



ANGELO RAFAEL WUNSCH ZANONI

A PNL NA REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA X

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A PNL NA REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA X**, elaborado por Angelo Rafael Wunsch Zanoni e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba - PR, 12 de janeiro de 2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Angelo Rafael Wunsch Zanoni, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **“A PNL NA REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA X”** é autêntico e original.

Curitiba-PR, 12 de janeiro de 2017

Angelo Rafael Wunsch Zanoni

Para Patrícia, minha querida esposa.

Agradecimentos

Quero agradecer aos meus colegas e professores, pelas experiências compartilhadas e o crescimento proporcionado, discussões e trabalhos que contribuíram para torna-me melhor como profissional e também como pessoa.

RESUMO

O tema abordado no trabalho é a análise de como a PNL por meio de seus pressupostos contribui para a reestruturação dos processos de remuneração da empresa fictícia X. Identificar os melhores pressupostos, tais como **“As pessoas funcionam perfeitamente”**, **“As pessoas respondem a sua experiência, não à realidade em si”**, **“Já temos todos os recursos de que necessitamos ou então podemos cria-los”** e **“Modelar desempenho bem-sucedido leva à excelência”** que podem ser utilizados para melhorar processos, bem como para desenvolver pessoas. Fazer com que as pessoas da equipe de remuneração da empresa X melhorem abordagens e processos, reduzindo a burocracia, gerando e agregando valor ao negócio e melhorando a percepção dos clientes em relação a área, alcançado mediante a aplicação da PNL. Demonstra-se também os resultados alcançados durante o período de 1,2 anos em que os pressupostos foram assumidos e aplicados junto à equipe, e demonstrar os resultados alcançados, tais como, a redução no custo anual de pessoal em aproximadamente 22%, maximização dos processos, seniorização da equipe de trabalho. A melhoria de processos acarretou o aumento da complexidade da execução das atividades do time, fazendo com que as pessoas saíssem de sua zona de conforto para contribuir com a reestruturação. Olhando sob uma perspectiva diferente, a PNL gerou um movimento muito importante além da excelência na execução das atividades, o movimento é proporcionar as pessoas a possibilidade de ver os processos de forma integrada, conectada e colaborativa, ampliando opções e criando uma variedade essencial para escolhas e tomada de decisão.

Palavras Chave: PNL. Pressupostos. Resultados. Excelência.

ABSTRACT

The theme approach in this work is to analyze how NLP and its assumptions contribute to the process of restructuration of the fictional company X compensation area. Identify the best assumptions, such as “People work perfectly”, “People respond to your experience, not to the reality by itself”, “We already have all the resources needed or then we can create it” and “To model well succeeded high performance takes to excellence” which can be used to improve processes, as well as develop people. To make people from the compensation area of the company X, improve approaches and processes, reducing bureaucracy, generating and adding value to the business and improving client’s perception in relation to the area, reached by the NLP using. Demonstrate as well the achieved results during the period of 1,2 years where the NLP assumptions were applied to the team, and, demonstrate the results achieved, such as, the reduction of the total cost with personnel of nearly 22%, maximizing process, making the working team become more senior. Those process improvements inducted to an increase of team activity complexity, making people to get out of the comfort zone and to contribute with the restructuration. Looking at a different perspective, the NLP has been generating a very important movement beyond the excellence in execution, but creating as well the possibility to develop people to see process in an integrate way, connected and collaborative, widening options and creating an essential variety of options to decision making

Key Words: NPL. Assumptions. Results. Excellence.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Como alcançar resultados.....	7
FIGURA 2. TOTS.....	15

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição Equipe Remuneração.....	17
TABELA 2 – Estratégia área de Remuneração.....	18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. OS MELHORES PRESSUPOSTOS DA PNL QUE PODEM SER APLICADOS NA REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS.....	3
3. OS MELHORES PRESSUPOSTOS DA PNL QUE PODEM AJUDAR AS PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL.....	11
4. COMO A PNL ESTÁ CONTRIBUINDO PARA O ATIGIMENTO DOS OBJETIVOS ESTIPULADOS.....	16
5. CONCLUSÕES.....	21
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	22
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23
8 ANEXOS	24

1. INTRODUÇÃO

Como a PNL pode contribuir para a reestruturação dos processos da área de remuneração da empresa fictícia X, bem como no desenvolvimento das equipes envolvidas?

O objetivo principal é expor dentro do trabalho a análise de como a PNL pode ajudar as pessoas da equipe de Remuneração, visando à reestruturação dos processos e ampliação da forma de atuação, fazendo com que não se limitem a simples execução das tarefas.

Também cabe definir como objetivos específicos, quais os melhores pressupostos da PNL que podem ser aplicados na reestruturação dos processos bem como identificar quais os melhores pressupostos da PNL que podem ajudar as pessoas no desenvolvimento pessoal. E ao final, alcançar um estado de excelência nos processos, se comparado com o praticado, assim será possível analisar como a PNL pode contribuir para o atingimento de metas e objetivos.

A PNL é uma nova ciência, uma corrente dentro da Psicologia que oferece diversas ferramentas para avaliar por diferentes perspectivas, processos e pessoas, para ampliar a visão, muitas vezes limitada. É possível estruturar modelos e formas de pensamento diferentes das que se possui atualmente, avaliar, testar e modelar formas de ver os processos e a interação das pessoas dentro do meio. Fazer com que as pessoas percebam e busquem novos meios e formas de executar seu trabalho, entendendo o melhor e a que estão se propondo a fazer. (O' Connor 2015).

As áreas de Remuneração da empresa X, tanto do Centro de Serviços compartilhado, corporativa e as distribuídas dentro das áreas cliente, apresentam um modelo de mentalidade de trabalho instituído a muito tempo. O contexto de trabalho, por ser uma empresa com mais de 80 anos de existência, com grande liderança de mercado e pensamento predominantemente industrial traz características muito particulares. A forma de trabalho precisa evoluir em um sentido colaborativo e de aprendizagem contínua. A gestão do conhecimento e o desenvolvimento das pessoas necessita ser abordado de forma a proporcionar o crescimento das pessoas e a evolução dos processos.

Os processos, com grande característica fabril, baseados em teorias de administração clássicas, com muita burocracia, limitação de autonomia e inovação fazem com que a organização dos processos gere pouco valor para a organização e uma impressão de burocracia

exagerada, criando conflitos com as áreas clientes, sendo que, algo que por muitas vezes deveria facilitar o dia a dia, acabava sendo visto como problema.

Por outro lado, as pessoas, dentro do contexto de processos, são limitadas em seu potencial, não entendendo qual a origem do seu trabalho e quais os resultados finais esperados, se limitando a simples execução de tarefas pré-programadas. O condicionamento faz com que pouco seja melhorado nos processos e na interação das pessoas para resolução dos problemas, visto a limitação em relação a autonomia e inovação.

A organização deslocou-se para um caminho de inovação, gestão do conhecimento e colaboração, o modelo atual de processos, predominantemente fabril, precisa evoluir e se adequar aos modelos atuais de trabalho, colaborativo e focado em aprendizagem. Quais os melhores pressupostos que podem ser utilizados para mudança do modelo mental das pessoas?

A PNL, por meio de seus pressupostos e meta-modelos, permite às pessoas ver, pensar e agir de uma forma totalmente diferente ao modelo atual estabelecido, alcançando eficácia e eficiência. Maior eficiência e produtividade dos processos, saber quais são os melhores pressupostos, contribuiu muito para a evolução e reestruturação da área de remuneração da empresa X.

2. OS MELHORES PRESSUPOSTOS DA PNL QUE PODEM SER APLICADOS NA REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS

A Programação Neuro Linguística (PNL) é uma disciplina que busca analisar e reproduzir a excelência humana. Muitos a entendem como a arte de viver e contribuir para que o mundo seja um lugar mais agradável para todos. A PNL está presente no dia a dia e ajuda a enriquecer as experiências e construir relações saudáveis e com qualidade. (Bidot, 1997)

A PNL também estuda qualidade e talento, como os indivíduos e organizações fazem para repetir passos de excelência e como podem ser repetidos em busca de resultados diferenciados. Como estruturar as experiências e comportamentos de forma que se alcance os melhores resultados possíveis. A PNL não é somente uma coletânea de ferramentas, mas também uma forma de pensar, de se comportar, uma forma de encontrar caminhos diferentes dos quais está-se normalmente programado e habituados a fazer. (O' Connor 2015).

Veja algumas definições de PNL, segundo alguns autores:

- **“ PNL é o estudo da estrutura da experiência subjetiva”**
- **“ PNL é uma estratégia de aprendizagem acelerada para a detecção e utilização de padrões no mundo.”** (John Grinder)
- **“PNL é a epistemologia de retornarmos àquilo que perdemos – um estado de graça.”** (John Grinder)
- **“PNL é qualquer coisa que funcione. ”** (Robert Dilts)
- **“PNL é uma atitude e uma metodologia, que deixam um rastro de técnicas. ”** (Richard Bandler)

A PNL busca desenvolver primeiramente o indivíduo, a melhorar como pessoa, ser humano, após o período do estágio, poderá contribuir para melhorar o meio ao qual ela está inserida. Quanto mais o indivíduo souber a respeito de si mesmo, mais poderá contribuir com o meio e demais pessoas à sua volta. (O'Connor 2015)

Todas as pessoas possuem todos os recursos dos quais necessitam para se desenvolver, basta que elas olhem internamente e expandam a forma de ver, buscar onde as informações, que muitas vezes estão guardadas dentro do inconsciente, em razão do vasto histórico de experiências, para que possa encontra-las e utilizá-las da forma mais apropriada possível. (O'Connor 2015)

Por que utilizar a Programação Neuro Linguística? Seguem algumas explicações a respeito dela.

Programação: Conforme as pessoas vão crescendo, registrando e armazenando uma série de modos de pensar, analisar e sentir o mundo no qual estão inseridos. Os registros vão moldando o jeito de ser do indivíduo, como se fosse uma programação. Mudar ou resignificar os registros é possível, o ser humano é muito adaptável e através de métodos e modelos é possível expandir aquela programação e experiência, reconstruindo o modo de pensar e se relacionar com o ambiente. (O'Connor 2015)

Neuro: Porque a capacidade de programação se baseia no cérebro das pessoas. A PNL se baseia em como trabalhar, desenvolver, reorganizar ou desativar os programas de pensamento e comportamento. (O'Connor 2015)

Linguística: O pensamento é transmitido pela linguagem, tanto verbal quanto não verbal, e é através dela que a comunicação acontece com o mundo e é possível, através dela, desenvolver as demais pessoas e o próprio indivíduo. (O'Connor 2015)

A PNL também leva em consideração a mente consciente e a inconsciente. A mente consciente é a que tem domínio da situação atual, que guia e que aprende com o dia a dia e a experimentação, onde os conhecimentos são agrupados e organizados. Após internalizado o consciente, transforma-se em inconsciente, que de forma automática acaba por guiar o comportamento e as ações, sem que necessariamente que se precise ter consciência que está tomando-se aquelas atitudes, ou seja, o indivíduo internaliza um comportamento de excelência e passa a praticá-lo de forma automática. (O'Connor 2015)

Para criar um ciclo virtuoso junto a um time é preciso estimular dois tipos de visualização, a do negócio e a visualização da cultura. A visualização do negócio é importante pois permite sonhar com o futuro da empresa, coloca o olho no ideal da companhia, em vez de começar de onde se está e simplesmente buscar melhorias incrementais no processo, isto é, o que representa para o negócio. (SISODIA 2015)

A visualização da cultura significa o indivíduo descobrir o “por quê”. Os valores e comportamentos dentro da companhia. Como se deve tratar uns aos outros para chegar ao final do dia realizado e feliz com o que se está fazendo. (SISODIA 2015)

Outro fator que influencia a performance são as crenças. Crença é em que um indivíduo acredita e assume como verdade ou convicção. Aquelas crenças guiam ações e dão significado

ao que está sendo realizando. As empresas também possuem crenças que as direcionam e alinham seus planos de negócio. Quando são recrutados colaboradores, é extremamente importante avaliar se eles possuem crenças e valores condizentes com a da empresa. (O'Connor 2015)

Tanto as crenças das empresas quanto das pessoas, principalmente as mais antigas são desafiadas em vários momentos da vida, hoje vive-se em uma época de muita desigualdade política e econômica, as percepções das desigualdades, são por muitas vezes maiores nos indivíduos do que são na realidade, também sentem que tem muito pouca ação ou poder para mudar tais situações. Em estudo realizado pelo Dr. Lerner, descobriu-se que as pessoas simplesmente aceitavam situações sem questionamento, agindo como se fosse inevitável ou que até mesmo mereciam, isto ele chamou de “impotência emocional”. (Andreas 1995)

Diante de estudos, Dr. Lerner e Dr. Garfield identificam que muitas vezes as pessoas limitam seu potencial, depreciando a si mesmas e não avaliando o potencial de suas possibilidades. Quando se coloca isto em termos da PNL, identifica-se que as pessoas não eram limitadas em termos de mundo, mas sim em relação as suas próprias crenças. E quando começavam a modelar e fazer com que pensassem de uma forma deferente, de forma e remodelar suas crenças, sua performance se tornava extraordinária. Um dos objetivos da PNL é que as pessoas se encontrem e sejam cada vez melhores, ajudar a mudar crenças limitantes, é uma forma de evoluir como pessoa. (Andreas 1995)

É fato que as crenças funcionam como motores da motivação, se não forem fortemente estabelecidas, haverá pouca motivação. A PNL pode influenciar muito na motivação e nos valores, imaginar uma situação nas diversas modalidades sensoriais, visão, auditiva, sinestésica, olfativa ou gustativa, com certeza poderá aguçar muito mais a motivação. (Andreas, 1995)

Outra ferramenta importante é o Rapport, que é a capacidade de colocar-se no lugar do outro, procurar sentir o que o outro está sentindo e criar um laço com a outra pessoa, se colocar no mapa mental do outro. O Rapport é muito importante na relação com outras pessoas, mostra que são realmente conectados na conversa e no relacionamento, gerando credibilidade e confiança. (Biddot, 1997)

Uma das técnicas utilizadas para criação do rapport é o espelhamento, onde pode-se espelhar, postura corporal, movimentos dos membros, olhos e expressões e deslocamentos da pessoa. O espelhamento precisa ser sutil e genuíno, caso contrário trará constrangimento. O

espelhamento pode ser intencional, mas muitas vezes, depois de praticar e incorporar no dia a dia, ele acaba se tornando natural. (Biddot, 1997)

Um estado emocional, dentro da PNL, é o jeito de ser nos momentos da vida. Também pode ser definido como um conjunto de respostas que são desencadeadas no corpo ou cérebro, sendo que o resultado final é chamado de estado emocional, que reflete comportamentos e posicionamentos diante de uma determinada situação. (Damásio 1998).

Os estados emocionais variam, desde os mais tranquilos até os mais intensos, quanto mais calmo o indivíduo, maior o poder de raciocínio da forma lógica a fim de encontrar as soluções para as situações do dia a dia. Os estados também influenciam a capacidade, um músico, por exemplo, pode ensaiar e tocar sozinho com perfeição, mas diante de uma multidão, se estiver com estado emocional alterado, ele fica sujeito a intempéries, podendo errar, ficar nervoso, fazendo com que o ensaio, que foi perfeito, não seja reproduzido na apresentação oficial. (O'Connor 2015)

Portanto, entender os estados emocionais internos e saber controlá-los é muito importante para que se possa moldar comportamentos de excelência. É possível ancorar estados de excelência com as técnicas adequadas. Associação e dissociação são ferramentas para ver uma imagem mental, são formas que se pode usar para experimentar o mundo. O indivíduo pode se colocar mentalmente em diferentes situações, sentir as emoções de cada situação e fazer a escolha de utilizar a que melhor lhe ajudar. (O'Connor 2015)

Na PNL existem algumas perguntas que são necessárias para que se possa buscar a excelência de forma mais rápida (O'Connor 2015)

- **“Em direção a que estou indo? (O estado ou resultado desejado) ”**
 - **“Por que estou indo? (Os valores que o guiam) ”**
 - **“Como chegarei lá? (A estratégia para a jornada) ”**
 - **“E se algo der errado? (Gerência de risco e planejamento de contingência) ”**
- (O'Connor 2015)

É possível visualizar as perguntas e os conceitos envolvidos na figura 1. Alcançar os Resultados, onde pode exercitar os estados emocionais, crenças e valores, em um ciclo onde estratégias mentais, linguagem e demais recursos estão unidos.

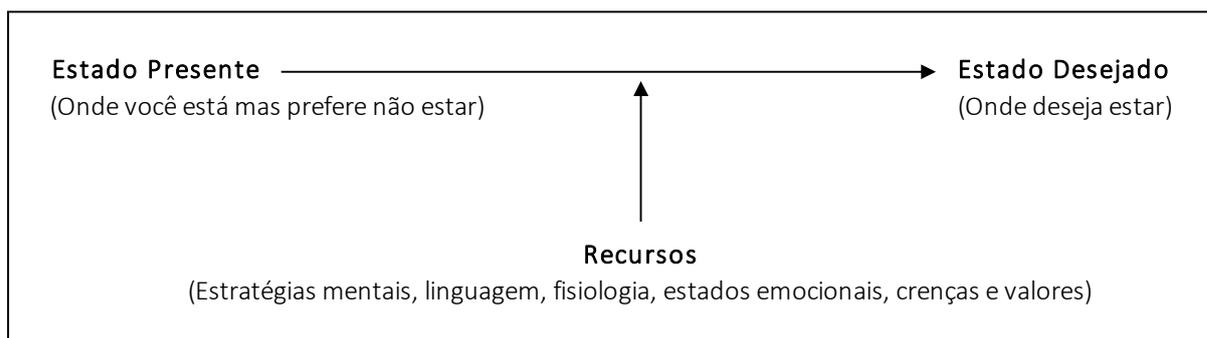


Figura 1. Alcançar Resultados

Fonte: O'Connor (2015)

As ancoras, gatilhos visuais, sinestésicos ou auditivos, são parte do dia a dia, elas retêm informações de situações e emoções dentro do indivíduo. Campanhas de propaganda buscam ancorar emoções positivas em relação a um produto. É possível ancorar determinados estados emocionais internos através de associação e dissociação e sempre que se sente a necessidade de reprogramar-se emocionalmente, pode-se recorrer à âncora que foi programada e ter um comportamento adequado ao desafio que se vai enfrentar. (O'Connor 2015)

O Coaching também é uma ferramenta importante e pode auxiliar a motivar as pessoas. Muitas vezes é difícil transmitir mensagens, até mesmo com grandes gestores de sucesso, pode ser difícil incentivá-los a mudar seus valores, desenvolver novas habilidades e auxiliá-los na alocação mais eficiente do tempo. Uma pergunta muito eficiente que pode auxiliar na reflexão de gerar uma maior consciência do tempo atual, embora nem sempre feita com as mesmas palavras é “Onde Estou Nesta Jornada? ”. As pessoas querem saber onde estiveram, onde estão e para onde estão indo, ajudar a despertar tal consciência é muito importante. (CHARAN 2013)

A motivação é um fator muito importante na PNL e também pode ser exercitada. Existem alguns momentos em que as pessoas estão motivadas e outros não. Quando não se está motivado, ou é preciso apenas o resultado do processo, mas o caminho não agrada, é preciso encontrar uma forma de antecipar a motivação, uma estratégia, e para implementar tal estratégia, pode-se utilizar um exercício de ancoragem de estado interno. (Andreas 1995)

A PNL possui 13 princípios centrais que firmam um conjunto ético a ser seguido, não que sejam sempre verdadeiros, mas se pressupõe que sejam.

“1. As pessoas respondem a sua experiência, não à realidade em si”: Não é possível ao certo definir o que é realidade e o que não é, todos são guiados por um mapa interno que

reflete suas experiências. É com base nas experiências que respondem aos estímulos que recebem. O objetivo do mapa é guiar de forma segura pelas situações em que vivem, mas não necessariamente as experiências refletem as melhores opções que se estão à disposição para transpor aquele território. A PNL ajuda a entender melhor o mapa e reconstruí-lo de forma que as ações e práticas tenham mais excelência.

“2. Ter uma opção ou escolha, é muito melhor do que não ter nenhuma opção”: Procurar sempre ampliar o mapa mental, várias escolhas diferentes para uma mesma situação, é muito melhor do que ter somente uma opção ou nenhuma. Isto significa que é preciso sempre analisar as situações por diversas perspectivas a fim de se ter em mãos várias opções e consequentemente buscar a melhor que se adeque aquela situação.

“3. As pessoas fazem a melhor escolha que podem no momento”: a pessoa sempre busca fazer a melhor escolha que possui. Embora algumas vezes as escolhas ou decisões são erradas ou malfeitas, era a única escolha que ela poderia ter. Para o princípio, é essencial que se desenvolvam mais mapas de território para que as escolhas possam ser ampliadas e consequentemente obter a melhor resposta possível.

“4. As pessoas funcionam perfeitamente”: Ninguém está errado, com problemas ou danificado, ela está executando a sua estratégia com perfeição. O problema pode existir em sua estratégia, logo, é importante identificar com é o modus operandi dos outros para tentar ajudá-los a melhorar sua estratégia.

“5. Todas as opções têm um propósito”: Sempre tenta-se realizar algo, e com algum propósito, ele pode estar oculto em alguns momentos e nem mesmo o indivíduo toma consciência disto, mas sempre existe um propósito

“6. Todo comportamento tem uma intenção positiva”: toda ação tem um propósito, que por sua vez, é sempre positivo. Embora o indivíduo faça algo errado do ponto de vista ético, de lei, ou de costumes ou hábitos, ele sempre está buscando um resultado positivo e que traga alguma vantagem. Um exemplo disto, pode ser o de um ladrão, do ponto de vista ético e legal, o roubo é uma coisa ruim, mas para a pessoa que rouba, o resultado do que está fazendo é positivo, pois está rendendo algum fruto para ele. Sempre que o indivíduo tiver uma opção melhor para alcançar o seu objetivo, ele vai segui-lo.

“7. A mente inconsciente contrabalança a consciente, ela não é maliciosa”: A mente inconsciente trabalha em parceria com a consciente, não é percebido, mas muitos

comportamentos e ações, são feitos de modo involuntário e automático, nem é percebido. Ele equilibra as ações com a mente consciente, sendo que a mente inconsciente aprende com as experiências e repetições.

“8. O significado da comunicação não é simplesmente aquilo que você pretende, mas também a resposta que obtém”: É preciso assumir a responsabilidade pela comunicação realizada. Quando alguém não entende o que se pretende dizer, é preciso alterar o modo de comunicação e construir novas opções e estratégias para o que se pretende comunicar. Não existe erro no entendimento, a responsabilidade de ser entendido é sempre do comunicador.

“9. Já temos todos os recursos de que necessitamos ou então podemos cria-los”: O indivíduo possui internamente todos os recursos para realizar uma tarefa. Precisa somente internamente desenvolver os mapas de forma a encontrar as soluções que são necessárias.

“10. Mente e corpo formam um sistema. São expressões diferentes da mesma pessoa”: A mente e corpo são complementares um ao outro e respondem aos estímulos um do outro. Se a mente muda o pensamento, o corpo também se comporta de forma diferente, se os movimentos do corpo mudam, os pensamentos também mudam e se transformam. Pode-se identificar o que as pessoas estão pensando ou sentindo pelo comportamento delas e o reflexo dos movimentos do seu corpo. Treinando e com os mapas mentais corretos, consegue-se decifrar quando a mente e corpo estão congruentes ou incongruentes.

“11. Processamos todas as informações através de nossos sentidos”: Desenvolver os sentidos melhora a forma de enxergar as coisas e leva à excelência.

“12. Modelar desempenho bem-sucedido leva à excelência”: Copiar e imitar comportamentos e ações de excelência podem e devem ser copiados.

“13. Se quiser compreender, aja”: O aprender está no fazer.

Uma ferramenta importante na PNL é o gerador de novos comportamentos, ele ajuda a melhorar as habilidades atuais e criar novos comportamentos, pode ser usado no desenvolvimento pessoal e também para o Coaching.

Seguem abaixo alguns princípios para geração de novos comportamentos e excelência.

Tendo em mente o pressuposto *“mapa não é território”* e *“ as experiências tem uma estrutura ”* quando é feita uma imersão no modo de pensar de uma outra pessoa, isto pode ter um novo e profundo significado. Ao invés de somente copiar movimentos e ações, pode-se

descobrir o mapa mental interno da pessoa, e repetir as ações de excelência. Motivação, persuasão, confiança, auto estima, capacidade de tomar decisões e criatividade, são coisas que o indivíduo pode aprender. Seguindo neste sentido, pode-se dizer que caso se faça algo que não está funcionando, deve-se mudar, fazer algo diferente. Examinar o porquê não se está chegando onde quer, pode não levar a lugar algum, apenas a repetição de estados e ações anteriores não faz com que se tenha uma abordagem diferente, logo é importante que concentrar-se em como chegar aonde se quer. (Andreas, 1995)

A PNL, seus conceitos e teoria, podem ser aplicados a fim de melhorar o desempenho, e sem dúvida pode gerar grandes resultados, vê-se abaixo uma análise de como ela foi aplicada na reestruturação da área de remuneração da empresa X.

3. OS MELHORES PRESSUPOSTOS DA PNL QUE PODEM AJUDAR AS PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Para ter uma visão abrangente da análise que será exposta, é importante caracterizar a área de remuneração antes de aplicação da PNL. A área de recursos humanos como um todo e a área de remuneração, eram estruturadas e organizadas se inspirando nos modelos industriais.

Isto significava que os processos eram organizados em forma de linha de produção, em que as pessoas eram responsáveis por uma pequena parte de determinado processo. Alguns processos ainda demandavam a impressão de papel bem como assinatura dos responsáveis para validação, o que não era mais necessário a algum tempo.

Processos considerados simples e sem impacto em aspectos de governança eram travados e centralizados na área de remuneração, fazendo com que fosse muito burocrática e lenta, com uma imagem perante a empresa de pouca agilidade e inflexível.

Os principais processos executados pela área são as movimentações salariais dos funcionários, e ajustes de estrutura organizacional, contempladas conforme abaixo:

- Méritos;
- Promoções;
- Enquadramentos;
- Ajustes salariais por tempo de casa
- Ajustes salariais decorrentes de acordos coletivos
- Administração da estrutura organizacional de toda a empresa, afim de garantir o fluxo de workflow financeiros e de RH dos processos da companhia.
- Administração da estrutura de Cargos e Salários
- Administração das tabelas salarias
- Cálculo de metas e apuração das Participações nos Lucros e Resultados
- Geração de indicadores

Os processos eram gerenciados de forma a atender mais de 100.000 funcionários, sendo que haviam muitas oportunidades de fazê-los de forma mais eficiente e rápida.

Como movimento inicial, no momento de chegada na equipe, é muito importante conversar com todos a fim de entender os processos, como as pessoas interagem nos processos, bem como tentar identificar o perfil de cada colaborador, para que se possa aplicar a PNL de forma efetiva, fazendo com que se crie, primordialmente rapport e confiança com as pessoas.

Durante o período de reconhecimento da área, pode-se aplicar os conceitos da PNL, não com foco em fazer as pessoas expressem algo, mas sim uma reflexão interna, a ser estimulada em cada indivíduo, buscando entender o mapa mental das pessoas envolvidas, avaliar as oportunidades de melhorias e entender quais são as práticas de sucesso que devem ser repetidas e as que devem ser deixadas de lado.

Durante os primeiros períodos de reconhecimento, também é essencial prestar muita atenção quanto a forma de comunicação, a premissa da PNL, a qual diz que é preciso adaptar a forma de comunicação ao público e prestar atenção se ela está funcionando e sendo compreendida, precisa ser utilizada com muita atenção, pois pode ser preciso alterar a abordagem de comunicação a fim de que se o entendimento mutuo possa acontecer.

Após a primeira avaliação, conversa e quebra de gelo com o time, precisa-se iniciar o estabelecimento dos laços de confiança, para então fazer a utilização da PNL de forma mais incisiva, para que a reflexão das pessoas sobre os processos se aprofunde e faça-se iniciar uma espiral de revisão de efetividade de processos e questionamentos dos valores e regras já estabelecidas. Buscando encontrar o que realmente cria valor para a companhia e os clientes interno.

A PNL deve ser utilizada com cuidado a fim de criar a reflexão e estimular o aprendizado, caso a abordagem da PNL seja muito desproporcional ao perfil do grupo, quem está aplicando pode ser visto como muito crítico e não integrado ao time, gerando dificuldade de relacionamento com as pessoas e respectivamente dificuldade em fazer com que as pessoas olhem os processos sob um novo foco.

Um ponto extremamente crítico dos processos de remuneração estabelecido na área, é sem dúvida a burocracia, haviam muitos níveis de aprovação para atividades relativamente simples e sem impacto na governança da companhia. Uma análise do ponto pode ser feita utilizando o princípio de que **“As pessoas funcionam perfeitamente”**, elas não estão erradas, remetendo a isto, vale lembrar que os processos atuais foram construídos com base em princípios que eram

corretos e ratificados pela alta gestão companhia, e, por tanto faziam sentido em um determinado contexto.

Cabe explorar com as pessoas os processos, fazendo que percebam que o que estão fazendo não é errado, mas sim, de alguma forma, o processo não é mais aderente aos novos princípios e estratégias da companhia. Portanto, ajudar a construir uma reflexão do que estava sendo feito, não era errado, mas que é preciso perceber as mudanças da companhia e adaptar os processos ao novo pensamento.

A reflexão sobre os processos é extremamente importante, ampliar a visão dos processos para entender como funciona o ciclo completo da atividade é essencial para que exista a compreensão e conseqüente visualização das soluções. Como é possível melhorar processos se não se entende o que gera a parte do indivíduo no processo e qual o resultado final que será percebido pelo cliente? A resposta é, não é possível. Logo, permitir que as pessoas ampliem sua atuação de forma colaborativa e integrada é essencial para que adquiram o conhecimento que fará com que o processo evolua.

A mudança, que aconteceu e ainda está em fase de evolução da área de remuneração da empresa X, foi permitida em função de um posicionamento diferente da gestão, que entendeu que os modelos industriais, não seriam os mais adequados para a atuação da área, e que sem tal mudança, não seria possível atender as expectativas da companhia, bem como dos clientes.

A partir da mudança de visão da gestão, que permite a abertura e o questionamento dos processos, é possível explorá-los de forma mais ampla, e, para que isto seja feito de forma efetiva, é preciso atuar sobre os indivíduos. Tal ação é extremamente importante para a evolução dos processos, visto que são gerados a partir das pessoas, logo, a atuação sobre as pessoas, irá gerar as melhorias que companhia espera e necessita.

O pressuposto da PNL **“As pessoas respondem a sua experiência, não à realidade em si”** precisa ser explorado junto aos membros da equipe, entendendo o mapa mental, o que eles enxergam como realidade. Tal entendimento é essencial para que se possa desenhar uma abordagem de desenvolvimento para essa equipe. Perguntas tais como: Qual o propósito de seu trabalho? Qual o resultado está buscando alcançar? Podem e devem ser feitos para explorar o mapa da realidade das pessoas e entender como foi moldado. Entendido isto, pode-se começar a traçar individualmente uma estratégia de ampliação do mapa mental e se necessário agir de forma a mudar algumas crenças que foram construídas, que podem ser limitantes para o novo

modelo de trabalho. Conhecer e entender as crenças de cada pessoa é essencial para que se possa tentar ampliar o mapa mental.

Uma crença muito forte identificada na equipe no momento do ingresso na equipe, era o de que cada um deveria atuar somente dentro das tarefas estabelecidas e não poderiam passar ou explorar de forma alguma outra área ou outra tarefa. É uma crença que limita muito as pessoas, visto que diante dela, não procuram ampliar sua visão a respeito dos processos. A quebra da crença estabelecida afeta as pessoas de forma diferente. Membros do time em níveis mais sênior, perdem o controle sobre alguns processos, tarefas e pessoas, ficando muito incomodados com o movimento. Pessoas mais novas e com vontade de expandir o conhecimento se motivam e se engajam. Um dos problemas com o pessoal mais sênior identificado, era que, embora fossem sênior e com um bom tempo de casa, efetivamente, boa parte das tarefas por eles executadas eram de baixa ou pequena complexidade, não aderentes ao nível de senioridade que possuíam. O fato de ter pessoas mais experientes executando tarefas pouco complexas e repetitivas, causa desconforto e descompasso com os mais novos e demais membros da área, que por um lado não tem maturidade na visão dos processos como um todo, e entendo que as atividades, executadas por sênior, eram complexas, o que de fato não eram.

Fazer as pessoas da equipe entenderem outro conceito importante, **“Já temos todos os recursos de que necessitamos ou então podemos cria-los”** é essencial no processo de desenvolvimento do time. Buscar as motivações internas de cada um, o que os fazem felizes e o que os motiva é um caminho para fortalecer aquela premissa da PNL. Fazendo com que as pessoas entendam que todos já possuem a capacidade e as ferramentas para evoluir pessoal e profissionalmente, amplia também o mapa mental/geográfico, fazendo com que o desempenho evolua e conseqüentemente possam olhar os processos de forma mais ampla e confiante.

Uma vez que se consegue olhar o processo de forma isenta, se colocando em um ponto de vista onde propõe-se a olhar o processo de forma global, entender o que gera o seu trabalho, qual o seu papel e sua responsabilidade e também conseguir visualizar o que é o resultado final do seu trabalho, alcança-se um padrão de excelência superior. Logo pode-se aplicar o seguinte pressuposto, **“Modelar desempenho bem-sucedido leva à excelência”**. Fazer com que as pessoas enxerguem além do simples executar das atividades, é um passo essencial para se alcançar a excelência, e, uma vez que o padrão, melhor do que o anteriormente instalado, é produzido, é essencial replicá-lo, fazendo com que seja repetido o padrão de excelência. É

essencial fazer com a equipe também consiga visualizar o padrão de excelência, afim de que se transforme em exemplo, podendo ser seguido pelos demais.

Uma ferramenta muito poderosa que pode ser utilizada para modelar a excelência é demonstrada na Figura 2. TOTS.

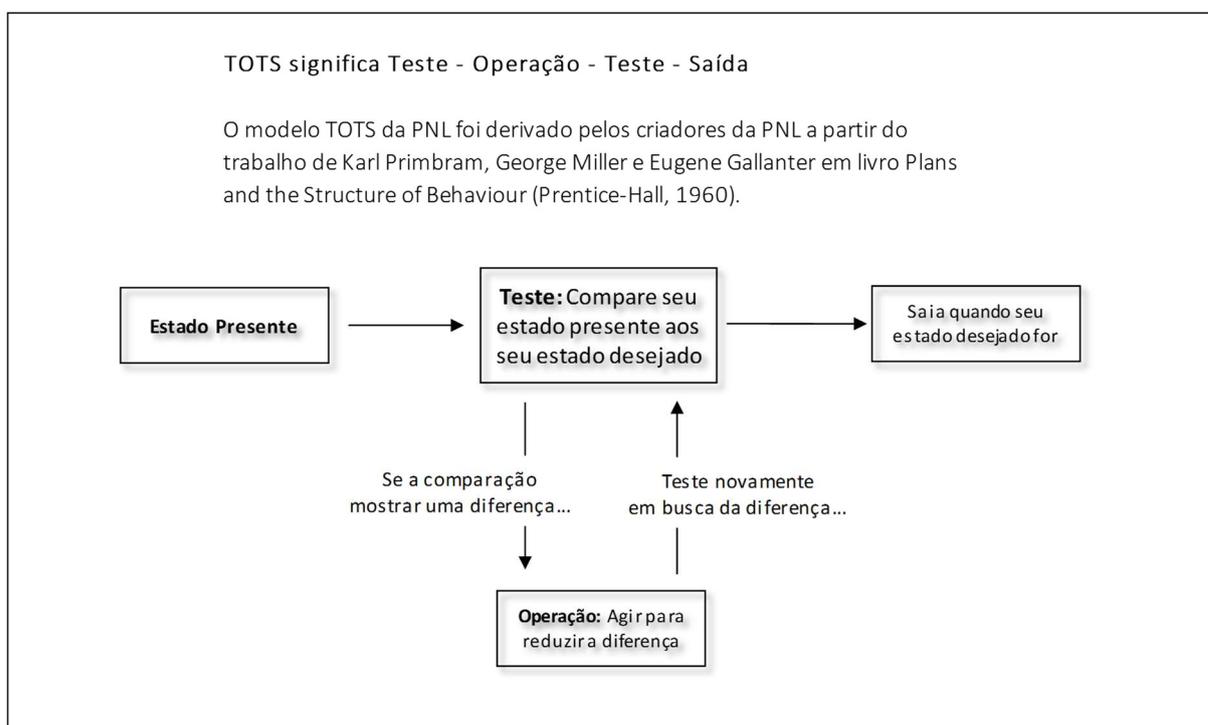


Figura 2. TOTS

Fonte: O'Connor (2015)

Diante da figura 2. TOTS, demonstrada acima, é possível resgatar quatro pressupostos:

1. **“As pessoas funcionam perfeitamente”**
2. **“As pessoas respondem a sua experiência, não à realidade em si”**
3. **“Já temos todos os recursos de que necessitamos ou então podemos cria-los”**
4. **“Modelar desempenho bem-sucedido leva à excelência”.**

Ao analisar os pressupostos, que foram utilizados e aplicados para o desenvolvimento da equipe de remuneração da empresa X. Assumir que o comportamento deles é normal e comum, pois respondem as suas experiências, coloca um novo olhar sob o prisma de observação e tem como objetivo identificar como podem ser acionados valores e comportamentos que podem fazer as pessoas evoluírem e se desenvolverem.

4. COMO A PNL ESTÁ CONTRIBUINDO PARA O ATIGIMENTO DOS OBJETIVOS ESTIPULADOS

A aplicação dos pressupostos da PNL, iniciada há aproximadamente 1 ano e dois meses atrás. Naquele tempo, a área de remuneração era composta por 12 pessoas, incluindo a gestão. Em grandes números, os processos administrados giravam em torno de 2,5 mil movimentações de pessoal, 10 mil reajustes salariais por acordo coletivo, 2 mil ajustes salariais por adequação de plano de carreira e 100 transferências entre filiais por mês. Transferências demandavam uma pessoa para montagem das propostas e inserção dos componentes no sistema. A volume de tarefas executada pela área era extremamente grande, sendo que em praticamente todas atividades, existiam componentes burocráticos de aprovação e centralização, tornando o processo moroso e difícil de executar.

Após um período de desenvolvimento dos processos, reorganização de atividades e automatizações, utilizando as premissas da PNL, fazendo com que as pessoas ampliassem o leque de escolhas e de entendimento do mundo em que estavam inseridos, a evolução de cada indivíduo e de cada processo pode ser notado de forma clara e prática.

Identificando e aplicando pressupostos, como **“As pessoas funcionam perfeitamente”**, **“As pessoas respondem a sua experiência, não à realidade em si”**, **“Já temos todos os recursos de que necessitamos ou então podemos cria-los”** e **“Modelar desempenho bem-sucedido leva à excelência”**, a equipe de remuneração conseguiu evoluir na execução e análise das atividades e também em termos de desenvolvimento humano, com crenças melhores do que as anteriormente instaladas.

Outro ponto extremamente importante da evolução é fazer com que as pessoas se sintam integradas ao processo e parte de algo maior, ouvi-las e deixarem expressar seus sentimento e vontades é essencial para desbloquear o processo criativo e principalmente a confiança. A quantidade de apreciação alcançada faz com que os processos passem a ser vistos de forma neutra e em uma perspectiva de melhoria e desempenho e com o envolvimento presente das pessoas, passa a ser mais humana a interação e não somente sistêmica e automática.

Os pressupostos da PNL explorados fazem com que as pessoas comecem a olhar os processos de forma integrada dentro do sistema, visualizando os inputs de entrada, quais as variáveis que geram as suas demandas e percebendo o processo que estavam envolvidas bem como os resultados que o trabalho do dia a dia que executavam. A visão de começo, meio e fim

do processo, que não existia, é resgatada e conseqüentemente a melhoria dos processos e o engajamento das pessoas também se transforma.

Portanto, os objetivos à serem alcançados eram a reestruturação dos processos de remuneração, fazendo com que os processos fossem feitos com maior excelência e qualidade, de forma a agregar maior valor junto aos clientes internos. Outro objetivo extremamente importante era fazer com que as pessoas da equipe estivessem mais abertas à mudança e a colaboração, mudando crenças que os limitavam no modelo burocrático e industrial que havia persistido por muito tempo na área.

A estrutura antigamente inchada e pouco produtiva, torna-se mais eficiente, com um nível de complexidade de papéis e responsabilidades maior. Conseqüentemente a reorganização da área se fez necessária, visto que algumas tarefas desaparecem, outras que fazem mais sentido ser feitas em outras áreas são realocadas e principalmente boa parte das tarefas, que eram repetitivas e burocráticas são automatizadas e o processo maximizado. Surge uma nova estrutura, menor e mais sênior, a qual pode se verificar com bastante detalhes na tabela 1. Reorganização da equipe de remuneração. A tabela demonstra a organização anterior da área, em termos de quantidade de pessoas alocadas para cada tarefa bem como a senioridade e também demonstra a nova organização, menor e mais sênior.

Equipe Remuneração							
ATUAL							
Coordenador - 12							
1 Especialista (xxx) - Implantação Remuneração Internacional - Revisão processos remuneração Brasil - Normas e procedimentos - Projetos especiais	1 Analista PL (xxx) - Cálculo Bônus, PLR e RVs - Expatriados - Interface Mercado Externo - Cargos e Salários	1 Assistente II (xxx) Movimentações e estrutura Mercado Externo - Suporte expatriados - Atendimento Mercado Externo	1 Especialista (xxx) - Suporte Corporativo - Pesquisas Salariais - Normas e procedimentos - Administração workflows	1 Analista SR (xxx) - Apoio a Gestão - Apoio de processos diversos	2 Analistas JR (xxx) - Suporte Supply e GM Brasil Processamento de movimentações e ajuste de estrutura organizacional - Fechamentos para folha	2 Assist I e Auxiliar (xxx) - Criação e manutenção de posições - Lançamento planos de transferência - Descrições de cargos SOX	2 Analistas JR (xxx) - Dashboard - Indicadores diversos - Relatórios - ACTs - Gestão de metas e auditoria
Mercado Externo			Soluções dia a dia			Metrics	
PROPOSTA							
Coordenador - 10							
1 Analista SR (xxx)	1 Analista PL (xxx)	1 Analista JR (xxx)	1 Especialista (xxx)	0 Analista SR	3 Analistas JR (xxx)	1 Assistente I (xxx)	1 Analistas PL (xxx)
Custo Mensal (Encargos)				Custo Anual (Encargos)			
Atual		Proposta		%		Atual	
113.822		88.247		-22%		910.575	
						705.976	
						-22%	

Tabela 1. Distribuição Equipe Remuneração

Fonte: Área Remuneração Empresa X

Vê-se na tabela 1. Distribuição Equipe Remuneração, que com base nos resultados obtidos junto as pessoas, que a reorganização das atividades, ajuste de papéis e responsabilidades, cria valor para a companhia. Demonstra-se que também foi alcançada uma economia de 22% no custo anual de pessoal da equipe. Outra redução significativa é a redução da execução de transações burocráticas e também melhoria processual através de automações via planilha eletrônica e sistema de banco de dados.

Além das melhorias nos processos, incremento da percepção de valor dos clientes em relação a área, e evolução profissional das pessoas da equipe, existe economia de custos para a companhia.

A equipe de remuneração atualmente na empresa é ainda mais enxuta, contando com uma equipe de 9 pessoas com o coordenador, o que de fato mostra, que as pessoas possuem todas as ferramentas em mãos, para gerar valor e melhorar os processos. Conforme algumas crenças que limitam são desfeitas com o auxílio da PNL, o desempenho nas atividades, organização do grupo e compartilhamento/colaboração na execução dos processos e informações passam para um estado superior de excelência.

Outra evolução por parte do time de remuneração, após uma provocação feita pelos líderes, é a construção e definição da estratégia e posicionamento da área, baseada em uma análise SWOT e impulsionada pela ação e reflexão gerada pela PNL, a estratégia é desenhada com a participação dos membros da equipe.

Como a área se posicionará de forma a agregar valor para a companhia, gerando valor, tendo os papéis e responsabilidades claros, a fim que seja construído para o futuro uma área onde as pessoas possam se desenvolver e evoluir como profissionais e pessoas.

Pode-se ver o posicionamento estratégico da área em relação aos processos e os clientes internos na Tabela 2. Estratégia Área Remuneração, construída de forma colaborativa e integrada a nova filosofia de trabalho da empresa. A estratégia é o referencial para melhoria dos processos e agregação de valor para clientes internos.



Tabela 2. Estratégia Área Remuneração

Fonte: Área Remuneração Empresa X

O posicionamento estratégico da área e também os pilares proporcionam a visibilidade clara das responsabilidades da equipe junto a companhia, onde todos engajam-se para realizar as melhorias as quais se comprometeram durante o processo. E, com um compromisso de olhar

o posicionamento de forma mais ampla e flexível, buscando aumentar a sinergia entre os membros da equipe e buscando eliminar a burocracia.

A situação desejada, que a princípio parece muito distante, através de uma abordagem estrutural e com o auxílio da PNL, contribuiu para a transformação de crenças e comportamentos, que, como reflexo, estimula a melhoria dos processos e relacionamento do time com os stakeholders da companhia, desde áreas clientes até as áreas pares. A nova formatação de comportamentos, valores e processos gera resultados financeiros e de performance. Foi possível a reorganização e reestruturação da área e da equipe de remuneração da empresa X, otimizando atividades, seniorização da equipe e conseqüentemente redução de custos de pessoal, que foram realocados para áreas com mais necessidade de pessoal e redução nos processos transacionais que eram feitos de forma manual e forma automatizados. Ao final o posicionamento estratégico da área perante a empresa, contribui para que o que foi construído se torne duradouro, independente das pessoas que se acrescentem ou deixem a equipe.

Conclui-se que, através da análise da redução de custos e transações executadas, que a PNL influencia e agrega valor na melhoria dos processos e contribui para o desenvolvimento pessoal das pessoas, gerando excelência e valor para a empresa fictícia X.

4. CONCLUSÕES

O objetivo do trabalho foi analisar quais os pressupostos da PNL podem auxiliar a equipe de remuneração da empresa X a melhorar o desempenho dos processos transacionais da área e também como fazer com que as pessoas da equipe conseguissem evoluir profissionalmente, mudando suas crenças e formas de trabalhar, com visão integrada dos processos, de forma colaborativa e criativa.

A PNL consegue ampliar o leque de possibilidades para resolução de problemas, conflitos e relacionamentos. Explorando os principais pressupostos abordados no trabalho, **“As pessoas funcionam perfeitamente”**, **“As pessoas respondem a sua experiência, não à realidade em si”**, **“Já temos todos os recursos de que necessitamos ou então podemos criá-los”** e **“Modelar desempenho bem-sucedido leva à excelência”** com a equipe, aliado com a mudança de estratégia da companhia, é possível produzir resultados de excelência.

Também é possível demonstrar os resultados alcançados, quanto a reestruturação da equipe em virtude do aumento da eficiência nos processos, contribuindo com uma redução considerável no custo anual de pessoal. Alcança-se com o trabalho uma redução considerável nos custos de pessoal e quantidade de pessoas, visto a reorganização das atividades que influenciam o papel e responsabilidade de cada membro da equipe, incrementando a complexidade na execução das atividades.

Finalmente conseguiu-se demonstrar como a PNL pode influenciar as pessoas e os processos, com base em uma abordagem estruturada e voltada para o desenvolvimento das pessoas, sendo assim possível construir grandes equipes e grandes resultados.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

A PNL é uma ferramenta nova, descoberta a pouco tempo e que ainda pode ser muito explorada no ambiente corporativo. Sendo usada de forma a criar conexões, estimular o trabalho colaborativo, a ferramenta auxilia as pessoas terem uma percepção diferente de mundo e experimentar uma forma diferente de se relacionar e agir dentro de uma sociedade.

Um possível desdobramento para a PNL no futuro é analisar como ela pode ajudar a empresa a desenvolver a liderança e gerar reflexões de autodesenvolvimento dentro de um grupo de gestores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREAS, STEVE e FAULKNER, CHARLES. **PNL Programação Neurolinguística, A Nova Tecnologia do Sucesso.** 10a. Edição, 1995

BIDOT, NELLY e MORAT, BERNARDT. **Neurolinguística Prática para o Dia a Dia.** Editora Nobel, 1997

CHAPMAN, BOB e SISODIA, RAJ. **Todos São Importantes – O Extraordinário Poder das Empresas que Cuidam das Pessoas como Gente, e Não Como Ativos.** 1ª Edição, 2015

CHARAN, RAM e DROTTER, STEPHEN e NOEL, JAMES. **Pipeline de Liderança – O Desenvolvimento de Líderes como um Diferencial Competitivo.** 2ª Edição, 2013

DAMÁSIO, A. R.. **Emotions and the Human Brain.** Iowa, USA. Department of Neurology, 1998

O'CONNOR, JOSEPH. **Manual de Programação Neurolinguística PNL.** 11ª Reimpressão, 2015

SMITH, EUGENE SADLER. **Mente Intuitiva – o Poder do Sexto Sentido no Dia a Dia e nos Negócios.** 1ª Edição, 2011

7. ANEXOS

Relação de Atividades Executadas pela Equipe Remuneração

Atividades
Atas reunião mensal bem como evidencias para auditoria
Acompanhamento do Orçamento 2016 - propondo plano de ação
Auxiliar na implementação dos planos ação
Reuniões Mercado Externo
Acompanhamento e controle ajuda custo - desconto em caso de desligamentos.
Ajuste CBO - ligação com a posição
Análise remuneração teórica das posições
Chamados - todos os chamados da área.
Conferencia das posições criadas x planilha oficial (cargos, grupo e sub grupo e tabela salarial)
Conferência e cadastramento planos de transferência recebido das unidades (salário, faixas, cargo, etc.). Pagamento Ajuda de Custo
Criação posição no SAP - cargas de posição
Criação posição no SAP - via chamado 0800 (suporte)
Data Provider - MEREO
Descrição de cargo (cargos previstos na SOX - auditoria, financeiro, controladoria, TI, etc.). Incluir no SAP
Elaborar demonstrativo de acompanhamento do Orçamento 2016 - Das contas que compete a área de Gente (toda empresa).
Elaborar demonstrativo de acompanhamento de horas extras (orçado vs realizado) e banco de horas
Acompanhamento / elaboração 3Gs e anomalias
Acompanhar Plano de Ação da Auditoria
Atender solicitação de Ajuste de Quadro Plano Mestre / Emai e Elaborar o demonstrativo com as alterações do quadro diariamente
Atualização e acompanhamento das metas individuais remuneração e coordenação.
Atualização e elaboração/ SWOT/ PDCA/ Plan Negócios/ Plug and Play/ Plano de contingência/ Benchmarking remuneração
Check list maturidade Remuneração
Check list processo Remuneração
Criação/Atualização dos Fluxos e Its na intranet da área de Remuneração
Diário de Bordo Remuneração e da Coordenação
Gerar base mensal remuneração teórica (indicadores de remuneração)
Gerar base posições, cargos e Uos existentes (indicadores de remuneração).
Indicador de Volumetria Remuneração
Indicadores Remuneração - atuais e novos (estruturar).

Painel de Gestão - Acompanhamento preenchimento das notas Remuneração, bem como as unidades
Solicitar base mensal de MPs TRFP, ALTS e Req Pessoal (indicadores de remuneração).
Split de atividades e Check list de atividades Remuneração
Montar Indicadores Mensais de RH
Atualização da Base de CC - Estrutura Contábil
Base Cota Aprendiz e PCDs
Carga Quadro Brasil e ME
Criação de Indicadores
Estrutura por UO
Fechamento do Quadro Afastados
Fechamento do Quadro Ativos
Federações (FIESC, FIMEG, FIEP)
Fiscalizações e Pesquisas
Gestão PcD, Afastados e outros indicadores
Gerar base mensal Nível hierárquico (indicadores de remuneração)
Gerar relatórios Orçado / Realizado (8592) e justificativas, 3G, etc.
Horas Extras VP's (Pagas em Folha Query CWTR)
IBGE - Anual
IBGE - Mensal
Indicador de Nível de Emprego - SC
Indicadores - Reuniões da Diretoria
Indicadores Ger RH - Volumetria Indicadores GER RH CSC
Indicadores gerencia
Lista de Funcionários Gercilio com salários (Orçamento)
Lista de Funcionário com Superior Imediato
Lista de funcionários afastados abertos por VP, Diretoria e Gerência
Montar Planilha Quadro VP e Diretoria (Completa)
Pesquisa GESC
Pesquisa MERCER / Towers
Ponto focal orçamento 8592 e RH.
Relatório Anual BRF
Relatórios MEREO - Admitidos, transferidos, desligados, promovidos
Relatórios Remuneração para Unidades (Início e final de mês). EX: transferência, vinculo de estrutura hierárquica, etc. Inicio do mês.
Solicitações E-mails (Quadro - Duvidas - Atividades)
Suporte BI / BW (Absentéismo, Turnover e demais indicadores)
Turnover e Taxa Frequência - Preencher tabela PCDs por Dir e Quadro de Aprendizes
Auxiliar na área de cadastro - conferência
Criação posição no SAP - via chamado 0800 Global
Criar novas Unidades organizacionais
Aberturas de Demandas - Remuneração
Rol de Cargos
Supply Corporativo - Corporativo

Pesquisas salariais (responder e analisar o mercado versus BRF no retorno da pesquisa).
Administrador WF
ME - contato com Rhs locais, indicadores, controle lançamentos no sistema, conferências, treinamentos, controle estrutura, controle de quadro, check list processos, etc.
ME - Criação de posição (definir ponto focal único)
Controle Expatriados
Adicional função
Assiduidade
PEF - Plano de Excelência Fabril
Plano de efetivação
Planos em Geral (Relatórios para Méritos/Enquadramento/promoção em Massa)
Acompanhamento e controles das atividades referentes ao fechamento de folha (planilhas manuais recebidas pelos analistas)
Alterações gerais - estrutura organizacional no sistema SAP.
Análise de área de RH versus área de Processamento Folha
Aplicação dos ACTs nas tabelas e funcionários
Conferência Admissões (todas)
Conferência de todas as movimentações no mês (salário / transferência)
Criar posições (carga), realizar carga nas movimentações de pessoal e Delimitação de posições. - Planilha compartilhada
Efetivação de MP's ALTS e TRFP
MP's BRF Previdência e Cooperativa
Reajuste dos adicionais insalubridade incorporada/Sindical
Supply - Indústria
Acompanhar as MPs abertas a mais de 90 dias
Análise Perfis de Acesso - Remuneração/Controle Acesso
Apoio GM Brasil
Planilha Cargos Ativos - Manter Atualizada (Unificar com Rol de Cargos, IPE, Requisitos, detalhes criação posição, pisos)
Analisar demandas recebidas efetuando questionamento e retornando para as áreas.
Propor, avaliar e acompanhar indicadores de gestão (valores/quantidade)
Liderar processo da área Remuneração - Operação
Acompanhar contratos Fornecedores
Acompanhar status expatriados e atualizar planilha controle
Lançamento das movimentações expatriados
Suporte expatriados
Direcionamento de ativação planos saúde, assistência fiscal, mudança, entre outros
Pagamento Mobility/Relocation aos novos expatriados
Apoio GM Ásia, Europa, MEA e África, LATAM
Bônus
PLR - cálculo, gestão, comunicação.
PLR - Contratação e Acompanhamento das metas
PLR - Apoio as Unidades
Integração Técnica/Material Treinamento
Lançamentos diversos quando necessário

Padronização/ Atualização dos manuais de processos da área de remuneração
Revisão das Normas
Processos da Auditoria