



# 100 perguntas importantes sobre capital humano

Com que profundidade você conhece sua organização?





## Dados demográficos e diversidade da força de trabalho

1. Qual é a porcentagem da força de trabalho que se aposentará no próximo ano ou nos próximos cinco anos?
2. Qual é a média de idade em sua organização? Nos últimos cinco anos, ela aumentou, diminuiu ou se manteve?
3. Qual é a permanência média das pessoas em sua organização? Nos últimos cinco anos, ela aumentou, diminuiu ou se manteve?
4. Qual é a proporção entre a equipe administrativa e a operacional? Nos últimos cinco anos, ela aumentou, diminuiu ou se manteve?
5. Qual é a proporção entre a equipe voltada ao cliente ou responsável pela geração de receita e a equipe de apoio? Nos últimos cinco anos, ela aumentou, diminuiu ou se manteve?
6. Qual é a porcentagem de posições administrativas atuais ocupadas por grupos de diversidade específica? Como essa porcentagem varia nas linhas de negócios?
7. Qual é a porcentagem de sucessores identificados que pertence a grupos específicos de diversidade?
8. Quantos colaboradores em meio período, temporários ou contratados existem em toda a organização? Quais são as unidades de negócios que mais dependem deles?



## Produtividade da força de trabalho

9. Qual é a receita por colaborador? Ela é superior à dos seus concorrentes? Como ela varia de acordo com as linhas de negócios ou áreas geográficas?
10. Como sua força de trabalho por unidade de produção se compara à de seus concorrentes diretos?
11. Quantos dólares de lucro operacional são gerados para cada dólar investido em remuneração e benefícios?
12. Qual porcentagem das despesas operacionais é investida em remuneração e benefícios?
13. O ROI sobre o capital humano é superior ao ROI sobre o capital de giro, capital investido ou fábrica e equipamento?
14. Nos últimos cinco anos, a produtividade da força de trabalho aumentou, diminuiu ou se manteve? Qual é seu desempenho relativo em comparação aos concorrentes?
15. Qual é o tempo médio para que novos contratados atinjam 100% de produtividade? Como isso se compara à permanência média em sua organização?



## Saúde e segurança da força de trabalho

16. Anualmente, quantos ferimentos ocorrem a cada 100 colaboradores no local de trabalho? Como isso se compara ao seu segmento ou outros locais?
17. Quantos incidentes com danos à saúde e à segurança ocorrem a cada um milhão de horas trabalhadas? Como isso se compara ao seu segmento ou outros locais?
18. Qual é o impacto do custo em decorrência das ausências por incapacidade em curto e longo prazos e das indenizações?



## Relacionamentos e satisfação da força de trabalho

19. Qual é a porcentagem de colaboradores totalmente engajados e que sempre executam um excelente trabalho? Como isso varia entre funções e linhas de negócios?
20. Qual é a porcentagem dos colaboradores que afirmariam que estão comprometidos com a organização? Por que eles estão comprometidos?
21. Quantos dos colaboradores se candidataram a cargos fora da empresa nos últimos seis meses?
22. Anualmente, quantas queixas de EEO (Igualdade de Oportunidades de Emprego) ou processos jurídicos são registrados contra sua organização?
23. Qual é o valor incorrido em custos legais para arbitrar, defender ou, de outra forma, resolver reivindicações e processos jurídicos?



## Rotatividade e mobilidade da força de trabalho

24. Qual é a porcentagem da força de trabalho que é transferida internamente a cada ano entre as linhas de negócios ou áreas funcionais?
25. Qual é a permanência média em um cargo? [Esta pergunta já foi feita em Dados demográficos e diversidade da força de trabalho.]
26. Qual porcentagem de sua força de trabalho é promovida anualmente? Como isso se compara entre segmentos demográficos e linhas de negócios?
27. Qual é o tempo médio entre promoções? Como isso se compara entre segmentos demográficos e linhas de negócios?
28. Quais linhas de negócios ou gerentes têm as mais altas taxas de rotatividade voluntária? Isso é algo recorrente ou um fenômeno recente?
29. Anualmente, quais linhas de negócios sofrem as maiores perdas de conhecimento em decorrência de demissões, transferências e promoções combinadas?
30. Quais linhas de negócios ou gerentes são os melhores desenvolvedores de talentos, conforme medido pelas promoções que transferem colaboradores de seus departamentos?
31. Quais linhas de negócios ou gerentes atraem colaboradores com alto potencial, conforme comprovado pelas taxas de transferência para seus departamentos?
32. Qual é a taxa de rotatividade voluntária entre os principais executivos? Quais são os custos associados para a empresa?
33. Qual é a taxa de rotatividade voluntária entre os profissionais de melhor desempenho? Quais são os custos associados para a empresa?
34. Qual é a taxa de rotatividade voluntária entre indivíduos que exercem funções essenciais? Quais são os custos associados para a empresa?
35. Qual é a taxa de rotatividade voluntária entre todos os indivíduos que ocupam cargos difíceis de preencher? Quais são os custos associados para a empresa?
36. Você retém as pessoas-chave/mais produtivas a uma taxa superior às dos principais concorrentes?
37. Qual é a taxa de demissão involuntária? Qual porcentagem dessas ações se deve a baixo desempenho?



## Planejamento da força de trabalho

38. Você tem colaboradores em excesso?
39. Você tem falta de colaboradores em áreas nas quais poderia aumentar a rentabilidade se adicionasse mais pessoas?
40. Qual é a dimensão das lacunas entre suas capacidades necessárias e reais?
41. Qual é a proporção entre contratações internas e externas?
42. Qual é a porcentagem de funções críticas ocupadas por profissionais com desempenho abaixo da média?
43. Qual porcentagem de cargos-chave identificaram sucessores?
44. Qual é o alcance e a qualificação do grupo de sucessores dos principais cargos?
45. Qual é a porcentagem de profissionais de melhor desempenho com alto risco de deixar a empresa?
46. Onde estão concentrados os profissionais de alto desempenho em sua organização? Onde há poucos desses profissionais? Isso é proposital?
47. Os talentos altamente experientes e habilitados ocupam cargos que exigem essas habilidades? Há cargos que poderiam ser ocupados por talentos menos experientes?



## Equipes e recrutamento

48. Qual é a força de contratação de sua marca entre os colaboradores potenciais?
49. As novas contratações aumentam continuamente a qualificação e a produtividade de sua força de trabalho?
50. Qual é a porcentagem de funções críticas não preenchidas atualmente?
51. Qual é a porcentagem de candidatos que aceitam suas ofertas, poderia tirar esse em se tratando de sua primeira escolha?
52. Quais fontes de recrutamento oferecem os colaboradores com mais alto desempenho?
53. Qual é o alcance do seu pipeline para cargos notoriamente difíceis de serem substituídos?
54. Como varia o desempenho das novas contratações por recrutador ou gerente de contratação?
55. Qual é a porcentagem de candidatos que ultrapassam as qualificações dos melhores colaboradores atuais?
56. Qual é a porcentagem aceita de ofertas de emprego? Como isso varia por gênero, etnia, categoria de igualdade de oportunidades de emprego ou faixa salarial?

57. Qual é a porcentagem de novos contratados que deixam a empresa voluntariamente nos primeiros seis meses?
58. Qual é a porcentagem de novos contratados demitidos nos primeiros seis meses?
59. Qual é o impacto de custo entre recrutamento, treinamento e produtividade perdida para cada colaborador que deixa a empresa precocemente?
60. Qual é a porcentagem de entrevistados que seus gerentes de contratação consideram desqualificados e irrelevantes?
61. O pipeline de recrutamento é adequadamente diversificado para assegurar a diversidade nas contratações e na força de trabalho geral?
62. Qual é a precisão dos testes feitos antes da contratação para prever a qualificação de um contratado?
63. Quantas consultas ou solicitações de emprego você recebe por cargo aberto?
64. Qual é a porcentagem de candidatos contratados com recomendações?
65. Depois de contratados, os candidatos com recomendações têm desempenho melhor, pior ou igual ao dos candidatos sem recomendações?
66. Qual é a porcentagem de fontes de recrutamento avaliadas anualmente e abandonadas para dar lugar a fontes mais eficientes?
67. Qual é o tempo para ocupar um cargo por nível de cargo e localização geográfica?
68. Qual é o custo por contratação? Conforme esse valor aumenta ou diminui, a qualidade das novas contratações acompanha essa mudança?
69. Qual é a porcentagem de profissionais com desempenho acima da média que permanecem na organização após um ano? Três anos? Dez anos?



## Remuneração e benefícios da força de trabalho

70. Qual é a porcentagem de aumento no desempenho dos colaboradores como resultado de cada percentual de aumento salarial?
71. Qual é a diferença de pagamento dos principais colaboradores em comparação aos colaboradores de desempenho médio? Essa diferença é proporcional à contribuição deles?
72. Qual é a porcentagem de remuneração total vinculada ao desempenho?
73. Qual é a diferença dos salários dos novos contratados em comparação a outros do setor?
74. Qual porcentagem da remuneração total é de remuneração direta versus benefícios? Como as percepções dessa divisão pelos colaboradores se comparam aos números reais?
75. Com base nos dados demográficos de sua força de trabalho, você poderia oferecer um pacote de benefícios que fosse mais atrativo e econômico do que as ofertas atuais?
76. Seu programa de opções de ações aumentou ou diluiu o valor de sua participação no mercado?



## Treinamento e desenvolvimento da força de trabalho

77. Existe uma correlação em sua organização entre os gastos com treinamento e a rentabilidade?
78. Qual é a porcentagem de aumento no desempenho como resultado de cada US\$ 1.000 investido em treinamento?
79. Qual é a porcentagem de profissionais com baixo desempenho que melhoram em decorrer de esforços individuais de desenvolvimento?
80. Qual é a porcentagem de gerentes com baixo desempenho que se superam até o próximo período de avaliação?
81. Qual é a porcentagem de indivíduos treinados que devem usar uma habilidade ou um conhecimento específico no trabalho?
82. Como o desempenho dos colaboradores que participam de programas de treinamento opcionais se compara ao daqueles que não participam?
83. Quanto você investe anualmente por indivíduo em treinamento e desenvolvimento? Como isso se compara aos seus principais concorrentes?
84. Os colaboradores mais antigos continuam se desenvolvendo com treinamento, ou o treinamento é desproporcionalmente oferecido ou feito apenas por colaboradores mais novos?
85. Qual é a porcentagem de gerentes que enviam colaboradores às sessões de treinamento? Quais são os cursos recomendados pelos gerentes ou que são preenchidos rapidamente?
86. Seus programas de desenvolvimento de liderança afetaram a produtividade, a rentabilidade e a satisfação dos colaboradores?

87. Qual é a porcentagem de colaboradores identificados como possíveis sucessores administrativos que participam de sessões de desenvolvimento de liderança?
88. Qual é o peso dado ao pagamento variável ou à análise de desempenho dos gerentes para o desenvolvimento dos colaboradores?
89. Qual é a porcentagem de colaboradores que têm planos de desenvolvimento individual criados para eles?
90. Qual é a porcentagem de colaboradores que concluem as etapas recomendadas nos respectivos planos de desenvolvimento?



## Função de RH

91. Qual é a porcentagem de todas as despesas corporativas que se destinam ao RH? Como isso se compara às despesas do último ano ou às despesas dos principais concorrentes?
92. A contratação de novos recursos de RH ou mais qualificados afeta diretamente o faturamento ou os resultados financeiros?
93. Qual é a porcentagem de colaboradores de RH que têm experiência em uma linha de negócios?
94. Como os colaboradores classificam a própria satisfação com os serviços transacionais do RH?
95. Como os colaboradores classificam a própria satisfação com os serviços consultivos (de valor agregado) do RH?
96. Qual é a porcentagem de programas de RH que efetivamente alcançam o ROI declarado nos respectivos casos de negócios ou propostas de projetos?
97. Qual é a porcentagem de programas de RH interrompidos a cada ano por não alcançarem as metas temporárias ou não atenderem às expectativas?
98. Quantos alertas o RH comunica aos gerentes de linha? Quantos são acompanhados por recomendações para deter problemas?
99. Quais são os custos evitados pelas intervenções pontuais do RH, sejam eles identificados pelo RH ou por gerentes de linha?
100. Qual é o ROI das atividades diárias de RH?

Se você não conseguir responder a, pelo menos, metade destas perguntas ou se forem necessários muitos recursos e muito tempo para reunir as informações necessárias, você deverá considerar uma abordagem alternativa para a avaliação do capital humano. Existem custos decorrentes de não saber as respostas a essas perguntas.

## O SuccessFactors Workforce Analytics & Planning pode ajudá-lo a:

- Ir rapidamente além dos fatos principais para identificar os desafios e as oportunidades reais para a força de trabalho de sua organização.
- Rever as suposições dos gerentes quanto às tendências dos talentos, que podem estar defasadas ou incorretas.
- Indicar segmentos e partes de sua organização com o mais alto e o mais baixo desempenho em relação às metas dos talentos.
- Criar uma justificativa para os investimentos que vão fechar as lacunas de aquisição, desenvolvimento, posicionamento e retenção de talentos.
- Oferecer insights orientados a dados que levem a decisões sobre como criar uma “força de trabalho do futuro”.

O SuccessFactors Workforce Analytics pode ajudá-lo a desvendar o valor dos dados acumulados da força de trabalho que você dispõe em vários sistemas de talentos e de RH, para gerar insights sobre como seus investimentos em talentos estão afetando os resultados dos negócios, aumentar a visibilidade de tendências, riscos e oportunidades da força de trabalho e melhorar a distribuição de métricas de gestão de talentos para os gerentes da linha de frente. Ele apresenta insights rápidos sobre a dinâmica e a composição da sua força de trabalho com enfoque nas áreas importantes, ajudando você a encontrar respostas para as principais perguntas sobre os desafios atuais da sua força de trabalho e como resolvê-los.



SuccessFactors  
Sede global  
One Tower Plaza  
South San Francisco, 94080

LIGAÇÃO GRATUITA > 0800 888 9988

<http://discover.sap.com/brazil-hr-solutions>

© 2015 SuccessFactors, Inc. Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou transmitida sob qualquer forma ou com qualquer objetivo sem a autorização expressa da SuccessFactors. As informações aqui contidas podem ser modificadas sem prévio aviso.

Alguns produtos comercializados pela SuccessFactors e por seus distribuidores contêm componentes de software exclusivos de outros fornecedores.

Este material está sujeito a alterações sem prévio aviso. Este material é fornecido pela SuccessFactors e suas empresas afiliadas apenas para fins informativos, sem declaração nem garantia de qualquer espécie, de modo que a SuccessFactors não se responsabiliza por omissões ou erros relativos ao mesmo. As únicas garantias para os produtos e serviços da SuccessFactors são aquelas definidas nas declarações expressas de garantia que acompanham os respectivos produtos e serviços, caso existam. Nada nos termos deste documento deve ser interpretado como garantia adicional.

Os produtos e serviços da SuccessFactors mencionados neste documento, bem como seus respectivos logotipos, são marcas comerciais ou registradas da SuccessFactors Inc. (e da SAP) nos Estados Unidos e em outros países.

v. 08 2015