



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TIELLO PEREIRA DE LIRA MOTA

DIVISÃO DO TRABALHO NO SETOR DE FOLHA DE PAGAMENTO DA PBPREV

**JOÃO PESSOA
2021**

TIELLO PEREIRA DE LIRA MOTA

DIVISÃO DO TRABALHO NO SETOR DE FOLHA DE PAGAMENTO DA PBPREV

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador: Alysso André Regis Oliveira

JOÃO PESSOA
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa.

M917d Mota, Tiello Pereira de Lira.

Divisão do trabalho no setor de folha de pagamento da
PBPREV / Tiello Pereira de Lira Mota. – 2021.

68 f. : il.

TCC (Graduação - Bacharelado em Administração) - Instituto
Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e
Negócios, 2021.

Orientação : Prof ° D.r Alysson André Régis Oliveira.

1. Administração de pessoal. 2. Estrutura organizacional. 3.
Quadro de distribuição do trabalho. 4. Divisão do trabalho. I. Tít-
tulo.

CDU 005.96(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132

PARECER 10/2021 - UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 28 de maio de 2021.

FOLHA DE APROVAÇÃO

DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DISCENTE

TIELLO PEREIRA DE LIRA MOTA

MATRÍCULA: 20141460916

TÍTULO

DIVISÃO DO TRABALHO NO SETOR DE FOLHA DE PAGAMENTO DA PBPREV

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 27/05/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 27/05/2021.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

ALYSSON ANDRÉ RÉGIS OLIVEIRA

Orientador(a)

MARIA DA CONCEIÇÃO MONTEIRO CAVALCANTI

Examinador(a) interno(a)

GILVAN MEDEIROS DE SANTANA JUNIOR

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Alysson Andre Regis Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 28/05/2021 21:01:33.
- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 28/05/2021 17:32:08.
- **Gilvan Medeiros de Santana Junior, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 28/05/2021 16:42:27.
- **Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 28/05/2021 16:39:00.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 28/05/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 191242

Código de Autenticação: 4751d0c852



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

RESUMO

O serviço público no Brasil é uma área de grande importância para toda a sociedade, tendo em vista o impacto que pode ter na vida de todos os cidadãos. Desta forma, é de imprescindível importância que a gestão pública seja feita de forma estudada e planejada. Essa pesquisa tem como objetivo geral apontar, por meio do método Quadro de Distribuição do Trabalho, a melhor forma de divisão do trabalho do setor de Folha de Pagamento da PBPrev, para que se tenha adequado aproveitamento do potencial de cada colaborador. A metodologia da pesquisa foi classificada como empírica, de abordagem qualitativa, de tipo estudo de caso, de caráter exploratório e descritivo. O universo desta pesquisa foram os funcionários da área administrativa da PBPrev, e a amostra da pesquisa foram os funcionários da área administrativa do setor de folha de pagamento da PBPrev, com amostra não-probabilística e de acessibilidade por conveniência. O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semi-estruturada, e a estratégia de tratamento de dados foi o já mencionado Quadro de Distribuição do Trabalho - QDT. Como considerações finais, foi colocada a possibilidade de redistribuição dos funcionários de forma que pudessem equiparar suas cargas horárias, diminuindo para alguns, aumentando para outros. Além disso, foi construído novo modelo de organograma, como sugestão de substituição daquele disponibilizado no site da instituição em estudo, para que no mesmo constasse a real distribuição interna da organização.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Administração de Pessoal. Quadro de Distribuição do Trabalho. Divisão do Trabalho.

ABSTRACT

Public service in Brazil is an area of great importance for the whole of society, in view of the impact it can have on the lives of all citizens. Thus, it is essential that public management is done in a studied and planned way. The general objective of this research is to point out, through the Work Distribution Board method, the best way of dividing the work of the PBPrev Payroll sector, so that the potential of each employee is adequately exploited. The research methodology was classified as empirical, with a qualitative approach, as a case study, with an exploratory and descriptive character. The universe of this research was the employees of the administrative area of PBPrev, and the sample of the survey was the employees of the administrative area of the payroll sector of PBPrev, with a non-probabilistic and accessibility sample for convenience. The data collection instrument was a semi-structured interview, and the data treatment strategy was the aforementioned Work Distribution Board – WDB (QDT). As final considerations, the possibility of redistributing employees was made so that they could match their workloads, decreasing for some, increasing for others. In addition, a new organizational chart model was constructed, as a suggestion to replace the one made available on the website of the agency under study, so that it contained the actual internal distribution of the organization.

Keywords: Organizational structure. Personnel Administration. Work Distribution Board. Division of Labor.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVOS.....	9
1.1.1	Objetivo Geral	9
1.1.2	Objetivos Específicos	9
1.2	JUSTIFICATIVA.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	11
2.1.1	Conceitos	11
2.1.2	Tipologia das Estruturas Organizacionais	12
2.2	ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E DIVISÃO DO TRABALHO.....	14
2.2.1	Conceito	14
2.2.2	Tipologia	15
2.3	QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO (QDT).....	16
3	METODOLOGIA	22
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	23
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	24
3.4	ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS.....	25
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	26
4.1	DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL DA PARAÍBA.....	26
4.2	ANÁLISE DA ATUAL DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO DA FOLHA DE PAGAMENTO.....	28
4.3	PROPOSTA DE REGISTRIÇÃO DO TRABALHO PARA O SETOR DE FOLHA DE PAGAMENTO.....	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS.....	63
	APÊNDICE A.....	67

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública é uma área que impacta a sociedade como um todo, desta forma necessita ser bem gerida nos vários aspectos que a abrangem, como a questão de arrecadação (receita), as políticas públicas nas quais serão aplicados os recursos (despesas), a prestação de serviços à sociedade e a manutenção de tudo isso através do investimento em recursos humanos, afinal são pessoas que estão por trás de tudo.

Uma organização bem estruturada é de inegável importância para a boa prestação de serviços à população (área fim), e esse sistema de serviços recebe todo o suporte da estrutura interna (área meio), que cuidará da compra de equipamentos e materiais, contratos, registros, pagamentos e benefícios a servidores.

Dentro da estrutura organizacional existe a necessidade de designação de pessoal para realização de funções, ou mesmo a divisão do trabalho entre os funcionários da organização. Essa designação ou divisão do trabalho deve seguir algum padrão ou método para ser feita, para que as funções sejam desempenhadas por pessoas mais adequadas.

Ao se observar os princípios que devem ser obedecidos pela administração pública, a saber a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, percebe-se que o poder público preza por melhor gerir os seus recursos e de realizar suas atividades com excelência, conforme consta no Art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

A estrutura organizacional da maioria dos órgãos estaduais da Paraíba prevê as quantidades de cargos comissionados existentes nas instituições, contudo, em sua maior parte, não possui quadro fixo de servidores efetivos, o que torna por um lado a administração pública livre para alocar a quantidade de servidores que achar necessário para as atividades, contudo demonstra falta de planejamento, por não definir quantas pessoas são necessárias para realizar as atividades inerentes a cada órgão ou setor.

A PBPrev é uma instituição ligado à Secretaria de Estado da Administração, que tem a função de gerenciar os benefícios dos servidores públicos do Estado da Paraíba que se aposentam, assim como as possíveis pensões geradas por morte dos servidores, tanto aposentados quanto em exercício.

Na referida instituição, um dos setores essenciais é a Folha de Pagamento, setor responsável por garantir a implantação de todos os benefícios dos servidores aposentados, como também os benefícios de pensão por morte, e intermediar os possíveis descontos em contracheque.

Na folha de pagamento, são utilizados dois sistemas diferentes para o controle dos pagamentos, um para os pagamentos dos órgãos da Administração Direta e outros poderes, ou seja, poder executivo, legislativo e judiciário, além de ministério público e tribunal de contas, enquanto o outro sistema gerencia os pagamentos da Administração Indireta, ou seja, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

A principal questão é se apenas dois funcionários por área ou sistema, dentre as quatro áreas estudadas, são suficientes para dar seguimento às demandas do setor, suprimindo possíveis ausências de funcionários em caso de férias, doença, ou qualquer outro motivo, e ainda se a capacidade de cada colaborador está sendo bem aproveitada, dentro dos conhecimentos específicos de cada um.

Podemos então nos questionar sobre: **qual a melhor forma de dividir o trabalho do setor de Folha de Pagamento da PBPrev, para que se tenha adequado aproveitamento do potencial de cada colaborador?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Apontar, por meio do método Quadro de Distribuição do Trabalho, a melhor forma de divisão do trabalho do setor de Folha de Pagamento da PBPrev, para que se tenha adequado aproveitamento do potencial de cada colaborador.

1.1.2 Objetivos específicos

E, para garantir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram, inicialmente, traçados:

- a) Descrever a estrutura organizacional da instituição pública em estudo;
- b) Analisar a distribuição do trabalho atual do setor em estudo; e
- c) Propor uma redistribuição do trabalho para o setor de Folha de Pagamento.

1.2 JUSTIFICATIVA

Os órgãos públicos, assim como qualquer empresa, precisam utilizar de critérios objetivos para a designação de funções a servidores públicos, ou para a divisão do trabalho com

a equipe de profissionais disponível para determinado local, para que se possa aproveitar o real potencial de cada colaborador.

Devido a isso, surgiu a necessidade de verificar como está sendo feita a divisão do trabalho nos órgãos públicos estaduais da Paraíba, se do modo atual está sendo eficaz ou não, e se existem maneiras melhores de se fazer essa divisão.

Tal pesquisa torna-se relevante para o pesquisador por ser uma oportunidade de verificar o meio no qual o mesmo está inserido, os procedimentos normalmente utilizados, e averiguar a possibilidade de o pesquisador poder contribuir para a melhora do seu ambiente de trabalho.

A comprovação científica dessa temática será relevante para o serviço público como todo, servindo também de base literária para futuros estudos relacionados à gestão pública e à divisão do trabalho.

A sociedade tem a ganhar com esta pesquisa no tocante a compreender o comportamento dos gestores públicos, em como é feita a escolha de pessoal para as atividades, de forma a dar ainda mais transparência da coisa pública ao cidadão.

A seguir, estudaremos o Referencial Teórico, no qual verificaremos o que diz a literatura científica a respeito da Estrutura Organizacional, Administração de Pessoa e Divisão do Trabalho, para que possamos embasar esta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica servirá de base para explicar sobre a estrutura organizacional, entender as situações possíveis de se encontrar no cotidiano em órgãos públicos, no tocante à organização estrutural, nortear sobre como proceder em cada situação e esclarecer, através da visão científica, as formas existentes de divisão do trabalho.

Veremos a seguir o que os estudos científicos falam sobre a Estrutura Organizacional, seus conceitos e tipologias, assim como a administração de pessoal e divisão do trabalho, para elucidar os pontos principais desta pesquisa.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Será estudado, neste tópico, as definições de estrutura organizacional aos olhos da literatura científica, abordando conceitos e tipologias, a fim de se poder caracterizar como se define a tal estrutura.

A estrutura organizacional será peça chave para o desenvolvimento dos estudos deste trabalho, pois através dela se compreenderá como se dá a divisão do trabalho, a divisão de funções e a distribuição que as organizações fazem internamente.

2.1.1 Conceitos

Através da literatura, será possível aqui conceituar estrutura organizacional, dando então os primeiros passos para a elucidação de nossa pesquisa, o que ajudará na futura análise dos dados coletados na instituição pública em estudo.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 62), “Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que permanece inalterado, seja na mudança ou na diversidade de conteúdos”.

Conforme Bateman e Snell (2011), a ausência de estrutura pode dificultar a tomada de decisões, principalmente pelo fato de que os problemas não costumam ser iguais, o que indica que não há forma padronizada de agir.

Pode-se compreender, à luz do estudo científico, que a estrutura delinea os limites internos da organização, facilitando a tomada de decisões e auxiliando na resolução de problemas por ajudar a definir possíveis padrões e responsáveis pelas ações corretivas.

Segundo Medeiros et al. (2011, p. 5), pode-se entender estrutura organizacional por “a forma como a organização se articula para desenvolver suas atividades”. É o desenho formal da divisão hierárquica e setorial de uma empresa.

Pela visão de Cury (2018, p. 197), pode-se compreender que “A estrutura é o arranjo físico dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa”.

Logo, os autores trazem a visão de que, a estrutura permite que a empresa se organize adequadamente para realizar suas atividades, se ajustando de forma física para que se tenha maior facilidade em desenvolver suas funções.

Ainda sobre estrutura organizacional, Oliveira (2006, p. 12) afirma que:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Isto posto, compreende-se as definições de estrutura organizacional, segundo vários autores, e se passará a compreender os tipos de estrutura conhecidos pela literatura científica e mais utilizadas pelas organizações.

2.1.2 Tipologia das Estruturas Organizacionais

Existem vários tipos formalmente conhecidos de estrutura organizacional, e será visto neste tópico quais são os mais utilizados nas empresas e como são dadas as estruturas na gestão pública.

Nos primórdios da administração, quando o trabalhador só realizava uma função, Robbins et al (2010) indicam que a especialização do trabalho era o tipo de estrutura organizacional utilizada.

Entende-se por especialização do trabalho, as funções realizadas de forma mecânica e repetitiva pelos funcionários, de forma que, de tanto realizarem determinado trabalho, acabava se tornando especializado naquilo, por conseguir fazer de forma rápida.

Após a especialização do trabalho, segundo Robbins et al (2010), sentiu-se a necessidade de agrupar atividades, chamando esta nova estrutura de departamentalização, sendo esta nomenclatura a segunda utilizada para determinar o estilo de estrutura organizacional.

A departamentalização é semelhante a divisão da maioria das empresas atualmente, em que se cria setores ou departamentos, reunindo-se em cada um deles funções ou assuntos semelhantes, ou atividades de conhecimento específico.

O conceito de Cadeia de Comando, conforme Robbins et al (2010, p. 473) consiste em ser “uma linha única de autoridade, que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem na empresa”.

A Cadeia de Comando remete, por exemplo, ao já conhecido modelo hierárquico militar, em que se tem toda uma série de níveis e patentes, sempre uma subordinada à outra, devendo-se seguir as ordens pelo simples fato de o cargo o qual se ocupa ser inferior ao do outro.

A estrutura organizacional baseada em Amplitude de Controle, de acordo com Robbins et al (2010), funciona medindo-se a capacidade de cada gestor de comandar, o que determinará o número de cargos de chefia que uma empresa irá precisar, desta forma delineando a estrutura da mesma em cargos e setores.

Na Amplitude de Controle, percebe-se que os fatores liderança e organização estão diretamente ligados ao modo como a divisão será feita, tendo em vista que, uma pessoa que apresente maior nível de liderança e organização, tenderá a apresentar maior amplitude de controle, desta forma necessitando de menos chefes para coordenar mais áreas.

Não se pode falar sobre estrutura organizacional sem falar de centralização e descentralização, pois parafraseando Robbins et al (2010, p. 475), centralização “se refere ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização”. Ainda pela supracitada referência, podemos entender a centralização como o ponto decisório mais distante do funcionário que trabalha na execução, enquanto que a descentralização parte de uma posição mais próxima das atividades.

A centralização e descentralização no setor público é feita através da criação ou extinção de instituições, podendo estas serem denominadas autarquias, como o INSS que é responsável pela previdência, empresas públicas, por exemplo a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, responsável pelas correspondências no país, ou ainda sociedade de economia mista, como a Petrobrás, responsável pela compra, distribuição, venda, exploração e transformação de materiais relacionados ao petróleo.

A partir da estrutura organizacional predefinida, pode-se então avançar os estudos no sentido de se compreender como é dada a administração de pessoal para a divisão do trabalho, e de que forma pode impactar no serviço público.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E DIVISÃO DO TRABALHO

A administração de pessoal está diretamente ligada à estrutura organizacional, pois aquela é direcionada conforme constar nessa estrutura, ligando-se os setores em suas hierarquias e os cargos com as funções desempenhadas em cada setor.

2.2.1 Conceito

Conceituar administração de pessoal e divisão do trabalho é importante, para que possamos nos aprofundar aos poucos no conhecimento científico, para se tomar essas informações por base para a aplicação de futuros questionamentos quanto ao modo como os trabalhos são feitos na instituição pública objeto deste estudo.

De acordo com Coltro (2009, p 8) “Administração de Pessoal engloba atividades de recrutamento, seleção, desenvolvimento, utilização e acomodação para os recursos humanos nas organizações”.

Pode-se então perceber o quão ampla é a Administração de Pessoal, o que pode nos mostrar que em qualquer área ou setor de uma organização, essa área de gestão estará atuando, desde a contratação da pessoa, possível capacitação, até a designação de funções.

Sobre gestão de pessoas, Chiavenato (2008 apud LIMA 2013, p. 3) diz:

É extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Compreende-se então que existem inúmeras variáveis que influenciam no modo de trabalho da gestão de pessoas, o que pode dar características mais modernas, voltadas para o olhar humanístico, ou mais antiquadas, voltadas para a produtividade do colaborador, tudo dependendo do tipo de gestão que é realizada na organização.

Na visão de Cury (2018) o processo de divisão do trabalho se dá de forma integrada ao processo de departamentalização, estruturando-se a organização por departamentos hierarquicamente bem definidos e divididos por área de atuação.

De acordo com Oliveira (2017), o agrupamento de atividades de acordo com as funções da empresa é um processo chamado de departamentalização funcional, pois estrutura a empresa

por áreas de atuação, e aloca funcionários especializados de acordo com a área de conhecimento.

No tocante a divisão do trabalho, Oliveira (2017) diz que a distribuição de atividades deve ser feita primeiramente definindo-se critérios de departamentalização, em seguida determinando-se as atividades necessárias para alcance das metas e objetivos da organização e atribuindo-se as atividades por área ou unidade organizacional, mediante critérios de natureza, similaridade e complementaridade.

Desta forma se percebe que a estrutura organizacional está diretamente ligada ao modo como se divide o trabalho em uma empresa, pois precisa-se definir departamentos, atividades e objetivos antes de se fazer possíveis atribuições de funções aos colaboradores.

A seguir, vamos estudar os tipos de administração de pessoal e divisão do trabalho de acordo com o que diz a literatura científica, para que futuramente se possa enquadrar a instituição pública em estudo em um dos tipos estudados.

2.2.2 Tipologia

Assim como foi visto nos tipos de estrutura organizacional que uma empresa pode ter, será visto a seguir os tipos de administração de pessoal e divisão do trabalho que existem ou já foram utilizados em algum momento pelas organizações.

Conforme Chiavenato (2014) existem formas de classificar as organizações em classes ou tipos, denominando-se tipologia, sendo estas evoluções das teorias organizacionais de Taylor, Fayol e demais estudiosos.

Dentre aquelas, Chiavenato (2014) cita a tipologia tridimensional de Pugh, Hickson e Hinings, que é subdividida em Estruturação das Atividades, Concentração de Autoridade e Controle de Linha do Fluxo de Trabalho.

Ainda é explicado que a Concentração de Autoridade “indica o grau em que a autoridade está centralizada nos níveis hierárquicos mais elevados...” (Chiavenato, 2014, p. 81), o que permite se perceber a forma como a divisão do trabalho é realizada.

As pessoas que se encontram nos níveis hierárquicos mais elevados, geralmente gerentes ou diretores, podem ser vistas como tomadoras de decisão, o que as torna peças essenciais para o bom funcionamento da organização.

Escolher quem tomará as decisões também é muito importante, pois conforme Bateman e Snell (2011), envolve um bom planejamento de recursos humanos, definindo-se previamente demanda, oferta de mão de obra e análise dos cargos que serão preenchidos.

Para Oliveira (2017), a departamentalização é parte fundamental do processo para se alcançar os tipos de divisão do trabalho, podendo se ter departamentalização por quantidade, por turno, funcional, territorial ou localização geográfica, por produtos ou serviços, por clientes, por processos, por projetos, matricial e mista.

Ainda de acordo com Oliveira (2017), após a departamentalização, é possível se realizar a delegação, a centralização ou a descentralização de funções, que são a transferência de autoridade sobre determinado assunto ou área, variando-se a concentração do poder decisório através dos níveis hierárquicos.

Foi visto aqui como se dá a administração de pessoas e divisão do trabalho, desta forma se partirá ao tópico seguinte para se conhecer a ferramenta QDT, que guiará esta pesquisa na realização do diagnóstico de divisão do trabalho no setor de folha de pagamento.

2.3 QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO (QDT)

Para todo diagnóstico é necessário se utilizar de um método ou ferramenta para se aferir as informações a serem analisadas. Com o diagnóstico de uma empresa não seria diferente, e em questão, com o diagnóstico de divisão do trabalho, teremos como ferramenta o Quadro de Distribuição do Trabalho, doravante chamado apenas de QDT.

Segundo Cury (2018, p 384), o QDT é:

O instrumento utilizado com o objetivo de se analisar as diversas atividades atribuídas a cada uma das unidades orgânicas existentes numa dada empresa, por meio do diagnóstico das tarefas executadas por seus empregados, visando aferir a carga de trabalho e a nacionalidade de sua distribuição.

Ainda consoante com Cury (2018), a elaboração do QDT se dará por meio do preenchimento de quatro formulários, a elaboração das relações individuais de tarefas, a consolidação da lista diária em lista de tarefas semanais, a elaboração da lista de atividades da instituição e a elaboração do quadro de distribuição do trabalho (QDT).

No Quadro 1 a seguir, irá se conhecer o QDT-1, lista de tarefas individuais, no qual são listadas todas as tarefas de um determinado funcionário, sendo preenchido por cada um deles, a fim de listar todas as atividades do setor, conforme designação atual.

Quadro 1 Quadro da distribuição do trabalho (QDT-1)

Logotipo e nome da empresa			Lista de Tarefas Individuais		
Divisão:			Seção:		
Nome:			Cargo:		Data:
Atividade:					
Número	Tarefas			Diárias regulares ou esporádicas (indicar %/dia)	

Fonte: Cury (2018, p 387)

No Quadro 2, será visto o QDT-2, lista de tarefas semanais, tendo o objetivo de listar a rotina de tarefas de cada colaborador, verificando-se a quantidade de vezes que uma mesma tarefa é realizada semanalmente, e analisando se há um ciclo de tarefas correlacionadas.

Quadro 2 Quadro de distribuição do trabalho (QDT-2)

Logotipo e nome da empresa			Lista de Tarefas Semanais		
Divisão:			Seção:		
Nome:			Cargo:		Data:
Atividade:					
Número	Tarefas Diárias			Total Semanal (horas/semana)	

Fonte: Cury (2018, p 388)

No Quadro 3, o QDT-3 com a lista de atividades do setor, sendo estas essenciais para o bom funcionamento dos trabalhos, nomeando-se o responsável pelo setor, pois o mesmo é quem é responsável por verificar a adequadas realização de tais atividades.

Quadro 3 Quadro de distribuição do trabalho (QDT-3)

Logotipo e nome da empresa		Lista de Atividades	
Divisão:			Seção:
Nome do responsável:		Cargo/função:	Assinatura: Data:
Número	Atividades Desenvolvidas		

Fonte: Cury (2018, p 389)

No Quadro 4, o QDT-4 com a distribuição do trabalho, contendo as atividades do setor em análise, subdivididas pelos funcionários, contendo-se o nome e cargo do colaborador, e o tempo em horas despendido por aquele nas referidas atividades.

Seguidamente expondo a visão de Cury (2018), a análise do QDT poderá ser desenvolvida através de pontos diferentes, que são o fator tempo, o fator capacidade profissional, o equilíbrio do volume de trabalho dos diversos empregados e as possibilidades preliminares de simplificações no trabalho.

De acordo com Senna (1956), o QDT será elaborado da seguinte maneira:

A fase 1 produz o QDT, que é uma fotografia da divisão do trabalho entre os executores; a fase 2 produz o Gráfico de Sequência, que é uma fotografia do fluxo do trabalho, ou seja, dos diversos passos do processamento ou andamento dos papéis, de um executor para outro. O QDT dá uma visão sintética do conjunto de atividades e tarefas; o Gráfico de Sequência dá uma visão pormenorizada sobre a maneira pela qual cada atividade é executada (rotina).

Os autores nos trazem a maneira técnica de utilização da ferramenta QDT, seguindo-se passos para a realização do procedimento, de forma a primeiramente preencher as informações da situação atual da empresa, detalhando cada processo, para então poder avaliar como estão sendo feitas as divisões do trabalho e chegar a um diagnóstico.

Quadro 4 Quadro de distribuição do trabalho (QDT-4)

Logotipo e Nome da Empresa		Quadro de Distribuição do Trabalho					Órgão:		
Atividades do órgão	Tempo HS	Nome: Cargo:	Tempo HS	Nome: Cargo:	Tempo HS	Nome: Cargo:	Tempo HS	Nome: Cargo:	Tempo HS
Denominação	-	Tarefas	-	Tarefas	-	Tarefas	-	Tarefas	-
Total de Horas									

Fonte: Cury (2018, p 390)

Conforme é possível ver na fundamentação teórica, os autores nos mostram como enxergar a estrutura organizacional, a administração de pessoas, a divisão do trabalho e seus métodos de análise, para então se poder através dessa base passar ao ponto seguinte do estudo que será a metodologia a ser utilizada na pesquisa.

3 METODOLOGIA

A metodologia é a parte deste trabalho que indicará quais os métodos utilizados para se realizar a pesquisa, demonstrando-se o tipo, o universo e a amostra, o instrumento de coleta de dados e a estratégia de tratamento de dados, através dos quais se chegará na análise da situação atual da instituição pública PBPrev, em sua Folha de Pagamento.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho foi classificado, metodologicamente, como de pesquisa empírica, por necessitar verificar in loco a situação que se encontra a instituição pública a ser estudada, observando-se a realidade do cotidiano de trabalho e divisão de funções utilizada pelos gestores públicos.

A respeito de pesquisa empírica, pela visão de Kerlinger (1979 apud Theóphilo, 1998, p. 2) entende-se como um estudo “guiado pela evidência obtida em pesquisa científica e controlada”.

Segundo o site Via Carreira (2020), pesquisa empírica é uma metodologia que necessita de comprovação de uma determinada condição, através da realização de experimentos, observações ou coletas de dados.

A pesquisa teve sua abordagem do tipo qualitativa, pois se utilizou de critérios não numéricos para verificar como está sendo feita a divisão de trabalho na instituição pública, além de tratar sobre os critérios utilizados pela instituição e os indicados pelo estudo científico.

Pode-se explicar uma pesquisa qualitativa da seguinte forma:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalidade de variáveis (MINAYO, 1994, p. 21, 22).

O Instituto Qualibest (2020) define pesquisa qualitativa como a que “tenta compreender certos ‘fenômenos’ comportamentais através da coleta de dados narrativos e estudando as preferências individuais de cada um”.

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho foi o estudo de caso de caráter exploratório e descritivo, pois foi analisado o ambiente de trabalho de uma instituição pública, as atividades nele realizadas e a divisão de tarefas entre os funcionários, verificando-se o tipo de divisão de

trabalho que está sendo utilizado e se há algum método mais adequado que possa ser implantado.

O Almeida (2016, p. 61) diz que estudo de caso “trata-se de uma investigação cuja finalidade é descrever e analisar acontecimentos, agentes e situações complexos, com dimensões variáveis em interconexão”.

A Fundação Instituto de Administração (2020) define estudo de caso como sendo pesquisa ampla sobre algum assunto, de forma que se é possível aprofundar o conhecimento sobre o mesmo.

A Pesquisa exploratória tem suas características dadas conforme abaixo:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p. 41).

O site Brasil Escola (201-?) explica pesquisa exploratória como sendo a que permite que o pesquisador, através de sondagem, consiga ter maior familiaridade com o assunto, podendo melhorar ideias, ter intuições e criar hipóteses.

Já a pesquisa descritiva, é compreendida do seguinte modo:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002, p. 42).

De acordo com o site Acadêmica (2020), é dito sobre pesquisa descritiva que “esse tipo de pesquisa visa descrever características de uma população, amostra, contexto ou fenômeno”.

A seguir, apresenta-se o universo e amostra da pesquisa, a fim de delimitar os dados estudados, a amplitude de nossa pesquisa e o quão relevante é o objeto de estudo em relação ao todo.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A partir daqui, é definido o universo de nossa pesquisa, o que delimita até que ponto é a abrangência desse estudo, assim como da amostra, o que retrata os pontos exatos que foram trabalhados.

O universo dessa pesquisa foram os funcionários da área administrativa da PBPrev, pois têm a característica em comum de utilizarem algum sistema para trabalharem e o serviço ser administrativo.

A amostra deste estudo foram os funcionários da PBPrev, do setor de folha de pagamento, tendo em vista que são funcionários da área administrativa e que utilizam um sistema para trabalhar.

De acordo com Camargo (2020), pode-se entender universo de uma pesquisa como sendo o grupo de indivíduos que se pretende simbolizar, os quais possuam particularidades em comum.

Diretamente ligado ao universo, Camargo (2020) explica que a amostra da pesquisa será composta por indivíduos que possuem atributos semelhantes, demonstrando representatividade para com o universo da pesquisa.

Nossa amostra foi do tipo não-probabilística, por não necessitar de dados estatísticos para ser realizada, e por acessibilidade de conveniência, por se estar escolhendo os indivíduos que farão parte de nossa amostra.

A pesquisa não-probabilística por conveniência, segundo Ochoa (2015), se trata da seleção da amostra populacional que está disponível, ou seja, a escolha é a mais conveniente para o pesquisador, e não aleatória como os métodos estatísticos.

Será conhecido a seguir o instrumento de coletas de dados desta pesquisa, o qual servirá para a verificação da atual situação de divisão de trabalho do setor de Folha de Pagamento, sendo ele o guia de entrevista.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A ferramenta utilizada na pesquisa foi a entrevista semi-estruturada, conforme Apêndice A, para melhor compreensão da disposição de tarefas ou funções existentes na instituição pública e como são distribuídas essas funções entre os colaboradores, assim como as características de cada funcionário, como aspectos pessoais que possam influenciar na produtividade e na execução de tarefas.

Define-se entrevista semi-estruturada conforme segue:

Em geral, as entrevistas podem ser estruturadas e não-estruturadas, correspondendo ao fato de serem mais ou menos dirigidas. Assim, torna-se possível trabalhar com a entrevista aberta ou não-estruturada, onde o informante aborda livremente o tema

proposto; bem como as estruturadas que pressupõem perguntas previamente formuladas. Há formas, no entanto, que articulam essas duas modalidades, caracterizando-se como entrevistas semi-estruturadas. (NETO, 1994, p. 58)

Com essa entrevista obteve-se dados subjetivos como, por exemplo, a explicação sobre as tarefas existentes no local de coleta de dados, direcionando-se o foco dos questionamentos de modo que se possa compreender em detalhes a distribuição das tarefas.

3.4 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DOS DADOS

A estratégia de tratamento de dados a ser utilizada nesta pesquisa foi a análise de conteúdo, por se tratar de pesquisa qualitativa e de dados descritivos, analisando-se a fundo toda a informação adquirida durante a aplicação da entrevista.

Silva e Fossá (2015) explicam a análise de conteúdo da seguinte forma:

A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos.

Desta forma, pode-se compreender que na análise de conteúdo é necessário se realizar a classificação das informações, de forma a organizar as ideias por tema, para facilitar a compreensão das informações e a tomada de decisões.

A seguir será descrita a estrutura organizacional do Poder Executivo do Estado da Paraíba, da instituição pública PBPrev, e do setor objeto deste estudo, a folha de pagamento, analisando-se em seguida os dados coletados através da entrevista e os resultados da utilização do QDT.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, serão respondidos os objetivos específicos desta pesquisa, descrevendo a estrutura organizacional, analisando a distribuição de trabalho atual e propondo melhorias para a distribuição do trabalho.

4.1 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL DA PARAÍBA

Neste tópico, será respondido o objetivo específico “descrever a estrutura organizacional da instituição pública em estudo”, por meio das entrevistas e observações realizadas acerca dos processos.

A estrutura organizacional do Poder Executivo do Estado da Paraíba é prevista e organizada pela Lei Estadual 8.186, publicada no Diário Oficial do Estado da Paraíba em 17 de março de 2007, a qual define as Secretarias de Estado, o que caracteriza a desconcentração de poder, por se tratar de “distribuição do serviço dentro da mesma Pessoa Jurídica, no mesmo núcleo, razão pela qual será uma transferência com hierarquia” (GOMES, 2009).

A supracitada lei tem a organização do Estado prevista para o Poder Executivo composta por vinte Secretarias, dois Gabinetes, Procuradoria, Controladoria, Defensoria Pública e Polícia Militar, como subdivisões de desconcentração de poder do Chefe do Poder Executivo, o Governador do Estado, através de delegação de funções para os Secretários de Estado e Chefes dos demais órgãos (PARAÍBA, 2007).

Paralelamente às Secretarias de Estado, foram criadas instituições de Administração Indireta, as chamadas Autarquias. Pode-se compreender o que estes órgãos são através da definição publicada no site Uol Educação (201-?) que diz:

A administração indireta é o conjunto das entidades que, vinculadas a um ministério, prestam serviços públicos ou de interesse público. Sua existência se baseia no princípio de descentralização ou distribuição de competências e atividades. Ou seja, quando não pretende executar certa atividade através de seus próprios órgãos, o poder público transfere a sua execução a outras entidades. Compõem a administração indireta as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas e sociedades de economia mista. As primeiras são entidades administrativas autônomas, criadas por lei específica, com patrimônio próprio e atribuições estatais específicas.

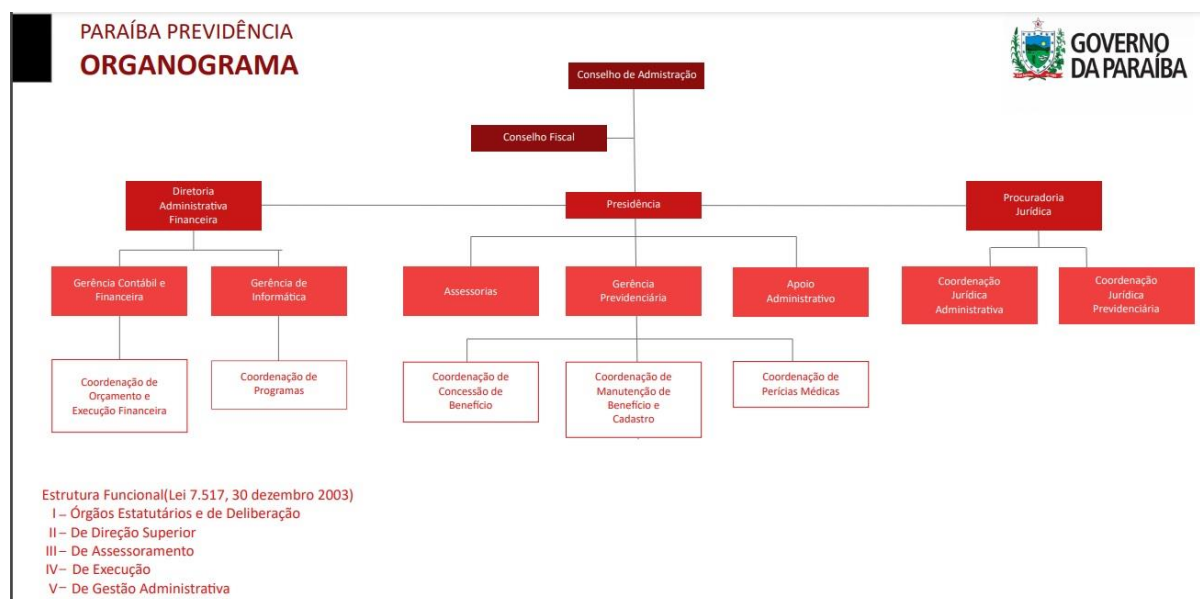
A PBPrev – Paraíba Previdência é uma autarquia criada pela Lei Estadual nº 7.517, de 30 de dezembro de 2003. Por força do art. 7º da Lei nº 7.721/2005, a PBPrev encontra-se vinculada à Secretaria de Estado do Governo, contudo tem total autonomia por ser uma autarquia e o seu Presidente tem os mesmos direitos, vedações e prerrogativas de Secretário de Estado.

Atualmente, o organograma da PBPrev encontra-se desatualizado, tendo em vista que o mesmo não apresenta o setor que será estudado nesta pesquisa, a Folha de Pagamento, estando os setores divididos conforme a Figura 1.

Resgatando as ideias de Bateman e Snell (2011), que dizem que a ausência de estrutura pode dificultar a tomada de decisões, principalmente pelo fato de que os problemas não costumam ser iguais, o que indica que não há forma padronizada de agir, a falta da estrutura formal na organização pode fragilizar a tomada de decisões, não deixando claro de qual setor ou gestor é a responsabilidade por determinadas decisões, que poderiam talvez ser delegadas.

O setor de Folha de Pagamento, objeto deste estudo, encontra-se hierarquicamente subordinado à Diretoria Administrativa e Financeira, sendo esta subordinada à Presidência. Apesar de o setor ter autonomia para decisões quanto a pagamentos no geral, alguns parâmetros são pré-estabelecidos pela Diretoria, como limites a serem pagos, possíveis parcelamentos, dentre outros aspectos.

Figura 1 - Organograma atual da PBPrev



Fonte: Site da PBPrev, 2003

O setor de folha de pagamento é constituído por 8 colaboradores, dentre eles a gerente do setor, e consiste em gerir os pagamentos de servidores públicos do Estado da Paraíba que se aposentem, assim como as pensões geradas por morte de servidores do Estado, tanto para a administração direta quanto para a administração indireta, assim como informações relacionadas a consignações nos contracheques dos aposentados e pensionistas.

Observando a estrutura organizacional da PBPrev, e vendo como a folha de pagamento está inserida naquela, e resgatando os conceitos de Robbins et al (2010), podemos identificar o tipo de estrutura organizacional da instituição em estudo como sendo a departamentalização, por se basear em agrupamento de atividades e assuntos em setores ou departamentos.

Diante do que foi apresentado sobre a estrutura organizacional da instituição em estudo, percebe-se que alguns ajustes precisam ser feitos para se formalizar a real estrutura utilizada. Para complementar a estrutura, a seguir será analisada a atual distribuição do trabalho na folha de pagamento.

4.2 ANÁLISE DA ATUAL DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO DA FOLHA DE PAGAMENTO

Este capítulo vem atender ao objetivo específico analisar a atual distribuição do trabalho no setor de folha de pagamento da instituição pública Paraíba Previdência – PBPrev, detalhando-se a seguir as atividades e tarefas de cada servidor, as atividades e tarefas no geral do setor, o resumo de atividades e tarefas e o Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT do referido setor.

As informações aqui listadas foram obtidas através dos depoimentos individuais dos colaboradores do setor de folha de pagamento da referida instituição em estudo, e cruzadas com informações de relatórios de sistema, que demonstraram as quantidades de vezes que determinadas atividades foram realizadas por cada funcionário.

Os tempos listados entre parênteses são os tempos individuais das tarefas, multiplicados pela quantidade de vezes que ocorreram no período analisado. Já o tempo antes dos parênteses é o tempo médio da referida tarefa, dissolvido pelo período analisado que foram 8 semanas de atividades.

A seguir é apresentado no Quadro 5, o resumo de atividades realizadas no setor, constando ao todo 24 atividades que são distribuídas entre os funcionários da folha de pagamento, alguns funcionários com atividades exclusivas, outros compartilhando das mesmas atividades e tarefas.

Quadro 5 - Resumo de atividades da folha de pagamento da PBPrev

Paraíba Previdência	Lista de Atividades
---------------------	----------------------------

Divisão: Diretoria Administrativa e Financeira		Seção: Folha de Pagamento
Nome do responsável: Funcionário 4		Cargo/função: Gerente da Folha de Pagamento
Número	Atividades Desenvolvidas	
24	Aposentadoria 2 ¹ ; Isenção de IR2; Revisão de Aposentadoria2; Decisão Judicial2; Óbitos2; Fechamento de folha; Aposentadoria; Revisão de Aposentadoria; Isenção; Óbitos (Certidão e denúncia); Prova de vida; Reajustes salariais; Gerar arquivos de pagamento; Mandar números de contas bancárias para pagamento; Verificar o sistema de óbitos; Transferência para Reserva Remunerada; Pensão por Morte; Atualização de Pensão; Cancelamento de Pensão; Decisão Judicial; Atendimento ao Público; Pensões alimentícias; Empréstimos Consignados; Ações judiciais de trabalho.	

Fonte: dados da pesquisa, 2021

No quadro 6 abaixo são listadas as atividades do setor de folha de pagamento, com suas respectivas tarefas, conforme estudo realizado in loco, através de entrevista com cada colaborador.

Quadro 6 - Atividades e tarefas da folha de pagamento

Paraíba Previdência	Lista de Tarefas Semanais	
Divisão: Diretoria Financeira e Administrativa		Seção: Folha de Pagamento
Atividade: Aposentadoria 2; Isenção de IR2; Revisão de Aposentadoria2; Decisão Judicial2; Óbitos2; Fechamento de folha; Aposentadoria; Revisão de Aposentadoria; Isenção; Óbitos (Certidão e denúncia); Prova de vida; Reajustes salariais; Gerar arquivos de pagamento; Mandar números de contas bancárias para pagamento; Verificar o sistema de óbitos; Transferência para Reserva Remunerada; Pensão por Morte; Atualização de Pensão; Cancelamento de Pensão; Decisão Judicial; Atendimento ao Público; Pensões alimentícias; Empréstimos Consignados; Ações judiciais de trabalho.		
Número	Tarefas Diárias	

¹ As atividades marcadas com o número "2", são as ligadas à aposentadoria da administração indireta.

Aposentadoria 2	<ul style="list-style-type: none"> - Cadastrar o aposentado; - Implantar os dados financeiros conforme planilha de cálculo;
Isenção de IR 2	<ul style="list-style-type: none"> - Mudar a situação no cadastro;
Revisão de Aposentadoria 2;	<ul style="list-style-type: none"> - Alterar valores;
Decisão Judicial 2	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprir a decisão, geralmente envolve acrescentar ou remover dados financeiros, ou dependentes.
Óbitos 2;	<ul style="list-style-type: none"> - Dar baixa no cadastro do servidor em caso de morte do mesmo.
Fechamento de Folha de Pagamento	<p>Após o cadastro dos processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lançamento de valores em contracheque; - Importar arquivos recebidos por e-mail; - Recalcular a folha de pagamento; - Gerar “folha analítica”; - Comparar folha analítica atual com mês anterior; - Colocar contracheques nos processos físicos; - Controlar informações em planilha; - Enviar arquivos por e-mail confirmando os pagamentos; - Entregar processos em outro setor - Bloquear mês atual - Virar folha de pagamento
Aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o processo em sistema; - Verificar o valor devido; - Implantar na folha de pagamento; - Esperar a mudança no sistema;

	<ul style="list-style-type: none"> - Conferir no dia seguinte se os valores estão corretos; - Imprimir contracheque para anexar ao processo; - Tramitar processo para outro setor.
Revisão de Aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o processo em sistema; - Verificar o valor devido; - Implantar na folha de pagamento; - Esperar a mudança no sistema; - Conferir no dia seguinte se os valores estão corretos; - Imprimir contracheque para anexar ao processo; - Tramitar processo para outro setor.
Isenção de IR	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o processo em sistema; - Alterar cadastro do servidor; - Esperar a mudança no sistema; - Confere no dia seguinte se os valores estão corretos; - Imprimir contracheque e cadastro para anexar ao processo; - Tramitar processo para outro setor.
Óbitos (Certidão e Denúncias)	<p>Certidão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verifica o cadastro em sistema; - Altera cadastro <p>Denúncia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bloqueio salarial; - Imprimir bloqueio;
Prova de Vida	<ul style="list-style-type: none"> - Bloqueio salarial; - Desbloqueio salarial; - Analisar histórico;

	<ul style="list-style-type: none"> - Pagamento de salários atrasados.
Reajustes Salariais	<ul style="list-style-type: none"> - Por demanda
Gerar Arquivos de Pagamento	<ul style="list-style-type: none"> - Conferir folha analítica; - Gerar arquivo CTV; - Enviar arquivo CTV para Sead; - Verificar líquido salarial; - Gerar arquivos de banco; - Entregar ao setor financeiro, arquivos bancários para pagamento. - Entregar ao setor contábil, as folhas de pagamento.
Mandar contas bancárias para pagamento	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar os números de conta; - Entrar em contato com beneficiários - Enviar ofício ao banco para solicitar a criação de contas inexistentes; - Enviar dados dos novos aposentados e pensionistas, com dados bancários, para a Secretaria de Administração.
Verificar o sistema de óbitos	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe a listagem; - Designa a alguém para fazer a verificação; - Se constar recebimento indevido, suspende pagamento e gera cobrança aos dependentes; - Arquivar listagem;
Transferência para reserva remunerada	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo de outro setor; - Verificar a situação do processo; - Mudar o cadastro; - Implantar os valores;

	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar se os valores entraram corretamente; - Enviar processo para outro setor.
Pensão por Morte	<ul style="list-style-type: none"> - Recebimento do Processo; - Analisar processo; - Verificar os cálculos; - Alterar cadastro do instituidor; - Alterar o financeiro; - Cadastrar os beneficiários; - Alterar o financeiro do beneficiário; - Cadastrar os beneficiários em outro sistema; - Conferência; - Encaminha processo para outro setor.
Atualização de Pensão	<p>REVISÃO DE PENSÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo; - Analisar o processo; - Fazer alterações; - Verificar se alterações entraram; - Encaminha processo para outro setor. <p>ATUALIZAÇÃO CATEGORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe listagem da gerente; - Verifica situação dos servidores; - Atualiza valores; - Verificar se alterações entraram;
Cancelamento de Pensão	<p>POR MORTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe certidão de óbito;

	<ul style="list-style-type: none"> - Confere os dados; - Cancela o cadastro. <p>MAIOR IDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe relatório de outro setor; - Verificar o cadastro; - Alterar o cadastro. <p>JUDICIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe do setor jurídico; - Verificar o cadastro; - Alterar o cadastro; - Encaminhar processo.
Decisão Judicial	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo; - Verificar processo; - Aplicar alterações; - Conferência; - Encaminha processo.
Atendimento ao Público	<ul style="list-style-type: none"> - Tirar dúvidas; - Instruções de como tirar contracheques; - Filtrar situação para passar para o setor correto.
Pensão alimentícia	<ul style="list-style-type: none"> - Receber processo; - Verificar o contracheque do alimentante (quem paga a pensão); - Fazer cadastro do alimentado (quem recebe a pensão); - Implantar desconto da pensão no contracheque do alimentante; - Verificar se implantação está ok; - Enviar formulário para a Secretaria de Administração com dados do alimentado;

	<ul style="list-style-type: none"> - Tirar cópia do processo; - Encaminhar processo para outro setor.
Empréstimos Consignados	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar por e-mail a adequação de margem.
Ações Judiciais Trabalhistas	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo; - Verificar decisão judicial; - Fazer cálculos para ajustar à demanda do processo; - Implantar valores; - Verificar implantação; - Encaminhar processo para outro setor.

Fonte: dados da pesquisa, 2021

É possível ver que os tempos médios de atividade do setor oscilam muito, dependendo do tipo de atividade realizada. Veremos, a seguir, essas mesmas atividades, porém relacionadas aos respectivos colaboradores.

No quadro 7, estão listadas as atividades e tarefas relacionadas às aposentadorias da administração indireta do Estado da Paraíba, indicadas pelo número 2 para se diferenciarem das atividades da administração direta.

Quadro 7 - Atividades da administração indireta

Paraíba Previdência			Lista de Tarefas Individuais		
Divisão: Diretoria Financeira e Administrativa			Seção: Folha de Pagamento		
Nome: Funcionário 1			Cargo: Técnico Administrativo		
Atividade: Aposentadoria 2; Isenção de IR2; Revisão de Aposentadoria2; Decisão Judicial 2; Óbitos 2; Fechamento de folha; Atendimento ao público.					
Atividade	Tarefas			Tempo Semanal Médio	

		(8 semanas)
Aposentadoria 2	- Cadastrar o aposentado; - Implantar os dados financeiros conforme planilha de cálculo;	45 min (15 minutos x3)
Isenção de IR 2	- Mudar a situação no cadastro;	20min (5 minutos x4)
Revisão de Aposentadoria 2	- Alterar valores;	5 minutos
Decisão Judicial 2	- Cumprir a decisão, geralmente envolve acrescentar ou remover dados financeiros, ou dependentes.	15 min (5 minutos x3)
Óbitos 2	- Dar baixa no cadastro do servidor em caso de morte do mesmo.	5 minutos
Fechamento de Folha	Após o cadastro dos processos: - Lançamento de valores em contracheque; - Importar arquivos recebidos por e-mail; - Recalcular a folha de pagamento; - Gerar “folha analítica”; - Comparar folha analítica atual com mês anterior; - Colocar contracheques nos processos físicos; - Controlar informações em planilha; - Enviar arquivos por e-mail confirmando os pagamentos; - Entregar processos em outro setor - Bloquear mês atual - Virar folha de pagamento	2h (20min x3 x2) 2h (20min x3 x2) 3h (30minx3x2) 2h (20min x3 x2) 2h (20min x3 x2) 55 min (5 min x11) 55 min (5 min x11) 40 min (20 min x2) 20 min (10 min x2) 10 min (5 min x2) 30 min (10 min x3)
- Atendimento ao público	- Via telefone;	10 minutos

	- Presencial;	10 minutos
	- Por e-mail.	10 minutos

Fonte: dados da pesquisa, 2021

É possível perceber no quadro da administração indireta que existem atividades com menos tarefas e tempos menores do que outras, como podemos ver a diferença entre a atividade Revisão de Aposentadoria 2 e o Fechamento de Folha. Especificamente nesta segunda atividade, existem gargalos gerados pelo sistema, que leva muitos minutos para realizar cada tarefa do Fechamento de Folha.

Nos quadros 8 e 9, a seguir, estão demonstradas as atividades e tarefas dos funcionários que trabalham com aposentadoria da administração direta, as quais ambos executam paralelamente, conforme demanda de processos, e com tempos calculados conforme histórico de atividades em um período de 8 semanas.

Quadro 8 - Atividades da administração direta

Paraíba Previdência		
Lista de Tarefas Individuais		
Divisão: Diretoria Financeira e Administrativa		Seção: Folha de Pagamento
Nome: Funcionário 2		Cargo: Técnico Administrativo
Atividade: Aposentadoria; Revisão de Aposentadoria; Isenção; Óbitos (Certidão e denúncia); Prova de vida; Reajustes salariais; Atendimento ao público.		
Atividade	Tarefas	Tempo Semanal Médio (8 semanas)
Aposentadoria	- Receber o processo em sistema; - Verificar o valor devido; - Implantar na folha de pagamento; - Esperar a mudança no sistema;	6min 30s (15s x26) 13min (30s x26) 1h 18min (3 min x26) 1 dia x7

	<ul style="list-style-type: none"> - Conferir no dia seguinte se os valores estão corretos; - Imprimir contracheque para anexar ao processo; - Tramitar processo para outro setor. 	<p>13min (30s x26)</p> <p>13min (30s x26)</p> <p>6min 30s (15s x26)</p>
Revisão de Aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o processo em sistema; - Verificar o valor devido; - Implantar na folha de pagamento; - Esperar a mudança no sistema; - Conferir no dia seguinte se os valores estão corretos; - Imprimir contracheque para anexar ao processo; - Tramitar processo para outro setor. 	<p>2min 45s (15s x11)</p> <p>5min 30s (30s x11)</p> <p>33 min (3min x11)</p> <p>1 dia x5</p> <p>5min 30s (30s x11)</p> <p>5min 30s (30s x11)</p> <p>2min 45s (15s x11)</p>
Transferência para Reserva Remunerada	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o processo em sistema; - Altera o cadastro do servidor; - Verificar o valor devido; - Implantar na folha de pagamento; - Esperar a mudança no sistema; - Conferir no dia seguinte se os valores estão corretos; - Imprimir contracheque para anexar ao processo; - Tramitar processo para outro setor. 	<p>45s (15s x5)</p> <p>2min 30s (30s x5)</p> <p>2min 30s (30s x5)</p> <p>15min (3min x5)</p> <p>1 dia x3</p> <p>2min 30s (30s x5)</p> <p>2 min 30s (30s x5)</p> <p>45s (15s x5)</p>
Iseção de IR	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o processo em sistema; - Alterar cadastro do servidor; - Esperar a mudança no sistema; - Confere no dia seguinte se os valores estão corretos; 	<p>2min 15s (15s x9)</p> <p>4min 30s (30s x9)</p> <p>1 dia x3</p> <p>4min 30s (30s x9)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Imprimir contracheque e cadastro para anexar ao processo; - Tramitar processo para outro setor. 	<p>4min 30s (30s x9)</p> <p>2min 15s (15s x9)</p>
Óbito (certidão)	<p>Certidão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verifica o cadastro em sistema; - Altera cadastro <p>Denúncia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bloqueio salarial; - Imprimir bloqueio; 	<p>Por demanda</p> <p>15s</p> <p>45s</p> <p>45s</p> <p>15s</p>
Prova de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Bloqueio salarial; - Desbloqueio salarial; - Analisar histórico; - Pagamento de salários atrasados. 	<p>3 min (30 s x6)</p> <p>3 min (30 s x6)</p> <p>1h (10 min x6)</p> <p>18 min (3 min x6)</p>
Reajustes salariais	<ul style="list-style-type: none"> - Altera o financeiro. 	<p>Por demanda</p> <p>(3 minutos)</p>
Decisão Judicial	<ul style="list-style-type: none"> - Receber processo de outro setor; - Verificar contracheque; - Fazer alterações necessárias; - Conferir; - Encaminhar processo para outro setor. 	<p>13min 45s (15s x55)</p> <p>27min 30s (30s x55)</p> <p>2h 45min (3min x55)</p> <p>27min 30s (30s x55)</p> <p>13min 45s (15s x55)</p>
Atendimento ao público	<ul style="list-style-type: none"> - Tirar dúvidas; - Instruções de como tirar contracheques; - Filtrar situação para passar para o setor correto. 	<p>100 min (10 min x10)</p> <p>150 min (10 min x15)</p> <p>50 min (10 min x5)</p>

Fonte: dados da pesquisa, 2021

Os tempos estão demonstrados de formas diferentes devido à própria maneira como os colaboradores relataram suas atividades e respectivos tempos, de modo que alguns

evidenciaram mais controle sobre as tarefas executadas e respectivos tempos de realização do que outros, que acabaram informando o tempo total da atividade e não o tempo por tarefa como solicitado.

Quadro 9 - Atividades da administração direta

Paraíba Previdência		
Lista de Tarefas Individuais		
Divisão: Diretoria Financeira e Administrativa		Seção: Folha de Pagamento
Nome: Funcionário 3		Cargo: Agente Administrativo Auxiliar
Atividade: Aposentadoria; Revisão de Aposentadoria; Transferência para Reserva Remunerada; Isenção de IR; Decisão Judicial.		
Atividade	Tarefas	Tempo Semanal Médio (8 semanas)
Aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo de outro setor; - Verificar a situação do processo; - Implantar os valores; - Verificar se os valores entraram corretamente; - Enviar processo para outro setor. 	4h 25min (5 min x53)
Revisão de Aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo de outro setor; - Verificar a situação do processo; - Implantar os valores; - Verificar se os valores entraram corretamente; - Enviar processo para outro setor. 	1h (5 min x12)
Transferência para Reserva Remunerada	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo de outro setor; - Verificar a situação do processo; - Mudar o cadastro; 	2h 15min (5 min x27)

	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar os valores; - Verificar se os valores entraram corretamente; - Enviar processo para outro setor. 	
Isenção de IR	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar o cadastro; - Atualizar o cadastro; - Verificar se as alterações foram feitas; 	27min (3 min x9)
Atendimento ao Público	<ul style="list-style-type: none"> - Tirar dúvidas; - Instruções de como tirar contracheques; - Filtrar situação para passar para o setor correto. 	3h 20min (10 min x20)
Decisão Judicial	<ul style="list-style-type: none"> - Receber processo de outro setor; - Verificar contracheque; - Fazer alterações necessárias; 	4h 5min (7 min x35)

Fonte: dados da pesquisa, 2021

No quadro 10, a seguir, estão listadas as atividades da Gerente da folha de pagamento, tendo algumas diferenças em relação aos demais funcionários, tanto pelo nível hierárquico, quanto pela natureza da atividade em si, que é mais gerencial.

Quadro 10 - Atividades gerenciais

Paraíba Previdência			Lista de Tarefas Individuais		
Divisão: Diretoria Financeira e Administrativa			Seção: Folha de Pagamento		
Nome: Funcionário 4			Cargo: Gerente da Folha		
Atividade: Gerar arquivos de pagamento; Mandar números de contas bancárias para pagamento; Verificar o sistema de óbitos.					
Atividade	Tarefas			Tempo Semanal Médio (8 semanas)	

Gerar arquivos de pagamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Conferir folha analítica - Gerar arquivo CTV; - Enviar arquivo CTV para Sead; - Verificar líquido salarial; - Gerar arquivos de banco; - Entregar ao setor contábil, arquivo bancários para pagamento. 	<p>2h 10min (5min x13 x2)</p> <p>7h (30minx7x2)</p> <p>20min (10min x2)</p> <p>1h (30min x2)</p> <p>2h (1 hora x2)</p> <p>1h (30min x2)</p>
Mandar os números de contas novas para pagamento	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar os números de conta; - Entrar em contato com beneficiários; - Enviar ofício ao banco para solicitar a criação de contas inexistentes; - Enviar dados dos novos aposentados e pensionistas, com dados bancários, para a Secretaria de Administração. 	<p>16h (2 dias x2)</p> <p>8h (4h x2)</p> <p>30min (15 min x2)</p> <p>20min (10 min x2)</p>
Verificar o sistema de óbitos (sisobi)	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe a listagem; - Designa a alguém para fazer a verificação; - Se constar recebimento indevido, suspende pagamento e gera cobrança aos dependentes; - Arquivar listagem. 	<p>2min (1 minuto x2)</p> <p>2min (1 minuto x2)</p> <p>2min (1 minuto x2)</p> <p>2min (1 minuto x2)</p>
Atendimento ao público	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver problemas de pagamento. 	<p>50min (5 min x10)</p>

Fonte: dados da pesquisa, 2021

Pode-se perceber nas atividades da Gerente, que existem alguns gargalos causados pelo sistema, que demora muito a gerar os arquivos e relatórios, desta forma causando tempo ocioso durante as tarefas, e conforme relato das própria Gerente, impedindo de fazer outras atividades no mesmo sistema, pois pode ocorrer algum erro na geração dos arquivos e relatórios.

Nos quadros 11 e 12 estão listadas as atividades relacionadas a pensão por morte, que é quando um servidor do Estado da Paraíba chega a falecer, gerando assim uma pensão para algum familiar que tenha direito, geralmente sendo beneficiário o cônjuge ou filhos.

Quadro 11 - Atividades de pensão por morte

Paraíba Previdência		
Lista de Tarefas Individuais		
Divisão: Diretoria Financeira e Administrativa		Seção: Folha de Pagamento
Nome: Funcionário 5		Cargo: Regente de Ensino
Atividade: Pensão por Morte; Atualização de Pensão; Cancelamento de Pensão; Decisão Judicial; Atendimento ao Público.		
Atividade	Tarefas	Tempo Semanal Médio (8 semanas)
Pensão por Morte	<ul style="list-style-type: none"> - Recebimento do Processo; - Analisar processo; - Verificar os cálculos; - Alterar cadastro do instituidor; - Alterar o financeiro; - Cadastrar os beneficiários; - Alterar o financeiro do beneficiário; - Cadastrar os beneficiários em outro sistema; - Espera sistema gerar valores; - Conferência; - Encaminha processo para outro setor. 	<ul style="list-style-type: none"> 10min (1min x10) 50min (5min x10) 50min (5min x10) 1h 40min (10min x10) 1h 40min (10min x10) 3h 20min (20 min x10) 1h 40min (10min x10) 1h 40min (10min x10) 24h x3 20min (2min x10) 10min (1min x10)
Atualização de Pensão	REVISÃO DE PENSÃO: <ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo; - Analisar o processo; - Fazer alterações; - Espera sistema gerar valores; 	<ul style="list-style-type: none"> 5min (1min x5) 25min (5min x5) 50min (10min x5) 24h x2

		<ul style="list-style-type: none"> - Verificar se alterações entraram; - Encaminha processo para outro setor. <p>ATUALIZAÇÃO CATEGORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe listagem da gerente; - Verifica situação dos servidores; - Atualiza valores; - Verificar se alterações entraram. 	<p>10min (2 min x5)</p> <p>5min (1 min x5)</p> <p>5 min</p> <p>10min</p> <p>24h/ 2 min</p>
Cancelamento de Pensão	<p>POR MORTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe certidão de óbito; - Confere os dados; - Cancela o cadastro. <p>MAIOR IDADE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe relatório de outro setor; - Verificar o cadastro; - Alterar o cadastro. <p>JUDICIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe do setor jurídico; - Verificar o cadastro; - Alterar o cadastro; - Encaminhar processo. 	<p>5 min</p> <p>5 min</p> <p>5 min</p> <p>5 min</p> <p>5 min</p> <p>1 min</p> <p>5 min</p> <p>5min</p> <p>1 min</p>	
Decisão Judicial	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo; - Verificar processo; - Aplicar alterações; - Espera sistema gerar; - Conferência; - Encaminha processo. 	<p>23min (1 min x23)</p> <p>1h 55min (5 min x23)</p> <p>3h 50min (10min x23)</p> <p>24h x5</p> <p>23min (1min x23)</p> <p>23min (1min x23)</p>	

Atendimento ao público	- Tirar dúvidas;	2h 10min (10min x13)
	- Instruções de como tirar contracheques;	50min (10min x5)
	- Filtrar situação para passar para o setor correto.	30min (10min x3)

Fonte: dados da pesquisa, 2021

Apesar de ambos os funcionários da pensão realizarem as mesmas atividades, foram relatadas de formas diferentes entre ambos, levando-se a entender que haveria diferença entre as atribuições deles.

Quadro 12 - Atividades de pensão por morte

Paraíba Previdência Lista de Tarefas Individuais		
Divisão: Diretoria Financeira e Administrativa		Seção: Folha de Pagamento
Nome: Funcionário 6		Cargo: Agente de Previdência Auxiliar
Atividade: Pensão por Morte.		
Atividade	Tarefas	Tempo Semanal Médio (8 semanas)
Pensão por Morte	- Receber o processo em sistema;	1h 24min (1 min x84)
	- Analisar a documentação;	2h 48min (2 min x84)
	- Cadastrar matrícula de pensão;	5h 36min (4 min x84)
	- Implantação de valores;	5h 36min (4 min x84)
	- Verificar valores implantados;	24h x9
	- Cadastrar beneficiário;	14h (10 min x84)
	- Encaminhar processo para outro setor.	2h 48min (2 min x84)

Fonte: dados da pesquisa, 2021

No quadro 13, a seguir, são listadas as atividades relacionadas com consignações, ou seja, descontos que são feitos diretamente no contracheque do servidor público, como é o caso

dos empréstimos consignados, planos de saúde e dental, além da pensão alimentícia. E diretamente relacionado com as consignações, está também o limite consignável, ou seja, a porcentagem do salário do servidor que pode ser legalmente utilizada para a inserção de consignações no contracheque.

Quadro 13 - Atividades de consignações

Paraíba Previdência Lista de Tarefas Individuais		
Divisão: Diretoria Financeira e Administrativa		Seção: Folha de Pagamento
Nome: Funcionário 7		Cargo: Regente de Ensino
Atividade: Pensões alimentícias; Empréstimos Consignados; Ações judiciais de trabalho.		
Atividade	Tarefas	Tempo Semanal Médio (8 semanas)
Pensões alimentícias	- Receber processo;	55min (5min x11)
	- Verificar o contracheque do alimentante (quem paga a pensão);	55min (5min x11)
	- Fazer cadastro do alimentado (quem recebe a pensão);	55min (5min x11)
	- Implantar desconto da pensão no contracheque do alimentante;	55min (5min x11)
	- Esperar o sistema gerar valores;	24h
	- Verificar se implantação está ok;	22min (2min x11)
	- Enviar formulário para a Secretaria de Administração com dados do alimentado;	55min (5min x11)
	- Tirar cópia do processo;	55min (5min x11)
	- Encaminhar processo para outro setor.	55min (5min x11)
Empréstimos Consignados	- Solicitar por e-mail a adequação de margem.	5 min

Ações Judiciais de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo; - Verificar decisão judicial; - Fazer cálculos para ajustar à demanda do processo; - Implantar valores; - Verificar implantação; - Encaminhar processo para outro setor. 	2h (20 min x6)
Atendimento ao Público	- Dúvidas sobre consignações.	1h 40min (10 min x10)

Fonte: dados da pesquisa, 2021

As demandas de adequação de margem de consignações são muito variáveis e, em muitos casos não tem registro em sistema, por chegarem via e-mail pessoal da funcionária, desta forma, dificultando a contagem exata de tempo semanal, produtividade e tempo ocioso.

Diante dos quadros já demonstrados das atividades e tarefas desempenhadas no setor de folha de pagamento, e seus respectivos executores, a seguir, irá se trabalhar com os Quadros de Distribuição do Trabalho – QDTs, demonstrando a atual distribuição e agrupamento de atividades, com respectivos funcionários.

No quadro 14, tem-se a distribuição de trabalho dos assuntos relacionados à administração indireta, que atualmente é concentrado em uma funcionária, a qual tem como tempo médio semanal de suas atividades, algo em torno de 18 horas.

Contudo, este tempo é apenas a média de tempo ao longo de 8 semanas de estudo, tendo períodos do mês em que há tempo ocioso (após fechamento da folha) e outros períodos em que se tem aumento de carga horária diária, para poder dar conta das atividades (durante o fechamento de folha).

Quadro 14 - Distribuição de trabalho da administração indireta

Paraíba Previdência	Quadro de Distribuição do Trabalho	
Atividades do órgão	Nome: Funcionário 1 Cargo: Técnico Administrativo	Tempo Semanal
	Tarefas	
Aposentadoria 2; Isenção de IR2; Revisão de Aposentadoria 2; Decisão Judicial 2; Óbitos 2; Fechamento de folha;	- Cadastrar o aposentado; Implantar os dados financeiros conforme planilha de cálculo. - Mudar a situação no cadastro. - Alterar valores. - Cumprir a decisão, geralmente envolve acrescentar ou remover dados financeiros, ou dependentes. - Dar baixa no cadastro do servidor em caso de morte do mesmo.	- 45 min - 20 min - 5 min - 15 min - 5 min
Atendimento ao Público.	- Lançamento de valores em contracheque; Importar arquivos recebidos por e-mail; Recalcular a folha de pagamento; Gerar “folha analítica”; Comparar folha analítica atual com mês anterior; Colocar contracheques nos processos físicos; Controlar informações em planilha; Enviar arquivos por e-mail confirmando os pagamentos; Entregar processos em outro setor; Bloquear mês atual; Virar folha de pagamento. - Via telefone; Presencial; Por e-mail.	- 16 horas - 30 min
Total de Tempo		18 horas

Fonte: dados da pesquisa, 2021

No quadro 15, encontra-se a distribuição de trabalho dos assuntos da administração direta, que são divididos entre dois funcionários, que realizam praticamente as mesmas funções, com exceção de duas atividades (prova de vida e reajustes) que apenas um dos dois relatou realizar. O tempo médio semanal de ambos foi bem semelhante, variando em aproximadamente 47 minutos.

Quadro 15 - Distribuição de trabalho da administração direta

Paraíba Previdência	Quadro de Distribuição do Trabalho			
Atividades do órgão	Nome: Funcionário 2 Cargo: Técnico Administrativo	Tempo Semanal	Nome: Funcionário 3 Cargo: Agente Administrativo Auxiliar	Tempo Semanal
	Tarefas		Tarefas	
Aposentadoria;	- Receber o processo em sistema; Verificar o valor devido; Implantar na folha de pagamento; Esperar a mudança no sistema; Conferir no dia seguinte se os valores estão corretos; Imprimir contracheque para anexar ao processo; Tramitar processo para outro setor.	2h 7min	- Recebe processo de outro setor; Verificar a situação do processo; Implantar os valores; Verificar se os valores entraram corretamente; Enviar processo para outro setor.	4h 25min
Revisão de Aposentadoria;	- Receber o processo em sistema; Verificar o valor devido; Implantar na folha de pagamento; Esperar a mudança no sistema; Conferir no dia seguinte se os valores estão corretos; Imprimir contracheque para anexar ao processo; Tramitar processo para outro setor.	54min 2s	- Recebe processo de outro setor; Verificar a situação do processo; Implantar os valores; Verificar se os valores entraram corretamente; Enviar processo para outro setor.	1h
Isenção de IR;	- Receber o processo em sistema; Alterar cadastro do servidor; Esperar a mudança no sistema; Confere no dia seguinte se os valores estão corretos; Imprimir contracheque e cadastro para anexar ao processo; Tramitar processo para outro setor.	18min	- Recebe processo de outro setor; Verificar o cadastro; Atualizar o cadastro; Verificar se as alterações foram feitas; Enviar processo para outro setor.	27min
Óbitos (Certidão e denúncia);	- Certidão: Verifica o cadastro em sistema; Altera cadastro. Denúncia: Bloqueio salarial; Imprimir bloqueio.	2min	- Certidão: Verifica o cadastro em sistema; Altera cadastro. Denúncia: Bloqueio salarial; Imprimir bloqueio.	2 min
Prova de vida;	- Bloqueio salarial; Desbloqueio salarial; Analisar histórico; Pagamento de salários atrasados.	1h 24min		
Reajustes salariais;	- Alterar o financeiro.	3 min		
Transferência para Reserva Remunerada;	- Recebe processo de outro setor; Verificar a situação do processo; Mudar o cadastro; Implantar os valores; Verificar se os valores entraram corretamente; Enviar processo para outro setor.	26min 30s	- Recebe processo de outro setor; Verificar a situação do processo; Mudar o cadastro; Implantar os valores; Verificar se os valores entraram corretamente; Enviar processo para outro setor.	2h 15min
Atendimento ao Público.	- Tirar dúvidas; Instruções de como tirar contracheques; Filtrar situação para passar para o setor correto.	5h	- Tirar dúvidas; Instruções de como tirar contracheques; Filtrar situação para passar para o setor correto.	3h 20 min
Decisão Judicial	-Receber processo de outro setor; Verificar contracheque; Fazer alterações necessárias.	4h 7min 30s	- Receber processo de outro setor; Verificar contracheque; Fazer alterações necessárias.	4h 5min
Total de Tempo		14h 22min 2s		15h 9min

Fonte: dados da pesquisa, 2021

O quadro 16 traz as atividades desempenhadas pela gerente da folha de pagamento, a qual apresenta a maior carga horária semanal dentre os funcionários do setor, trinta e nove horas e dezoito minutos, sendo que a maior parte dessas horas se concentram no período do mês em que são realizadas as atividades de gerar arquivos de pagamento e informações para serem enviadas aos bancos, gerando alguns dias de carga horária aumentada.

Vale destacar que nos momentos de geração de arquivo de pagamento, como a tarefa depende do sistema gerar, existe um tempo ocioso, com longo período de espera durante a geração de cada um dos arquivos, impedindo a gerente de realizar outras atividades no computador, tendo em vista que o sistema necessita de bom processamento para a realização do trabalho.

Quadro 16 - Distribuição de atividades gerenciais

Paraíba Previdência	Quadro de Distribuição do Trabalho	
Atividades do órgão	Nome: Funcionário 4 Cargo: Gerente da Folha de Pagamento	Tempo Semanal
	Tarefas	
Gerar arquivos de pagamento;	- Conferir folha analítica; Gerar arquivo CTV; Enviar arquivo CTV para Sead; Verificar líquido salarial; Gerar arquivos de banco; Entregar ao setor contábil, arquivo bancários para pagamento.	13h 30min
Mandar números de contas bancárias para pagamento;	- Verificar os números de conta; Entrar em contato com beneficiários; Enviar ofício ao banco para solicitar a criação de contas inexistentes; Enviar dados dos novos aposentados e pensionistas, com dados bancários, para a Secretaria de Administração.	24h 50min
Verificar o sistema de óbitos;	- Recebe a listagem; Designa a alguém para fazer a verificação; Se constar recebimento indevido, suspende pagamento e gera cobrança aos dependentes; Arquivar listagem.	8 min
Atendimento ao Público.	- Resolver problemas de pagamento.	50 min
Total de Tempo		39h 18min

Fonte: dados da pesquisa, 2021

No quadro 17, tem-se as atividades de pensão por morte, conforme relato dos funcionários, em que uma funcionária descreve mais atividades e tarefas que outro, contudo o outro demonstra maior tempo semanal de trabalho, tempo esse que é dividido em 20h semanais presenciais e o restante em home office.

Quadro 17 - Distribuição de trabalho das pensões por morte

Paraíba Previdência	Quadro de Distribuição do Trabalho			
Atividades do órgão	Nome: Funcionário 5 Cargo: Regente de Ensino	Tempo Semanal	Nome: Funcionário 6 Cargo: Agente de Previdência Auxiliar	Tempo Semanal
	Tarefas		Tarefas	
Pensão por Morte;	- Recebimento do Processo; Analisar processo; Verificar os cálculos; Alterar cadastro do instituidor; Alterar o financeiro; Cadastrar os beneficiários; Alterar o financeiro do beneficiário; Cadastrar os beneficiários em outro sistema; Conferência; Encaminha processo para outro setor.	12h 20min	- Receber o processo em sistema; Analisar a documentação; Cadastrar matrícula de pensão; Implantação de valores; Verificar valores implantados; Cadastrar beneficiário; Encaminhar processo para outro setor.	32h 12min
Atualização de Pensão;	- Revisão de Pensão: Recebe processo; Analisar o processo; Fazer alterações; Verificar se alterações entraram; Encaminha processo para outro setor.	1h 50min		
	- Atualização de Categoria: Recebe listagem da gerente; Verifica situação dos servidores; Atualiza valores; Verificar se alterações entraram;	17 min		
Cancelamento de Pensão;	Por morte: Recebe certidão de óbito; Confere os dados; Cancela o cadastro.	10 min		
	Maior idade: Recebe relatório de outro setor; Verificar o cadastro; Alterar o cadastro.	10min		
	Judicial: Recebe do setor jurídico; Verificar o cadastro; Alterar o cadastro; Encaminhar processo.	12min		
Decisão Judicial;	- Recebe o processo; Verificar processo; Aplicar alterações; Conferência; Encaminha o processo.	7h 27min		
Atendimento ao Público.	- Tirar dúvidas; Instruções de como tirar contracheques; Filtrar situação para passar para o setor correto.	3h 30min		
	Total de Tempo	25h 56min		32h 12min

Fonte: dados da pesquisa, 2021

No quadro 18, a distribuição de trabalho relacionada a atividades de consignações, com as respectivas tarefas, envolvendo pensões alimentícias, empréstimos consignados, ações judiciais de trabalho e atendimento ao público, sendo de todas essas, as pensões alimentícias as que tiveram maior demanda num total de 8 semanas.

Quadro 18 - Distribuição de trabalho das consignações

Paraíba Previdência	Quadro de Distribuição do Trabalho	
Atividades do órgão	Nome: Funcionário 7 Cargo: Regente de Ensino	Tempo Semanal
	Tarefas	
Pensões alimentícias;	- Receber processo; Verificar o contracheque do alimentante (quem paga a pensão); Fazer cadastro do alimentado (quem recebe a pensão); Implantar desconto da pensão no contracheque do alimentante; Verificar se implantação está ok; Enviar formulário para a Secretaria de Administração com dados do alimentado; Tirar cópia do processo; Encaminhar processo para outro setor.	6h 47min
Empréstimos Consignados;	- Solicitar por e-mail a adequação de margem.	5 min
Ações judiciais de trabalho;	- Recebe processo; Verificar decisão judicial; Fazer cálculos para ajustar à demanda do processo; Implantar valores; Verificar implantação; Encaminhar processo para outro setor.	2h min
Atendimento ao Público.	- Dúvidas sobre margem de consignação.	1h 40 min
Total de Tempo		10h 32min

Fonte: dados da pesquisa, 2021

Os tempos semanais dos funcionários estão enquadrados em um regime de trabalho de 20 horas, devido à excepcional redução de carga horária por causa do cenário de pandemia. Logo, percebe-se alguns funcionários fazendo carga horária extra para conseguir cumprir suas obrigações, conforme demonstrado nos QDTs.

Além das atividades e tarefas demonstradas nos QDTs, os funcionários também se pronunciaram em relação às suas principais facilidades e dificuldades em exercer as suas funções, e relacionaram possíveis ferramentas que eles acreditavam que seriam de alguma ajuda para desempenharem os seus trabalhos.

Dentre as facilidades para desempenhar as suas funções, foram listadas: facilidade em se adaptar, conhecer bem a ferramenta, duas citações sobre usar um sistema (Codata), trabalho repetitivo que torna fácil de lembrar, atendimento ao público e possibilidade de home office .

Já sobre as dificuldades para desempenhar suas funções, foram listadas: Concentração em ambiente movimentado, dificuldade em analisar pagamentos não efetuados em sistema (Codata), falta de autonomia em relação ao sistema (Codata), códigos do sistema que o funcionário não está familiarizado (Codata), baixa qualidade de documentos fornecidos em processos, falhas no sistema e tempo de espera de conferência (1 dia).

No tocante as possíveis ferramentas que facilitariam o trabalho dos funcionários, foi citado: Autonomia com relação às permissões de sistema para mudar cadastro de recém aposentados (Codata), suporte de informática local para programar o sistema (Totvs), tabela com todos os códigos do sistema para consulta (Codata), as planilhas de cálculo constantes nos processos deveriam estar sempre corretas, melhor ergonomia, espaço e mesa mais confortável com impressora próxima, e novo sistema para realização das atividades (Codata e Totvs).

Diante do exposto neste capítulo, percebe-se as cargas horárias dos funcionários de cada tipo de atividade (aposentadoria direta, aposentadoria indireta, pensões, consignações e gerência), e alguns gargalos gerados pelos sistemas utilizados no setor.

Desta forma, o capítulo seguinte trará sugestões de melhorias e redistribuições de funcionários, para tentar melhor aproveitar os recursos humanos, e dar maior qualidade de vida no trabalho, melhorando assim a produtividade.

4.3 PROPOSTA DE REDISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO PARA O SETOR DE FOLHA DE PAGAMENTO

Após a observação dos atuais QDTs da folha de pagamento da PBPrev, serão abordadas neste capítulo algumas observações e possibilidades de ajustes das funções dos funcionários, de forma a melhor aproveitar o potencial humano, minimizar tempos ociosos, e balancear os tempos de atividades entre os funcionários da folha de pagamento.

A Constituição Federal (1988) é clara ao dizer que a gestão pública precisa ser eficiente, e o público a quem se atende também precisa ter suas necessidades atendidas de forma célere, desta forma se faz clara a importância de se manter os serviços funcionando da maneira mais adequada possível.

Como foi mostrado, atualmente há dois funcionários com as atividades da administração direta e apenas um com assuntos de consignações, e todos estes colaboradores apresentaram carga horária inferior às 20 horas semanais.

Devido a isso, sugere-se uma fusão entre as atividades de aposentadoria e as de consignações, de forma que o funcionário de consignações passe a realizar, cumulativamente,

as atividades de aposentadoria, assim como, um dos funcionários de aposentadoria passe a exercer também as atividades de consignações, conforme demonstrado no quadro 19.

Quadro 19 – Proposta de agrupamento de atividades 1

Paraíba Previdência		Lista de Tarefas Individuais	
Divisão: Diretoria Financeira e Administrativa		Seção: Folha de Pagamento	
Nome: Funcionário 3; Funcionário 7.		Cargos: Diversos	
Atividade: Aposentadoria; Revisão de Aposentadoria; Isenção; Óbitos (Certidão e denúncia); Prova de vida; Reajustes salariais; Atendimento ao público; Pensões alimentícias; Empréstimos Consignados; Ações judiciais de trabalho.			
Atividade	Tarefas		
Aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o processo em sistema; - Verificar o valor devido; - Implantar na folha de pagamento; - Esperar a mudança no sistema; - Conferir no dia seguinte se os valores estão corretos; - Imprimir contracheque para anexar ao processo; - Tramitar processo para outro setor. 		
Revisão de Aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o processo em sistema; - Verificar o valor devido; - Implantar na folha de pagamento; - Esperar a mudança no sistema; - Conferir no dia seguinte se os valores estão corretos; - Imprimir contracheque para anexar ao processo; - Tramitar processo para outro setor. 		

Transferência para Reserva Remunerada	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o processo em sistema; - Altera o cadastro do servidor; - Verificar o valor devido; - Implantar na folha de pagamento; - Esperar a mudança no sistema; - Conferir no dia seguinte se os valores estão corretos; - Imprimir contracheque para anexar ao processo; - Tramitar processo para outro setor.
Isenção de IR	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o processo em sistema; - Alterar cadastro do servidor; - Esperar a mudança no sistema; - Confere no dia seguinte se os valores estão corretos; - Imprimir contracheque e cadastro para anexar ao processo; - Tramitar processo para outro setor.
Óbito (certidão)	<p>Certidão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verifica o cadastro em sistema; - Altera cadastro <p>Denúncia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bloqueio salarial; - Imprimir bloqueio;
Prova de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Bloqueio salarial; - Desbloqueio salarial; - Analisar histórico; - Pagamento de salários atrasados.
Reajustes salariais	<ul style="list-style-type: none"> - Altera o financeiro.

Decisão Judicial	<ul style="list-style-type: none"> - Receber processo de outro setor; - Verificar contracheque; - Fazer alterações necessárias; - Conferir; - Encaminhar processo para outro setor.
Atendimento ao público	<ul style="list-style-type: none"> - Tirar dúvidas; - Instruções de como tirar contracheques; - Dúvidas sobre consignações; - Filtrar situação para passar para o setor correto.
Pensões alimentícias	<ul style="list-style-type: none"> - Receber processo; - Verificar o contracheque do alimentante (quem paga a pensão); - Fazer cadastro do alimentado (quem recebe a pensão); - Implantar desconto da pensão no contracheque do alimentante; - Esperar o sistema gerar valores; - Verificar se implantação está ok; - Enviar formulário para a Secretaria de Administração com dados do alimentado; - Tirar cópia do processo; - Encaminhar processo para outro setor.
Empréstimos Consignados	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar por e-mail a adequação de margem.
Ações Judiciais de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo; - Verificar decisão judicial; - Fazer cálculos para ajustar à demanda do processo; - Implantar valores; - Verificar implantação; - Encaminhar processo para outro setor.

Fonte: dados da pesquisa, 2021

Já em relação ao segundo funcionário de aposentadoria, sugere-se que este passe a realizar funções de pensão por morte, a fim de diminuir a carga horária dos atuais ocupantes dessas atividades, de modo que todos mantenham tempo de trabalho semelhantes.

Quadro 20 – Proposta de agrupamento de atividades 2

Paraíba Previdência		Lista de Tarefas Individuais	
Divisão: Diretoria Financeira e Administrativa		Seção: Folha de Pagamento	
Nome: Funcionário 5; Funcionário 6; Funcionário 1.		Cargos: Diversos	
Atividade: Pensão por Morte; Atualização de Pensão; Cancelamento de Pensão; Decisão Judicial; Atendimento ao Público.			
Atividade	Tarefas		
Pensão por Morte	<ul style="list-style-type: none"> - Recebimento do Processo; - Analisar processo; - Verificar os cálculos; - Alterar cadastro do instituidor; - Alterar o financeiro; - Cadastrar os beneficiários; - Alterar o financeiro do beneficiário; - Cadastrar os beneficiários em outro sistema; - Espera sistema gerar valores; - Conferência; - Encaminha processo para outro setor. 		
Atualização de Pensão	REVISÃO DE PENSÃO: <ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo; - Analisar o processo; 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer alterações; - Espera sistema gerar valores; - Verificar se alterações entraram; - Encaminha processo para outro setor. <p>ATUALIZAÇÃO CATEGORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe listagem da gerente; - Verifica situação dos servidores; - Atualiza valores; - Verificar se alterações entraram.
Cancelamento de Pensão	<p>POR MORTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe certidão de óbito; - Confere os dados; - Cancela o cadastro. <p>MAIOR IDADE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe relatório de outro setor; - Verificar o cadastro; - Alterar o cadastro. <p>JUDICIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe do setor jurídico; - Verificar o cadastro; - Alterar o cadastro; - Encaminhar processo.
Decisão Judicial	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe processo; - Verificar processo; - Aplicar alterações; - Espera sistema gerar;

	<ul style="list-style-type: none"> - Conferência; - Encaminha processo.
Atendimento ao público	<ul style="list-style-type: none"> - Tirar dúvidas; - Instruções de como tirar contracheques; - Filtrar situação para passar para o setor correto.

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

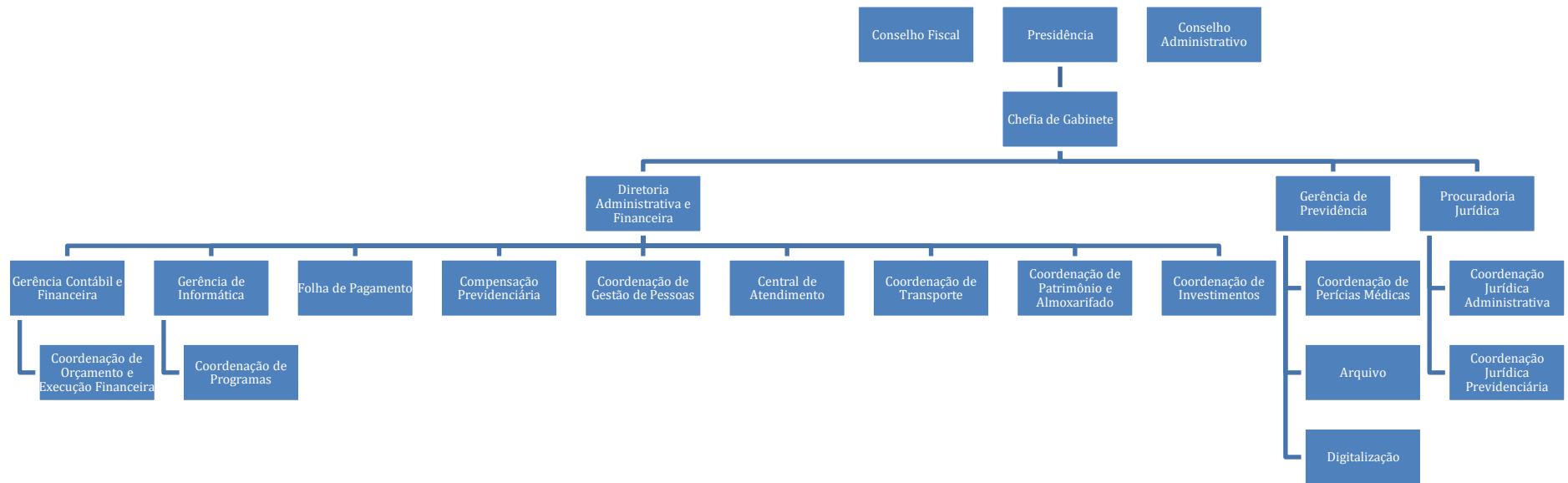
Além das alterações nas designações dos funcionários, sugere-se também o treinamento intensivo de algum colaborador no sistema Totvs, a fim de capacitá-lo para fornecer suporte às necessidades do setor sempre que necessário, conforme sugestões de melhorias dos próprios colaboradores do setor.

Sugere-se ainda verificar se é viável a troca do sistema Totvs, por algum outro que funcione adequadamente e que supra as necessidades do setor, ou que se verifique a possibilidade de troca das redes de informática que são utilizadas para suportar o sistema atualmente em uso, para que se suprima os gargalos existentes, que geram tempo ocioso e demora em processamento.

Tais modificações no sistema ou nas redes de informática são imprescindíveis, por se tratar de um problema que gera horas de espera e ociosidade, tornando o trabalho moroso e improdutivo. Ora, se um dos princípios constitucionais é a eficiência, é inadmissível continuar a se utilizar métodos de trabalho que vão de encontro à agilidade e produtividade.

Em virtude de a instituição apresentar em seu site um organograma desatualizado, foi produzido um novo, baseado das distribuições de setores em vigência na PBPrev, e se apresenta conforme Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Proposta de organograma para a PBPrev



Fonte: dados da pesquisa, 2021

No organograma acima foram adicionados setores e coordenações que não constavam no documento anterior, de forma a tentar retratar da maneira mais fiel possível a realidade da instituição em estudo, inclusive incluindo-se o setor objeto deste estudo, a folha de pagamento, que não constava na versão anterior.

Se a lei prevê que o serviço público precisa utilizar de boas práticas para oferecer serviços de excelência, é vital que as correções até aqui sugeridas sejam levadas em consideração, pois poderão impactar diretamente a qualidade do serviço prestado ao público alvo da PBPrev, que são os servidores aposentados e os pensionistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por questão problema: qual a melhor forma de dividir o trabalho do setor de Folha de Pagamento da PBPrev, para que se tenha adequado aproveitamento do potencial de cada colaborador?

Através da análise da atual divisão de trabalho do setor foi possível constatar como são distribuídas as atividades e as respectivas tarefas que a compõem o serviço do setor, com seus respectivos executores e tempos de realização.

Pela comparação dos tempos individuais de cada colaborador com a carga horária semanal, foi detectada alguma ociosidade, e devido a isto foram sugeridas mudanças nas atribuições dos servidores do setor em estudo.

Além disso, foi construído novo organograma para a organização, devido ao fato de que o fornecido no site da instituição público estava em desacordo com a distribuição em uso interno, logo havendo a necessidade de correção.

Por fim, acatando as principais reclamações dos servidores do setor de folha de pagamento, foi sugerido que houvesse treinamento de um funcionário no sistema Totvs, a fim de sanar dificuldades de suporte de sistema, e melhorar a qualidade de trabalho, assim como sugeriu-se a mudança deste mesmo sistema, para evitar gargalos de produção.

É de suma importância a aplicação de todas as correções aqui sugeridas, por se tratar de uma instituição pública, a qual já tem como princípio, de acordo com a Constituição Federal, a eficiência de seus serviços prestados à sociedade.

Não pode parecer normal ao público, clientes do serviço prestado pela instituição em estudo, que os trabalhos sejam prejudicados por coisas que podem, e devem, ser resolvidas com a maior brevidade possível.

O investimento em melhorias no serviço público é legalmente previsto, perpassa pelas questões morais a boa qualidade dos trabalhos prestados à sociedade, trazer benfeitorias internas à uma instituição pública está diretamente ligado à qualidade do serviço prestado, investimentos esses que podem ser verificados pela própria população através do princípio da publicidade, pois todos os dados relacionados à gastos no serviço público são informações divulgadas no portal da transparência.

Logo, se percebe como os princípios constitucionais permeiam as atividades de uma instituição pública, sempre cobrando que a excelência esteja em primeiro lugar nas práticas utilizadas pela gestão, e a Administração tem papel fundamental para nortear a utilização de

boas práticas, utilizar de gestão com qualidade para se prestar serviços primorosos, verificar os processos e designações realizadas nas etapas dos serviços, e para gerir todas as situações.

É de grande relevância a capacitação dos servidores e a utilização da capacidade dos mesmos para a melhoria constante dos serviços prestados, pois se o trabalho é feito por pessoas, essas pessoas precisam ser incentivadas a melhorarem sempre como profissionais, além é claro de se ter como valor da instituição características comportamentais que prezem pela educação, cordialidade e empatia, tanto para se ter um clima organizacional agradável, quanto para que tais comportamentos impactem também o bom atendimento ao público.

Ainda existe no senso comum que o que é público não é de ninguém, mas os gestores públicos precisam ter a postura oposta a esse dito popular, e cuidarem do que é público como o que realmente é, algo feito para todos, logo precisando ser cuidado para durar, ser útil e agradável para aqueles que necessitem utilizar.

REFERÊNCIAS

Acadêmica. **Pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa**. Publicado em 29 de Abr de 2020. Disponível em: < <https://www.academicapesquisa.com.br/post/pesquisa-exploratoria-descritiva-explicativa>>.

Almeida, Ronaldo de; **Estudo de Caso: foco temático e diversidade metodológica**. Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo. Sesc/Cebrap, 2016, São Paulo, SP, Brasil.

Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A. **Administração: Novo Cenário Competitivo**, 2º edição, 2011, Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf> Acessado em 01/11/2019.

Brasil Escola. **Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa**. Publicado na década provável de 2010. Disponível em:<<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>>. Acessado em 13 de novembro de 2020.

Camargo, Thais. **Qual é a diferença entre amostragem probabilística e não probabilística**. MindMiners. Publicado em novembro de 2020. Disponível em: <<https://help.mindminers.com/pt-BR/articles/2274420-qual-e-a-diferenca-entre-amostragem-probabilistica-e-nao-probabilistica>>. Acessado em 16 de novembro de 2020.

Chiavenato, Idalberto **Teoria Geral da Administração**, 7º edição, 2014, Manole, Barueri, SP, Brasil.

Coltro, Alex. **Seção de Pessoal, Departamento de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ...ou o Multiforme Esforço do Constante Jogo**, Revista de Administração da Unimep, vol. 7, núm. 1, enero-abril, 2009, pp. 41-60, São Paulo, 2009. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720582006.pdf>> Acessado em 01 de novembro de 2020.

Cury, Antônio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**.9 ed. Atlas. São Paulo, 2018. Equipe Qualibest. **Entenda o que é pesquisa qualitativa e quantitativa**. Publicada em 13 de maio de 2020. Disponível em: <<https://www.institutoqualibest.com/blog/dicas/entenda-o-que-e-pesquisa-qualitativa-e->

Ochoa, Carlos. **Amostragem não probabilística: Amostra por conveniência**. Net Request. Publicado em 21 de outubro de 2015. Disponível em: <<https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia#:~:text=Esta%20t%C3%A9cnica%20%C3%A9%20muito%20comum,meio%20de%20um%20crit%C3%A9rio%20estat%C3%ADstico.>>. Acessado em 16 de novembro de 2020.

Oliveira, D. de P. Rebouças de, **Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. 2006. Atlas. São Paulo, SP, Brasil.

Oliveira, D. de P. Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. 2017. Atlas. São Paulo, SP, Brasil.

Paraíba. **Lei nº 7.517**. Paraíba: Assembleia Legislativa. Disponível em: <<http://www.pbprev.pb.gov.br/Pbprev/a-previdencia/arquivos-legislacao/c7640d01.pdf>>.

Paraíba. **Lei nº 7.721**. Paraíba: Assembleia Legislativa. Disponível em: <<http://www.pbprev.pb.gov.br/Pbprev/a-previdencia/arquivos-legislacao/fdb43d01.pdf>>.

Paraíba. **Lei nº 8.186**. Paraíba: Assembleia Legislativa. Disponível em: <http://sapl.al.pb.leg.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/8556_texto_integral>

Perrotti, E.; Vasconcellos, E. P. G. de, **Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento**, Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 2005. Disponível em: <<http://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/390/289>> Acessado em 09/12/2019.

Projeto Acadêmico. **O que é uma Pesquisa Descritiva: veja como fazer, tipos e sugestões**. Publicado em 10 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://projetoacademico.com.br/pesquisa-descritiva/>>. Acessado em 16 de novembro de 2020.

Robbins, S. P; Judge T. A; Sobral, F., **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª edição, 2010. Pearson, São Paulo, SP, Brasil.

Senna, José Rodrigues de. **Administração Geral**. Revista do Serviço Público. Maio de 1956. Disponível em <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/4365/2520>>. Acessado em 13 de novembro de 2020.

Silva, Andressa H. Fossá, Maria I. T. **Análise de Conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. 2013. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ129.pdf>>. Acessado em 20 de novembro de 2020.

Silva, Clóvis L. Machado da. Fonseca, Valéria Silva da. **Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar**. Organizações & Sociedade, v. 1, n. 1, Curitiba. Dezembro, 1993. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/840/84015100002.pdf>>. Acessado em 28 de abril de 2021.

Theóphilo, C. R. **Algumas Reflexões sobre Pesquisas Empírica em Contabilidade**. Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.10, n.19, p.9 – 15, 1998. Acessado em 28 de abril de 2021.

Uol Educação. **Administração indireta - Entidades que prestam serviços públicos**. Disponível em <<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/cidadania/administracao-indireta-entidades-que-prestam-servicos-publicos.htm>>. Acessado em 02 de novembro de 2020.

Via Carreira. **Entenda o que é pesquisa empírica e suas características**. Publicado em 18 de março de 2020. Disponível em: <<https://viacarreira.com/pesquisa-empirica/>>. Acessado em 13 de novembro de 2020.

APÊNDICE A - Entrevista

- 1- Quais as suas atividades no setor de folha de pagamento?
- 2- Quais as suas tarefas no setor de folha de pagamento?
- 3- Quanto tempo leva para realizar cada atividade e tarefa?
- 4- Quais as suas principais facilidades em desempenhar a sua função?
- 5- Quais as suas principais dificuldades em desempenhar a sua função?
- 6- Cite uma ferramenta ou algo que poderia facilitar o seu trabalho.