



ENTREVISTA

Rugenia Maria Pomi



Indicadores necessários

Generalizações são perigosas, mascaram diferenças e dão a sensação (falsa) de homogeneidade. Por isso há risco em falar que "no Brasil não se faz pesquisas". Não que a afirmação, generalizada, não seja verdade. De fato, pesquisa-se pouco, e o pouco quase nunca representa o todo. Salvo pesquisas eleitorais, quase tudo que é medido no país tem aplicação restrita, setorial. Talvez seja uma questão cultural, "já que ninguém dá muita importância para pesquisas" (generalizo, claro). Porém, na área empresarial (que ainda pesquisa muito pouco), vem crescendo a necessidade não só de instrumentos como de indicadores. Olhando o mapa global do mercado, o Brasil contribui com muito pouco. O pouco, porém, tem sido fundamentais (embora não suficiente) para que empresas modernas, grandes e de ponta busquem indicadores não só para medir seu desempenho mas também para (re)orientar sua trajetória em termos de gestão e estratégia. Neste deserto de indicadores que há no país, a Pesquisa Brasileira em Gestão do Capital Humano, Benchmarking,

publicada pela Sextante Brasil (ex Saratoga Institute Brasil) é um oásis de informações críticas para o desenvolvimento empresarial. De acordo com Rugenia Maria Pomi, co-fundadora e diretora executiva da Sextante Brasil, com quem conversamos nesta entrevista, a pesquisa realizada no Brasil estrutura-se a partir dos conceitos e premissas de Jac Fitz-enz, fundador do Saratoga Institute nos anos 70, na Califórnia, EUA, e um dos mais respeitados especialistas em Gestão de Pessoas no mundo — também fundador do Human Capital Source® e do Workforce Intelligence Institute™. A pesquisa da Sextante vem sendo feita no Brasil há 13 anos. A realizada em 2007 (base 2006) consolida informações de 105 empresas (algumas das maiores do Brasil em diversos segmentos), com um faturamento bruto total de R\$ 629 bilhões, representando 27% do PIB. Na entrevista que segue, Rugenia comenta a importância da pesquisa no contexto brasileiro, revelando, entre outros, aspectos que mostram a força e algumas das dificuldades das empresas e dos trabalhadores no Brasil. Acompanhe.

Por Carlos Neves
neves@uol.com.br

A Pesquisa Brasileira em Gestão do Capital Humano, Benchmarking, realizada pela Sextante Brasil, é um dos instrumentos essenciais para a condução e construção de estratégias empresariais



T&D/IC — Há muito poucas pesquisas no Brasil (comparativamente com o que se faz nos Estados Unidos e Europa, por exemplo), mas na área de Gestão de Pessoas a ausência de indicadores reais e representativos é assustadora. Qual a importância da pesquisa conduzida pela Sextante Brasil para o país e empresas brasileiras?

Rugenia Maria Pomi — O grande mérito da Pesquisa Brasileira em Gestão do Capital Humano é transformar informações em conhecimento. Ao coletar e depurar dados, comparar e correlacionar indicadores, revela novos caminhos e norteia decisões em gestão de pessoas, enriquecendo a cultura e contribuindo para o desenvolvimento sustentado nas organizações. Nossos clientes avaliam a importância desse instrumento de várias formas, por exemplo, o Vanderlei Schüller, vice-presidente "de RH e Relações Institucionais da ArcelorMittal Brasil, e Elaine Ferreira, superintendente de RH da Elektro, consideram que a Pesquisa Brasileira, ao fornecer indicadores claros e bem definidos, muito tem contribuído para a definição de diretrizes da área de RH de suas empresas. Já Ronaldo Bento Trad, gerente de RH do Grupo CPFL Energia, afirma que os resultados da Pesquisa

norteiam as ações da empresa, notadamente nos processos de aquisições e fusões. E Lillian Regina de Ávila, gerente de RH da Refap, declara que a utilização de indicadores na gestão de pessoas possibilita demonstrar a influência dos ativos intangíveis sobre os indicadores de desempenho da organização, e mais: confirmam tendências, quando interpretados em conjunto com outros instrumentos, como pesquisa salarial, pesquisa de clima, etc.

Há quanto tempo a Sextante Brasil conduz a Pesquisa Brasileira em Gestão do Capital Humano (benchmarking) e como ela foi desenvolvida? (Na medida do possível, comente a parceria com Jac Fitz-enz, do Saratoga Institute)

Há 13 anos. Em 1995 fundamos o Saratoga Institute Brasil Ltda. — hoje Sextante Brasil —, e passamos a integrar a rede internacional do dr. Jac Fitz-enz, que fundara o Saratoga Institute nos anos 70, na Califórnia, Estados Unidos. Com isso, introduzimos uma metodologia inovadora de gestão de pessoas no país, que passou a garantir a padronização, a comparação e a obtenção de indicadores de desempenho com critérios objetivos e confiáveis, mundialmente reconhecidos. Nesse mesmo ano foi formado um

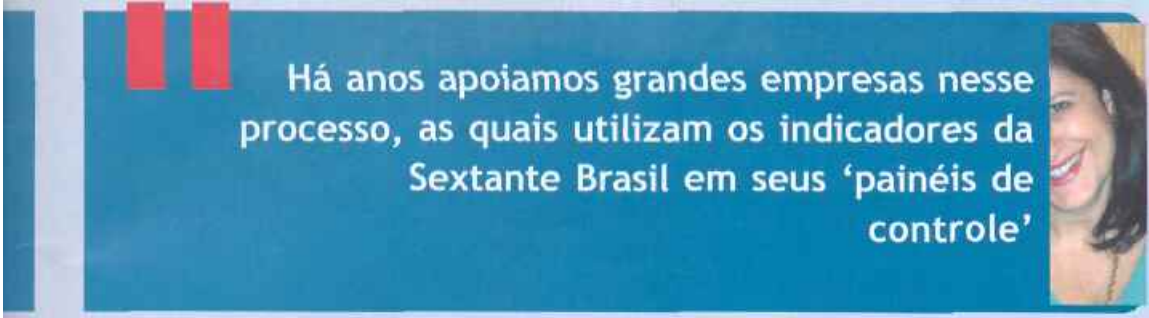
conselho consultivo no Brasil, com 18 empresas de diversos ramos de negócios, e realizada uma Pesquisa Piloto — o teste de metodologia, a criação de indicadores e a validação da aplicação dos indicadores internacionais fizeram parte das estratégias para implementar a Pesquisa Brasileira, sob a batuta do dr. Fitz-enz, o "homem que decifrou o código genético em Gestão do Valor Humano". Em 2003, após se aposentar do Saratoga Institute, o dr. Jac Fitz-enz fundou o Human Capital Source© e o Workforce Intelligence Institute™, que elevou métricas e estratégias do capital humano a um novo patamar, o Predictive Human Capital Management. Em agosto de 2007, no evento que celebrou a entrega da 12ª pesquisa publicada pela Sextante Brasil, contamos com a presença do dr. Jac Fitz-enz, nosso mestre orientador, quando, mais uma vez, inovamos ao criar o selo "Distinção Melhores no Brasil" - Gestão do Capital Humano e Negócios para a Sustentabilidade, assumindo o compromisso de publicar, todo ano, uma lista de empresas finalistas. Ainda em 2007, o dr. Fitz-enz foi mais uma vez reconhecido: está entre os cinco maiores gurus em Gestão de Pessoas ("Top 5 HR Management Gurus of 2007"), por seu último estudo, "Workforce Intelligence Institute Report™". Portanto, a nossa história, baseada na parceria que fizemos, nos dá a convicção de que as escolhas dos caminhos de gestão do Valor Humano, em nosso país, foram acertadas.

Como a pesquisa está estruturada? Em termos de cobertura temática, quantos indicadores são apurados?

São mais de 100 indicadores de desempenho, que possibilitam a análise dos resultados de cada empresa participante, de seus desafios críticos, e tendências dos diferentes segmentos de negócio no mercado. A pesquisa está estruturada em seções: Demo-

anos apoiamos grandes empresas nesse processo, que utilizam os indicadores da Sextante Brasil em seus "painéis de controle", valendo registrar experiências como as da Tractebel, da Elektro, da Refap, da VCP, da CVRD, da Dow Chemical, da Petrobras Abastecimento, entre outras. Um estudo de benchmarking é um processo de autoconhecimento para encontrar o diferencial competitivo,

determinado. Com o total apoio de nossos consultores, as empresas já estão bem preparadas para responder à pesquisa. Mais recentemente, o desenvolvimento de softwares como People Soft e SAP permite a interface com o nosso sistema, automatizando a coleta das informações. Com isto, a tabulação das informações, apresentadas na forma de indicadores, oferece um campo



Há anos apoiamos grandes empresas nesse processo, as quais utilizam os indicadores da Sextante Brasil em seus 'painéis de controle'

grafia; Vantagem Competitiva e Responsabilidade Socioambiental; Eficácia Organizacional; Estrutura da Área de RH; Remuneração; Benefícios; Absenteísmo e Rotatividade de Pessoal; Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho; Relações Trabalhistas e Sindicais; e Perfil dos Recursos Humanos.

É possível extrair indicadores que podem funcionar como benchmark para o setor de RH no Brasil? Pode citar exemplos?

Não só é possível como já existem empresas clientes que têm esta prática há tempos. Ao mapearem sistematicamente seus benchmarks de RH, local e/ou internacionalmente, estabelecem a sua estratégia e as suas políticas. Há

transformar e potencializar os resultados. Portanto, não se trata de copiar práticas ou estratégias. A área de RH precisa se conhecer, e estruturar-se internamente para, de fato, exercer sua função de suporte, *staff* e apoio aos processos produtivos na gestão de pessoas.

Como as empresas contribuem com a pesquisa e como se beneficiam dos resultados apresentados?

A parte vital do processo da pesquisa está na certeza de comparações apropriadas e **precisas** entre as empresas participantes. Assim, a grande contribuição das empresas é uma apresentação correta e fidedigna de dados, que reflitam o que de real aconteceu naquele período

imenso de análise interna e externa (benchmarks) pelos líderes da organização, no que diz respeito à motivação, admissão e retenção, custos com pessoa! e outros importantes referenciais para o estabelecimento de uma adequada política de RH. Assim, garante-se a correlação estratégica entre os indicadores de gestão de negócios e de pessoas, algo que sempre foi demandado pelas empresas líderes.

Qual o grau de representatividade da pesquisa, em âmbito nacional e setorial?

Ao longo dos anos, temos tido uma representatividade em torno de 30% do PIB. A última Pesquisa Brasileira em Gestão do Capital Humano - Benchmarking 2007 (base 2006) consolida as



informações de [05empresas.com um faturamento bruto total de R\$ 629 bilhões, representando 27% do PIB, e assim distribuídas: 3,8% de da região Norte; 4,8% do Nordeste; 4,8% do Centro-Oeste; 12,4% do Sul; e 74,3% do Sudeste. A representatividade por setor foi a seguinte: 12% da agroindústria; 9% do setor automotivo e autopeça; 7% do setor bancário; 8% de comunicação e telecomunicação; 6% de manufaturado; 20% de mineração, metalurgia e siderurgia; 7% de papel e celulose; 8% do químico e petroquímico; 4% do de saúde; 5% em seguros e outros serviços financeiros; 7% de serviço; e 10% em utilidade pública.

Num olhar panorâmico, o que a pesquisa revela em termos de práticas no Brasil comparadas com outras regiões no mundo? Estamos acompanhando as transformações? O que tem sido crítico em termos de desenvolvimento?

Em uma das sessões da Pesquisa Brasileira perguntamos sobre Realizações, Práticas e Desafios Críticos em Gestão de Pessoas. Os projetos mais citados nas Realizações, em 2007, foram: aprendizagem T&D, clima organizacional, desempenho e potencial, liderança, atração, recrutamento e seleção e responsabilidade social, já em Desafios

Críticos, os temas mais citados foram: liderança, compromisso dos gestores com pessoas, comunicação interna, clima organizacional, retenção de talentos, carreira e sucessão, desempenho e potencial e habilidades e competências. Nos Estados Unidos, estudos do dr. jac Fítz-enz apresentaram, como Desafios Críticos, a gestão do desempenho, o engajamento da liderança, a retenção de "High Potential", a terceirização de RH, e a efetividade em métricas e benchmarks. Observamos, portanto, que em alguns pontos os desafios são os mesmos no Brasil e no exterior, ou seja, estamos, sim, sintonizados com as transformações no mundo. E sabido que há uma crise de liderança na atualidade. Este é um tema que há mais de cinco anos está presente nos Projetos Realizados e nos Desafios Críticos das empresas pesquisadas pela Sextante. Outro desafio, tanto aqui como em outros países, diz respeito à retenção de talentos. Especialmente no Brasil, temos o "feliz" agravante: tendência de crescimento, internacionalização de nossas empresas, grande número de profissionais se aposentando, etc. Diante de todos esses desafios, configura-se a necessidade de um Sistema integrado de Informações sobre a força de trabalho ("Workforce Planning"), Gestão do Conhe-



cimento, sem nos esquecermos do básico: encontrar fórmulas para avaliar o retorno do capital investido em educação, aprendizagem, treinamento e desenvolvimento.

Mencione um aspecto (ou indicador) em que as empresas brasileiras vêm se destacando e outro em que precisam melhorar bastante?

Em decorrência de uma crescente capacitação de nossos líderes, destaca-se positivamente, nos indicadores, a competência na otimização da estrutura organizacional das empresas, através de uma diminuição dos níveis hierárquicos, gerando organizações enxutas e leves, com

melhoria da eficácia da supervisão. Em 2000, o custo do "management", em relação à despesa total da empresa representava -47%. Em 2007, reduziu para 32%. Com relação a um ponto a desenvolver, volto a mencionar a baixa competência gerencial na retenção de pessoas, ou seja, observamos um tímido avanço na gestão do engajamento, do compromisso dos talentos para com a empresa. Conseqüentemente, a Gestão do Conhecimento é um ponto crítico para a sustentação das

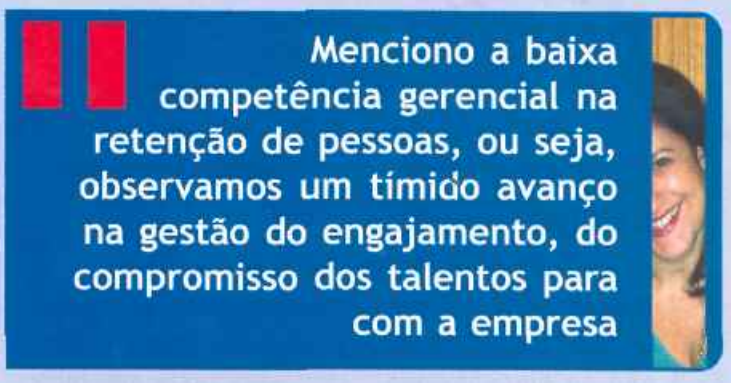
empresas, no médio e longo prazos. Outro ponto de fragilidade, e que compromete ainda mais a busca pela sustentabilidade, é o crescimento nos índices das doenças ocupacionais.

A pesquisa cobre questões como carreira, formação e desempenho? Como estão os trabalhadores brasileiros segundo a pesquisa?

Sim, tanto na parte quantitativa, com indicadores de Formação Escolar, Aproveitamento Interno, Programas de Trainees, Impatriações e Expatriações, quanto na parte qualitativa, onde identificamos evoluções desses indicadores, ano a ano. De 1999 a 2007 observa-se um crescimento em torno de 40% nas expatriações, ou seja, cada vez mais talentos são enviados para outros países, o que reforça a necessidade de programas de formação e desenvolvimento para suprir os nossos quadros.

Nesse mesmo período (1999 a 2007), o investimento médio em T&D por empregado cresceu 80%. Já o índice de efetivação de estagiários cresceu cerca de 30%, nos últimos três anos. E o

equilibrar a gestão do ROÍ (Retorno Sobre o Investimento) a partir do entendimento da "alma" organizacional, ou seja, tenham competência para mensurar os



número de mulheres em posição de liderança cresceu 65%, desde o início da pesquisa, há 13 anos. Outra constatação é a de que, a cada ano, os níveis de formação escolar da força de trabalho vêm melhorando significativamente. O número total de pós-graduados subiu 57%, desde 2000. Representam hoje 6,9% do total de empregados da amostra. Em 1999, apenas 45% dos operacionais tinham 2º grau, e 0,1% desta categoria era pós-graduada. Na Pesquisa de 2007, os operacionais com 2º grau passaram para cerca de 80%, e os pós-graduados para quase 1%.

Em relação às pesquisas realizadas anteriormente, o que o trabalho de 2007 revelou em termos de avanços? Há alguma área ou setor crítico no desenvolvimento das empresas?

E essencial! que os profissionais de recursos humanos saibam

aspectos tangíveis — indicadores de desempenho da Gestão do Capital Humano — e, ao mesmo tempo, cartografar o intangível, que é a cultura organizacional. Posto isto, é urgente o surgimento e a preparação de líderes que tenham o amor e o respeito como fundamentos de suas ações, para com as pessoas e para com o planeta, líderes que sejam guiados por valores humanos naturais e universais, genuinamente abertos para aprender, ensinar e servir, que compreendam a diversidade como riqueza e potência de vida e que consigam transitar de uma cultura para outra com humildade, delicadeza e competência para atuar matricialmente, construindo uma rede de relações saudável, produtiva e auto-sustentada.