suposições. Entendido desta forma, o ROI não é a linha final de um relatório de programa. É a arquitetura de governança dentro da qual o programa foi concebido desde o início.

Um estudo de caso publicado pelo ROI Institute, examinando um programa de incentivo à segurança num ambiente de fabrico de aço, ilustra tanto o valor como os limites da abordagem convencional. Enfrentando custos com acidentes a aproximar-se de quatrocentos mil dólares anuais, a liderança determinou que a organização não carecia de políticas de segurança nem de formação em segurança. A falha era de cumprimento: os procedimentos existentes eram compreendidos, mas seguidos de forma inconsistente. Em vez de emitir regras adicionais num ambiente já saturado delas, a organização implementou um programa de incentivo comportamental voltado para o cumprimento, e não para o conhecimento.

Esse passo de diagnóstico é o momento mais determinante de toda a sequência, e trata-se de um julgamento de capital humano, não financeiro. A organização perguntou-

se que tipo de problema realmente tinha. Deficiências de formação, conceção de políticas, estrutura de fluxo de trabalho, práticas de supervisão, barreiras de comunicação, níveis de pessoal, desalinhamento de incentivos e cultura operacional produzem todos sintomas superficiais semelhantes e exigem intervenções completamente diferentes. Uma organização que diagnostica erradamente um problema de supervisão como um problema de formação irá adquirir formação, não observará qualquer mudança duradoura e concluirá que a força de trabalho é o obstáculo. A análise de causa raiz não é, portanto, uma cortesia preliminar antes da conceção do programa. É a condição da qual depende qualquer afirmação posterior de ROI, porque um número calculado sobre um problema mal identificado mede precisamente a coisa errada.

Durante o meu trabalho em Gestão de Problemas de Garantia de Qualidade na American Red Cross, as constatações recorrentes de qualidade eram tratadas através de análise estruturada de causa raiz, e não através de suposições sobre o desempenho individual dos funcionários. O objetivo nunca foi simplesmente reduzir o número de constatações regulamentares. Era compreender por que ocorriam as constatações, identificar os fatores sistémicos que as produziam e implementar intervenções capazes de avaliação objetiva ao longo do tempo. A mesma disciplina aplica-se à rotatividade, ao absentismo, ao volume de reclamações, às falhas de integração, às falhas de acessibilidade e a todos os outros padrões que as organizações habitualmente atribuem às pessoas mais próximas do sintoma.

Um número calculado sobre um problema mal identificado mede precisamente a coisa errada.

A Evidência Requer a Cadeia Completa, Não o Número Final

Evidências credíveis de capital humano são construídas ao longo de uma cadeia, e não capturadas num único ponto. A reação dos funcionários, a aquisição de aprendizagem, a aplicação comportamental no ambiente de trabalho real, o desempenho operacional, o impacto financeiro e os resultados organizacionais funcionam como medidas interligadas. Um resultado financeiro favorável, não sustentado por evidências de mudança comportamental duradoura, diz à organização que algo melhorou, não que o

seu programa causou essa melhoria. Por outro lado, fortes resultados de aprendizagem que nunca se manifestam em comportamento indicam uma falha de transferência situada na supervisão, na carga de trabalho, nas ferramentas ou na estrutura de incentivos, e não no conteúdo do programa. A cadeia é diagnóstica em ambos os sentidos, razão pela qual as organizações que medem apenas os extremos perdem a capacidade de explicar os seus próprios resultados.

A credibilidade de qualquer número resultante depende também da honestidade do lado dos custos. As despesas diretas do programa são relativamente fáceis de captar. Os custos indiretos permanecem invisíveis, embora moldem materialmente os resultados: supervisão de gestão, tempo de supervisão desviado das operações, desenvolvimento de comunicações, acomodações de acessibilidade, implementação de tecnologia, apoio administrativo, interrupção do fluxo de trabalho e a produtividade absorvida pela própria participação. Omitir estes fatores sobrestima consistentemente o valor do programa e subestima o que o desempenho sustentado realmente exige, o que, por sua vez, produz orçamentos subfinanciados no segundo ano e a aparência de degradação do programa.

A omissão recíproca é ainda maior. As organizações raramente quantificam o que lhes custa uma prática ineficaz de capital humano. Lesões, absentismo, rotatividade e substituição, perda de conhecimento institucional, escrutínio regulamentar, exposição a reclamações e litígios, degradação do moral, atraso operacional, danos reputacionais e diminuição da confiança interna impõem consequências financeiras substanciais que raramente surgem nos relatórios contabilísticos padrão. A governança exige nomear estes custos precisamente porque a sua invisibilidade distorce as decisões estratégicas. Um programa de retenção avaliado em relação ao seu próprio orçamento parece dispendioso. Avaliado em relação ao custo totalmente carregado das saídas que evita, frequentemente parece um dos melhores investimentos que a organização fez naquele ano.

A Transparência É uma Decisão de Confiança

No caso do fabrico de aço, a liderança optou por não divulgar o cálculo do ROI aos funcionários, preocupada com a possibilidade de os trabalhadores interpretarem a iniciativa como um exercício de redução de custos disfarçado de segurança. A preocupação é legítima e a resolução merece escrutínio. Reter a análise protege o programa a

curto prazo e concede algo duradouro: aceita, em vez de contestar, a premissa de que o raciocínio financeiro e o interesse dos funcionários estão em oposição.

A governança de capital humano opera exatamente neste espaço. Os programas de força de trabalho são implementados em pessoas que são também os instrumentos de medição, e a sua interpretação das motivações da organização condiciona diretamente os resultados que estão a ser medidos. Uma divulgação mal conduzida confirma o cinismo. Uma divulgação bem conduzida demonstra que a organização acompanha se os seus compromissos realmente funcionam, que os recursos foram justificados em vez de pressupostos, e que os resultados partilhados eram o objetivo. Os funcionários que compreendem como uma iniciativa melhora tanto as suas condições de trabalho como a sustentabilidade da organização têm substancialmente mais motivos para sustentar os comportamentos dos quais a iniciativa depende. A estratégia de comunicação não é algo adjacente à questão da evidência. Faz parte dela.

O Padrão Está a Subir

Executivos, conselhos de administração, reguladores, seguradoras, auditores, financiadores e, cada vez mais, os próprios funcionários esperam que as decisões organizacionais assentem em evidências credíveis. Os requisitos de relatório de capital humano, as expectativas de divulgação sobre a força de trabalho e o uso crescente de ferramentas algorítmicas na contratação, na escala de trabalho, na avaliação de desempenho e na análise de força de trabalho apontam todos na mesma direção. Programas que não conseguem demonstrar valor mensurável tornam-se progressivamente mais difíceis de defender, independentemente das boas intenções que os motivem, e as funções de capital humano que não conseguem produzir evidências a pedido veem os seus orçamentos julgados por pessoas que não têm nenhuma.

A pressão intensifica-se à medida que as organizações adotam inteligência artificial dentro do ciclo de vida do emprego. Quando um sistema de um fornecedor seleciona candidatos, encaminha acomodações, pontua desempenho ou atribui turnos, a organização introduziu um instrumento de decisão na sua operação de capital humano e herdou a responsabilidade pelo que esse instrumento faz. A disciplina probatória é idêntica à descrita acima. Que problema é que isto foi realmente comprado para resolver, que evidência estabelece que resolve esse problema, quanto custa incluindo a supervisão e a remediação que gera, e qual é o custo da sua falha distribuído pela força de trabalho que não tem qualquer visibilidade sobre ele.

> **O TESTE GOVERNANTE**
>
> As organizações devem perguntar não apenas se um programa de força de trabalho produziu um retorno financeiro mensurável, mas se esse retorno é sustentado por evidências fiáveis, metodologia transparente e práticas de governança capazes de resistir a escrutínio externo.

Na Novara Consulting Group, tratamos o ROI como um componente da garantia institucional, e não como uma afirmação de desempenho. As organizações devem perguntar não apenas se um programa de força de trabalho produziu um retorno financeiro mensurável, mas se esse retorno é sustentado por evidências fiáveis, metodologia transparente e práticas de governança capazes de resistir a escrutínio externo. Quando o investimento em capital humano é governado numa base probatória, as organizações tomam melhores decisões, alocam recursos de forma mais defensável e constroem a confiança interna da qual depende cada iniciativa subsequente de força de trabalho. É a evidência, não o otimismo, que estabelece a confiança.

Referências

- Conbere, J. P., & Swenson, D. (2021). Hidden costs, unintended consequences, and complex organizational problems are why leaders often ignore them. Organization Development Review, 53(2), 9–15.
- Frick, B., Götzen, U., & Simmons, R. (2013). The hidden costs of high-performance work practices: Evidence from a large German steel company. ILR Review, 66(1), 198–216.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2024). Measuring ROI in a safety incentive program. ROI Institute.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Como citar

Grizzle, H. M. (2026, July 24). A Força de Trabalho É uma Carteira de Investimentos. A Maioria das Organizações Não Consegue Comprovar o Seu Retorno.. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003351