

Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



Marcelo de Souza Navarro

**Justiça organizacional e o sistema de remuneração:
Aperfeiçoamento do processo de gestão da folha de pagamento.**

Rio de Janeiro

2017

Marcelo de Souza Navarro

**Justiça organizacional e o sistema de remuneração:
Aperfeiçoamento do processo de gestão da folha de pagamento.**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão de Ciência e Tecnologia em Saúde da Escola de Saúde Pública Sérgio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Ciência e Tecnologia em Saúde.

Orientadora: Nercilene Santos da Silva Monteiro

Rio de Janeiro

2017

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela vida e por colocar boas pessoas em meu caminho.

À minha família pelo amor incondicional.

À Nercilene Santos da Silva Monteiro pelas orientações, apoio, receptividade e paciência.

Aos colegas de trabalho do Serviço de Pagamento Marcio Luis Soromincki, Bianca Alves de Castro, Edson Gomes de Assunção, Genice Helena Ferreira dos Santos, Jaqueline Nobrega de Santana, José Antônio de Barros Neto, Luiz Reinaldo Gomes de Melo e Reginaldo Santos Pinto.

RESUMO

As mudanças globais ocorridas após os anos de 1990 provocaram significativas alterações nos ambientes organizacionais que precisaram se tornar mais adaptáveis às mudanças externas que se mostravam cada vez mais velozes e de consequências pouco previsíveis. Neste cenário, emergiu o reconhecimento de que o capital humano é um dos principais ativos das organizações públicas e privadas, observando-se a ampliação do reconhecimento e do investimento na qualificação das áreas dedicadas à gestão de pessoas. As mudanças nas organizações públicas foram também motivadas pela ampliação do conceito de cidadania, resultando numa demanda crescente por serviços de qualidade por parte da sociedade. Para cumprir essas exigências, que o capital humano seja reconhecido, motivado e esteja alinhado à estratégia da organização em que atuam, porque a melhora no desempenho dos trabalhadores resultará em melhores serviços para a coletividade. Neste trabalho, apresenta-se a gestão da remuneração como um processo relevante para manutenção da satisfação dos trabalhadores, adotando como unidade de estudo a folha de pagamento, artefato que concretiza o relacionamento dos trabalhadores com a organização em termos de retribuição ao desempenho. Reconhecendo que melhorias na gestão da remuneração podem ser obtidas através de melhorias em processos operacionais, o objetivo desse trabalho é mostrar como a criatividade, o conhecimento aplicado e a disposição para solucionar problemas, pode produzir reflexões internas que resultem em melhores padrões de trabalho. Com abordagem na pesquisa-ação foi desenvolvido, de forma coletiva, novo processo de trabalho apoiando por uma ferramenta eletrônica que melhorou de forma substantiva as práticas internas, aumentando a segurança dos profissionais do setor e a transparência de suas ações. Após a implantação realizada, constatou-se a melhoria na execução dos processos e nas aplicações de políticas de remuneração e reconhecimento, que colabora para gerar um impacto positivo na percepção da justiça organizacional. O trabalho indica que melhorias no processo de gestão da remuneração contribuem para equidade, preservando o equilíbrio de direitos e deveres entre servidores e organização.

Palavras-chave: *justiça organizacional, gestão de pessoas, remuneração, folha de pagamento.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Inputs e Outputs da ferramenta	27
Figura 2: Processo de criação da ferramenta/aplicativo	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Recompensas fixas e variáveis	24
Quadro 2: Quadro de recompensa da Fiocruz	25

Sumário

1.Introdução.....	8
2.Justificativa.....	12
3.Objetivo geral	13
3.1 Objetivos específicos	14
4. Referencial Teórico	14
4.1. Gestão de serviços públicos e a boa governança.....	15
4.2. Política de gestão de pessoas.....	16
4.3. Justiça organizacional.....	17
4.4. Teoria da equidade.....	18
5. Método de pesquisa	20
5.1. Revisão Bibliográfica	21
5.1.1 Gestão com uso de tecnologias da informação e comunicação.....	21
5.1.2 Gerenciamento de processo	22
5.1.3 Gestão da Folha de pagamento	24
5.2. Aplicação da intervenção.....	25
5.2.1. Processo Padrão.....	26
5.2.2. Alteração do processo padrão	27
6. Discussão e análise de resultados	29
7. Considerações finais e limitações da pesquisa	30
8. Bibliografia	32
9. Anexos:	37

1.Introdução

O investimento no capital humano a partir de estratégias de gestão de pessoas e gestão do conhecimento é atualmente um dos fatores primordiais para o sucesso e diferenciação das organizações públicas ou privadas.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente nas organizações, sua administração e seu comportamento. Segundo Chiavenato (2010) apesar de poder ser ainda definido como o século das burocracias, as mudanças ocorridas nas últimas décadas implicaram transformações que marcaram a maneira de administrar pessoas.

Para o autor, as mudanças nos ambientes organizacionais acompanharam as mudanças nos paradigmas econômicos, de modo que as empresas procuraram se adequar às novas demandas. Essas mudanças ocorreram em conjunto com ondas de inovação, iniciando-se pela era clássica - período logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até os meados de 1950, em que a maior característica foi à intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. As empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas.

A teoria clássica da administração e o modelo burocrático tinham sentido em um ambiente de negócios que se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. O ambiente não oferecia desafios devido ao relativo grau de certeza quanto às mudanças externas, o que permitia que as organizações se introvertessem e se preocupassem com os seus problemas internos de produção. A eficiência era a preocupação básica e para alcançá-la medidas de padronização e simplificação, bem como especialização da mão-de-obra para permitir escalas de produção maiores e custos menores eram as principais estratégias. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanicista típico da lógica de inovações de sistemas fechados.

Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

Após a segunda guerra mundial teve início o período da industrialização neoclássica - que se estende de 1950 até 1990. As mudanças mundiais consagraram o capitalismo como modelo econômico hegemônico e a globalização da economia provocou nova mudança, desta vez mais intensa e com repercussões menos previsíveis. As transações comerciais passaram de amplitude local para regional e de regional para internacional. Para adaptarem-se a essa nova realidade, as organizações substituíram o modelo burocrático por teorias estruturalistas, tendo destaque à substituição da teoria das Relações Humanas pela teoria Comportamental, a Teoria de Sistemas e depois a Teoria da Contingência (Chiavenato, 2010).

A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomam conta da teoria administrativa. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformação do ambiente. As organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às mutáveis condições externas, investindo na abordagem matricial que visava conjugar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade.

Segundo Kiernan (1998) essa nova era trouxe como consequência um período de permanente volatilidade e turbulência devido ao impacto de megatendências globais que quebraram velhos paradigmas, como a revolução digital, a globalização dos mercados e a substituição de uma economia baseada em manufatura para uma economia baseada em conhecimento.

A organização matricial promoveu uma melhoria na arquitetura organizacional das grandes organizações, mas não conseguiu remover a rigidez da velha estrutura funcional e burocrática sobre a qual se assentava. Apesar disto, suas vantagens foram aproveitadas através da posterior fragmentação e decomposição das grandes organizações em unidades estratégicas de negócios para torná-las melhor administradas, mais ágeis e mais próximas do mercado e do cliente.

A organização matricial foi substituída ou, pelo menos, aperfeiçoada com as redes formais e informações, facilitadas principalmente pelo surgimento das tecnologias de comunicação e informação no âmbito das empresas a partir da década de 1990. Atribuindo maior dinamismo aos negócios, as TICs romperam fronteiras internas e externas aos ambientes organizacionais sujeitos. A tecnologia da informação integrada à televisão, ao telefone e ao computador trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma aldeia global, fornecendo as condições básicas para o surgimento da economia internacional, ampliando e tornando a competitividade mais complexa entre as organizações. O volátil mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro em segundos, à procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias.

O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento. Nessas circunstâncias, os fatores tradicionais de produção – natureza, capital e trabalho – produzem retornos cada vez menores em uma escala de rendimentos decrescente. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual. O conhecimento torna-se básico, e o maior desafio passa a ser produtividade do conhecimento. Tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial.

Na era da informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário.

Para Chiavenato (2010) a dificuldade de medir o principal ingrediente da nova economia o capital inteligente que está na cabeça das pessoas, perturba as mentes dos contadores, levantando questões sobre formas de medir o capital intelectual, a nova riqueza do mundo atual? A moeda do futuro certamente não será a financeira, mas intelectual. Essas mudanças globais sinalizam que o valor das empresas não é mais decidido por seus balanços contábeis.

Edvinsson e Malone (1998) indicam que o mercado se agita mais em razão das novidades intangíveis apresentadas pelas organizações do que sua movimentação financeira. Segundo os autores, a evolução do capital intelectual para ser percebida sob uma nova ótica, apontando que os recursos tangíveis das organizações representam somente de 6 a 20% de seu valor total.

Na economia do conhecimento, os recursos intangíveis representam os atributos que mais geram valor para a organização. As patentes, marcas registradas, direitos

autorais, direitos exclusivos de comercialização, tecnologia de linha de produção, portfolio de clientes fiéis e satisfeitos, a competência dos funcionários, o modelo de gestão e liderança, a capacidade de inovação, os bancos de dados, entre outros são os ativos que mais agregam valor (Carbone *et al*,2009).

Este cenário provoca uma significativa mudança com o surgimento do conceito de Gestão de Pessoas (GP) em substituição aos departamentos de Recursos Humanos. Os setores responsáveis pela gestão de pessoas passam a exercer uma função de consultoria interna, deslocando seu foco de atenção das atividades operacionais para assumir o papel estratégico de orientação visando a aderência das pessoas às estratégias, influenciando no futuro das organizações.

A Gestão de Pessoas passar a se preocupar com o desenvolvimento, gerenciamento, retenção e compartilhamento do principal recurso intangível da organização, “o conhecimento” que segundo Von Krogh (2001) é recurso de difícil definição porque decorre de um processo humano, singular, irredutível e que não se reproduz com facilidade.

As organizações públicas não ficaram alheias a nenhuma dessas mudanças, porque a incerteza também está presente nessas organizações e para que possam prestar suas funções sociais, precisam desenvolver estratégias e competências que viabilizem sua missão e contribuam para entregas que a sociedade espera. A efetividade dessas organizações afeta diretamente a qualidade de vida de muitas pessoas, dado que as políticas públicas apresentam em sua essência o sentido da coletividade e, portanto, são direcionadas a grandes contingentes populacionais.

Neste sentido, a gestão pública precisa aperfeiçoar seus processos para que seja possível garantir a oferta e a qualidade de bens e serviços e consonância com expectativa da sociedade e aprimorar seus mecanismos de valorização profissional.

Dado a este panorama geral, este trabalho apresenta uma intervenção aplicada com o propósito de contribuir para ampliar a satisfação no trabalho, por meio de mecanismos que colaborem para justiça organizacional especificamente em termos da equidade no pagamento das remunerações aos trabalhadores ativos, aposentados e pensionistas e demais profissionais que colaboram para as entregas finais da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

2.Justificativa

Na Fiocruz, cada uma de suas unidades finalísticas implementou áreas próprias para Gestão de Pessoas, sendo portanto uma atividade descentralizada. No entanto, algumas atividades continuam sendo realizadas de forma centralizada pela estrutura central denominada Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEPE).

Dentre essas atividades está o processo de gestão da folha de pagamento que é composta por 4.701 ativos permanentes, 1.453 Aposentados, 436 beneficiários de pensão, 303 estagiários, 115 pessoas sem vínculos, entre outros, totalizando aproximadamente 7.000 pessoas. Como principal suporte para a gestão da folha é utilizado o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), sistema obrigatório no âmbito do poder executivo.

A área responsável pela operacionalização da folha de pagamento no âmbito da COGEPE é o Serviço de Pagamentos subordinada ao Departamento de Administração de Recursos Humanos.

Esse setor conta com nove servidores, que tem em média doze anos de experiência na área e que precisam estar constantemente atualizados com um conjunto amplo e dinâmico de regras legislativas, operacionais e entendimentos jurídicos editados com uma frequência significativa.

Esse grupo de profissionais é responsável por realizar aproximadamente 30 transações de consultas e inclusões específicas em ficha financeira com aproximadamente 80 rubricas, movimentando mensalmente um montante de R\$ 94.000.000,00 (noventa e quatro milhões de reais).

Quando são identificados erros que resultaram em pagamentos maiores ou menores, após o decurso de processos administrativos, torna-se necessária a correção, sendo necessária a realização de cálculos manuais já que o SIAPE apresenta, dentre suas limitações, a impossibilidade de realizar cálculos específicos de eventos passados

Além da correção dos erros cometidos, também precisam ser calculados e inseridos na folha, na maioria dos casos, valores decorrentes de revisões de entendimento jurídico, mudança na legislação, valores decorrentes de ações trabalhistas, entre outros.

O uso de um sistema limitado como o SIAPE e para o qual não há um canal para melhorias coletivas, abre uma enorme lacuna que traz como consequência grandes riscos organizacionais, como a inserção de informações equivocadas, causando

comprometimentos institucionais a partir de apontamentos dos órgãos de controle quanto a aplicação indevida de recurso público, podendo resultar na responsabilização da alta gestão da Fiocruz.

Para além dos prejuízos organizacionais, as falhas na gestão da folha de pagamento geram ações judiciais, transtornos e conflitos internos entre a COGEPE e os servidores e pensionistas, com a quebra de confiança e descrédito quanto a qualidade do serviço prestado, repercutindo no desgaste da imagem do setor e da própria Fiocruz.

Diante desse contexto e das limitações impostas pelo sistema de pagamento, a instituição vem incentivando os servidores a buscarem soluções inovadoras, gerando um ambiente favorável à implantação de novas ideias e aprimoramentos do trabalho que sejam capazes de melhorar o desempenho dos setores.

A proposta de intervenção preocupa-se em apresentar uma melhoria de processo por meio de um método ágil, seguro e padronizado em relação ao padrão anterior, se caracterizando como uma melhoria de processos totalmente viável porque não apresenta qualquer despesa para a instituição, já que foi desenvolvida por equipe interna, que também se responsabiliza pelas atualizações e correções.

Esse trabalho se justifica também porque contribui para produção de conhecimento no campo da gestão de pessoas, com abordagem específica na gestão da remuneração - em campo pouco explorado por trabalhos acadêmicos.

O resultado desse trabalho visa contribuir com o Eixo Inovação na Gestão, presente no Plano Longo Prazo da Fiocruz que se propõe a conceber o conhecimento como suporte à tomada de decisão estratégica e como ativo institucional. É também um importante insumo colaborativo para discussões e ações acerca da justiça organizacional e da equidade no âmbito da Fiocruz.

3.Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é aperfeiçoar procedimentos metodológicos e operacionais no campo da Gestão de Pessoas, melhorando os processos internos para operacionalização de alterações na folha de pagamento, através da introdução de aplicativo eletrônico que torne o processo padronizado, seguro e ágil.

3.1 Objetivos específicos

- Estabelecer uma nova metodologia na execução dos processos de correção financeira da folha de pagamento;
- Desenvolver e aplicar uma ferramenta para reduzir e/ou eliminar erros nos procedimentos de cálculos para pagamentos ou descontos na folha de pagamento;
- Agilizar os processos, melhorando o desempenho interno do Serviço de Pagamento;
- Aumentar a confiabilidade, em relação aos valores calculados, dando maior transparência aos trabalhos realizados no Serviço de Pagamento.

4. Referencial Teórico

A gestão do capital intelectual tem sido considerada uma das principais vantagens competitivas das organizações, sendo um dos fatores chaves para diferenciação de alguns setores (Porter, 1992). Organizações públicas e privadas passam a perceber as pessoas como seu principal ativo, o que necessariamente modifica o perfil das áreas de gestão de pessoas deslocando a visão burocrática dos departamentos de pessoas, para a perspectiva do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes voltadas a concretude das estratégias planejadas pela organização.

Para Gil (2001, p.39) “a área de Gestão de Pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, já que ela permite controlar custos, melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades”.

Um dos fatores responsáveis pela retenção de talentos nas organizações diz respeito ao sentimento de justiça organizacional (Greenberg, 1987 e 1990) sendo a questão da remuneração uma das questões fundamentais.

Neste sentido, buscou-se como referencial teórico a abordagem da gestão

estratégica de pessoas, sob o enfoque da justiça organizacional como caminho para ampliar a compreensão de que gestão da remuneração tem o potencial de motivar ou desmotivar os talentos da organização e, por conseguinte, influencia no clima organizacional.

4.1. Gestão de serviços públicos e a boa governança

As definições de administração e de gestão têm contemplado distintos entendimentos, principalmente de acordo com o contexto em que são aplicados. Na Administração Pública, a influência da cultura organizacional burocrática dificultou a aplicação dos conceitos da gestão estratégica e da governança, dado ao modelo centrado no controle, pautado em regras pré-estabelecidas pouco preocupadas com o resultado ou desempenho organizacional.

Autores como Vasconcellos e Sá (1992) consideraram que a dificuldade da introdução desses conceitos na Administração Pública poderia ser explicada pela ausência de critérios de avaliação de produtividade e eficiência do serviço público. Drucke (1998) compreende que ausência dos critérios de avaliação, em parte se justifica pela dimensão, complexidade e variedades de papéis exercidos pelos setores públicos.

Certamente esses conceitos se modificaram ao longo do tempo justamente porque a administração pública ao utilizar recursos derivados da contribuição da sociedade ou do endividamento do Estado, precisa ampliar a transparência de suas ações, realizar com eficiência suas atividades, controlar seus gastos e responder por seus resultados.

Deste modo, a governança e a gestão estratégica têm sido cada vez mais utilizadas como componentes do planejamento institucional e dos processos decisórios, compreendendo que a governança é o sistema pelo qual a organização é dirigida e controlada e que implica arranjos com a participação de diversos atores na gestão política e na disponibilidade dos serviços.

Neste sentido, a governança pública postulada no Programa Gespública remete a adoção de modelos neo-burocráticos, mais flexíveis, como redes, projetos orientados para resultados, planejamento com foco no usuário, métodos de *accountability*, entre outros (Brasil, 2010), exigindo novos métodos de gestão de processos, projetos e principalmente gestão de pessoas.

4.2. Política de gestão de pessoas

Nas organizações modernas, a gestão de pessoas (GP) assume papel estratégico na realidade competitiva, já que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem a vantagens comparativas. Segundo Legge (1995) as políticas de GP devem ser integradas ao planejamento estratégico e usadas para reforçar uma cultura organizacional adequada, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva.

Ulrich *et al.* (1991) afirmam que em consequência de novos modelos de competitividade demandado, o cenário está constantemente se modificando o que força as empresas a terem capacidade de identificar e compreender melhor as necessidades dos seus clientes para se diferenciarem de seus concorrentes. Os autores indicam que essa capacidade organizacional resulta da redefinição e redistribuição de práticas e funções, em um planejamento estratégico do capital intelectual das organizações, sendo estratégica a atuação de profissionais de GP. Enfatizam que as organizações que se destacam são aquelas que adicionam valor a investidores, clientes e funcionários, entendidos como as três principais fontes de valor das organizações.

Vergara e Branco (2001) destacam a importância de uma empresa humanizada que se preocupa com seus funcionários, com o meio ambiente, agregando valores para além da questão dos lucros para os seus acionistas. Os autores advertem que no novo milênio as empresas serão valorizadas e diferenciadas, num ambiente de negócio competitivo, por sua relação responsável com o meio ambiente, ações humanizadas, seus compromissos éticos e pelo foco nas pessoas. Mathis e Jackson (2003) defendem que há um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações e suas políticas de GP. Como decorrência, os autores definem a GP como a utilização organizacional dos colaboradores para conquistar e manter vantagem competitiva. Para os autores, as pessoas constituem uma poderosa competência central, definida como a capacidade organizacional que cria alto valor agregado e que diferencia a organização de seus concorrentes.

Assim, o nível de atenção das organizações em relação aos elementos de competitividade, suas principais competências, seus funcionários, a cultura organizacional, valores comuns, conhecimento e o aprendizado crescendo nos últimos anos (Prahalad e Hamel, 1990; Gallon, Stillman e Coates, 1995). Nesse sentido, as políticas de GP devem contribuir para que as organizações executem suas estratégias e

atuem com eficiência. Para isto precisam desenvolver estratégias de envolvimento dos funcionários e de gerenciamento de mudança (Ulrich, 2001).

Podemos concluir que as pessoas assumem papel estratégico nas organizações e em sua gestão, devendo constituir competência no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, assim como no processo de tomada de decisão (Ulrich e Barney, 1984; Guest, 1987; Sisson, 1994; Ulrich et al., 1991; Storey, 1995; Legge 1995),

Legge (1995) afirma que “políticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos colaboradores e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca das organizações por excelência”. Uma política de GP que contribua para alta qualidade e desempenho dos trabalhadores de fato constitui “a diferença que faz a diferença” e conseqüentemente pertence a uma estratégia organizacional que foca produção e oferta de produtos e serviços de alto valor agregado (op. cit., pág. 208).

4.3. Justiça organizacional

O termo justiça organizacional foi cunhado por Greenberg (1987, 1990) a partir dos estudos sobre concepções, percepções e reações à injustiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham (Assmar; Ferreira; Souto, 2005; Owolabi, 2012). Paz *et al.* (2009) pontuam que “a justiça organizacional é concebida como princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações e definidor da distribuição de benefícios e encargos advindos da cooperação social”.

Mendonça *et al* (2003) apontam que a problemática da justiça é extremamente atual e de grande interesse para áreas como sociologia, psicologia social e psicologia organizacional, sendo seu estudo fundamental para a análise de questões vinculadas aos aspectos político, social e econômico da sociedade organizada, onde as organizações de trabalho se incluem. Especificamente, no contexto organizacional, no intuito de desenvolver uma medida de justiça organizacional válida para a realidade brasileira os autores demonstraram que a justiça organizacional “pode efetivamente ser considerada um construto que se manifesta de três maneiras diversas, a saber: *I- alocação de recursos e recompensas, II - organização formal dos procedimentos e III - relações interpessoais entre gerentes e seus empregados*”.

De acordo com Gopanzano e Stein (2009) a justiça organizacional refere-se à

ideia de que uma ação ou decisão é moralmente correta e pode ser definida de acordo com a ética, a religião, a justiça, a equidade ou a lei. Owolabi (2012) acrescenta que os indivíduos reagem às ações e decisões tomadas pelas organizações continuamente. Segundo o autor, a percepção se tais decisões são justas ou injustas pode influenciar atitudes e comportamentos subsequentes do funcionário.

Moorman (1991) e Hassan e Hashim (2011) esclarecem que a justiça organizacional preocupa-se com a forma com que os funcionários determinam se eles foram tratados de forma justa nos seus postos de trabalho e como essas determinações influenciam outras variáveis relacionadas ao trabalho. Segundo Balassiano e Salles (2012), em qualquer relacionamento “existe equidade quando a relação entre o investimento e o retorno é percebida como sendo idênticos em termos de proporção à de outras pessoas ou grupos”. Ainda de acordo com os autores, a percepção de desigualdade que afeta tanto o interpessoal quanto os resultados organizacionais não é de lógica, mas, de cunho emocional e psicológico.

A literatura sobre justiça organizacional sugere que a justiça organizacional nos processos de tomada de decisão pode encorajar a aceitação dos empregados para muitas decisões organizacionais. Sudin (2011) entende que a percepção sobre justiça organizacional em processos e práticas de avaliação de desempenho é extremamente importante para as organizações por causa de sua relação com a satisfação dos funcionários no trabalho, comprometimento organizacional e, posteriormente, a sua propensão para procurar outro emprego.

A questão da justiça organizacional está carregada de sentidos acerca da equidade em termos de imparcialidade no tratamento e do respeito à igualdade dos direitos dos trabalhadores, sendo a remuneração um dos elementos centrais.

4.4. Teoria da equidade

Equidade é definida por Oliver (1997) “como sinônimo de justiça, retidão, ou merecimento em comparação com outras entidades ou outros funcionários, seja real ou imaginário, individual ou coletivo, pessoa ou não pessoa”. Em outros termos, a teoria da equidade reúne em si o conceito de percepção da justiça (Kwon e Jang 2012; Sabharwal, Soch e Kaur, 2010).

Desenvolvida por Stacey Adams, a teoria da equidade defende que: “um fator motivacional que deve ser destacado é a percepção do colaborador acerca da equidade

ou justiça relativa à recompensa recebida em comparação com seus colegas” (Santos, Laquila e Dalfior, 2013), ou seja, como recompensa pelo seu desempenho, cada pessoa tende a comprar aquilo que lhe é oferecido, e oferecido às pessoas que executam funções parecidas (Bergamini, 1997). Nesta comparação, percebe-se que está implícita a busca por justiça.

Coadunando com essas assertivas, Sobral e Peci (2008) indicam que “a equidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que a pessoa dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparadas com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes” (op cit., pág. 213).

Para Maximiliano (2012) a teoria da equidade apregoa que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço, portanto, caso “duas pessoas realizem o mesmo esforço, a recompensa de ambas deve ser igualitária”. Em suma, idealmente deve haver equilíbrio entre o esforço e a recompensa e esse equilíbrio devem ser iguais para todas as pessoas.

De acordo com Santos, Laquila e Dalfior (2013):

“se a percepção de tal contribuição for positiva, crê-se que houve justiça no tratamento da equipe, tendo como resultado a satisfação no trabalho, ao passo que, se essa percepção for negativa, o sentimento de injustiça leva à insatisfação e a um comportamento descomprometido para com a empresa, seus objetivos traçados e resultados almejados”.

Como consequência de como o sentido de equidade é sentido na organização Hitt (2007), Robbins (2010), Pereira et al. (2012) e Pozza e Martins (2014) afirmam que ao perceber a falta de equilíbrio, o profissional pode adotar alguns comportamentos que repercutem diretamente nos resultados da organização. Em situações de desigualdade, injustiça ou parcialidade, os profissionais procuram restaurar a equidade assumindo determinadas posturas como diminuição do trabalho ou da qualidade dos produtos, reveem a autoimagem e os esforços, bem como a percepção que têm sobre os esforços ou as recompensas de outra pessoa. Por fim, seguem em busca de uma situação mais igualitária em outro lugar.

Para Morand e Merriman (2012) a igualdade é geralmente considerada útil para a distribuição dos resultados valorizados no campo da atividade econômica, ou seja,

pagamentos.

Diante do exposto, percebe-se que a teoria da equidade passou a priorizar a análise dos efeitos da desigualdade sentida, para além de outros fatores de insatisfação como o estresse no trabalho, por exemplo, avaliando comportamentos e as ações realizadas pelas pessoas para compensar e reduzir o desagradável estado emocional que floresce a partir de uma situação de desigualdade (Pereira, *et al.*, 2012). A injustiça organizacional traduzida pela remuneração desequilibrada e inadequada gera efeitos degradantes para o clima organizacional e por consequência, para o desempenho.

5. Método de pesquisa

Este trabalho de conclusão de curso é definido como um projeto de intervenção e visou a melhoria de um processo operacional de forte influência na satisfação dos trabalhadores da Fiocruz, pois trata do aperfeiçoamento na gestão das remunerações.

Para sua realização foi utilizado como método a pesquisa-ação que se constitui pelo distanciamento do modelo tradicional de pesquisa acadêmica, pois o problema estudado não tem origem em teorias ou na literatura, como ocorre na pesquisa convencional.

A Pesquisa-Ação foi iniciada por meio do trabalho pioneiro do psicólogo social Kurt Levin na década de 1940. Foi apresentada como uma maneira pela qual os pesquisadores comportamentais poderiam contribuir, simultaneamente, em aspecto teórico e prático. Nesta abordagem, mudanças organizacionais e sociais são combinadas com avaliação no contexto de uma concepção experimental. Levin argumentava que não deve haver pesquisa sem avaliação, nem avaliação sem reestruturação. Nesta perspectiva, programas para melhorar a eficácia organizacional transformam-se em experimento a serem avaliados e contribuem para o avanço de teoria e de prática futuras. Aqueles que são afetados pelas mudanças, os participantes de estudos organizacionais ou comunitários são envolvidos intimamente em todas as fases da pesquisa.

Thiollent (2005) conceitua a pesquisa-ação como um tipo de pesquisa social com base empírica que deve ser concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

Essa modalidade de pesquisa é bastante importante na administração pública, pois proporciona reflexão nos trabalhadores sobre sua prática, auxiliando na produção de novos conhecimentos desenvolvidos pelos próprios sujeitos das ações, que se comprometerão mais em remodelar sua prática, melhorando a realidade em que atuam.

O projeto seguiu o estilo exploratório com pesquisa qualitativa, observando problemas e disfunções decorrentes de processo de trabalho realizado no Serviço de Pagamento da área central de gestão de pessoas da Fiocruz, configurando assim um estudo de caso (Gil, 1994; Yin, 2010).

Para operacionalização, a pesquisa incluiu uma revisão de literatura sobre o uso de recursos de TI para melhoria de processo de gestão da folha de pagamento. Em estão descritos o passo a passo sumariado que envolveu a melhoria de um processo e o desenvolvimento de uma aplicação que contribuiu para melhora do desempenho no setor.

5.1. Revisão Bibliográfica

5.1.1 Gestão com uso de tecnologias da informação e comunicação

O uso da informática diminuiu o tempo de execução das tarefas e os riscos que as organizações corriam com os possíveis erros, e conseqüentemente com perdas e prejuízos decorrentes das disfunções nos processos operacionais. Pereira *et al* (2012) indicam que na administração pública, a prestação dos serviços à sociedade pode melhorar se forem introduzidas novas tecnologias de informação.

Coutinho (2010) observa que “as tentativas de inovação na Administração Pública significam a busca pela eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos” em que o uso de TI está inserido em larga escala, como podemos observar nos processos de acesso aberto, governo digital, entre outras iniciativas.

Ferrer e Lima (2007) constataram que mudanças nas estruturas tradicionais da administração pública devem contemplar simultaneamente ações em duas frentes principais: uma é a criação de um ambiente com maiores incentivos à eficiência, a outra é a incorporação de tecnologia (principalmente Tecnologia da Informação) aos processos de governo.

Ao implantar um novo sistema, a gestão pública deve preocupar-se principalmente em permitir que o usuário possa autonomamente fazer buscas e agilizar

procedimentos de forma remota, gerando serviços com maior valor agregado e menor custo.

A partir dessa perspectiva, considera-se que a gestão pública ao estimular o investimento em inovação e na aplicação de tecnologia de forma estruturada e bem planejada, investe também na qualidade do serviço e no aperfeiçoamento do trabalho.

Contudo, observa-se que a implementação de novas tecnologias por si só não é o bastante para obtenção de melhorias efetivas. A revisão dos conceitos, das estruturas e dos processos é fundamental para reformulação do trabalho, conseqüentemente da gestão, e melhor adequação/utilização dos recursos existentes (Chiavenato, 2010).

5.1.2 Gerenciamento de processo

A proposta da Gestão da folha por processo encontra-se em alinhamento com o Guia de Gestão por Processos da Fiocruz (2014), que vem a ser o conjunto de conceitos e definições estruturais e sistêmicas, com vistas à uniformidade de padrões, rotinas e fluxos referentes à modelagem e a gestão por processos nas unidades da Fiocruz.

Gerenciar processos é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos, automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos constantes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização (BPM, CBOK 2009).

Segundo o manual do CBOK (2009) transformações de processos implementam o resultado da análise iterativa e o ciclo de desenho. Trata desafios de gerenciamento de mudança organizacional e está orientado à melhoria contínua e otimização de processos.

Os processos podem ser mapeados por macroprocesso, devendo ser selecionados os subprocessos de apoio, que se melhorados, contribuirão para melhoria de performance do macroprocesso. Nesta direção com base no modelo proposto pela *International Benchmarking Clearinghouse* – IBC, indicado por Lima (2001) os subprocessos e processos de apoio podem ser definidos da seguinte forma:

Sub-processos operacionais

- **Administração e Supervisão do Processo:** inclui as atividades de administração do pessoal, efetuar acompanhamento, coordenar atividades, administrar mudança. Neste sub-processo, a mensuração do desempenho é

realizada de acordo com a quantidade de horas destinadas à atividade de administração e supervisão aos sub-processos operacionais.

- **Gestão do Sistema de Informação:** inclui dados referentes ao uso de hardware, software, pessoal de manutenção de computadores e sistemas.
- **Uso de Ativos Fixos e Materiais:** inclui dados referentes ao espaço, móveis e equipamentos, materiais de escritório em geral.
- **Gestão de Cadastro de Empregados:** ativado toda vez em que se cria, modifica um cadastro ou fornece informações referentes aos cadastros existentes. De acordo com a classificação, este sub-processo inclui três atividades, com suas respectivas tarefas: criar um cadastro, modificar um cadastro existente e fornecer informações relativas a um cadastro.
- **Gestão de Dados Variáveis:** permanentemente ativado e consiste na armazenagem das informações necessárias ao cálculo do pagamento do funcionário (basicamente horas trabalhadas). Esse sub-processo é composto pelas seguintes atividades e tarefas: Coletar os dados, efetuar os ajustes necessários, armazenar os dados, corrigir, verificar e autorizar, arquivar dados no fichário do empregado e preparar informações com base nos dados coletados
- **Processamento do Pagamento** é ativado de acordo com o ciclo de pagamento de cada organização (mensal, quinzenal, semanal). Este sub-processo é composto por três atividades: efetuar os pagamentos da folha de pagamento, efetuar outros pagamentos e elaboração de relatórios de pagamento.

Subprocessos de apoio

- **Ajustes de Final de Período:** realizado mensalmente, é composto pelas seguintes atividades e tarefas: efetuar cálculos, conferir e reconciliar, produzir relatórios mensais e efetuar pagamentos.
- **Ajustes de Final de Ano Civil:** realizado uma vez por ano, ao final do ano calendário. No Brasil, esta data coincide com o final do exercício financeiro, o que torna o sub-processo inexistente. Efetuar cálculos, conferir e reconciliar, produzir relatórios de final de ano civil e efetuar pagamentos de final de exercício.

- **Ajustes de Final de Exercício:** realizado uma vez por ano, por ocasião do fim do exercício financeiro. Caso o exercício financeiro da organização coincida com o final do ano civil, os sub-processos de Ajustes de Final de Ano Civil e Ajustes de Final de Exercício poderão ser considerados fazendo parte de um único sub-processo.

5.1.3 Gestão da Folha de pagamento

Segundo Bernard *et al.* (2001, pág. 10) “o processo de gestão da folha de pagamento, apesar de ser uma atividade de suporte, pode trazer grandes benefícios se for analisado cuidadosamente, e medidas corretivas forem adotadas para aprimorar este processo”.

A gestão da folha de pagamento constitui um processo de suporte, existindo em praticamente todas as organizações e está concentrada no subprocesso designado “processamento do pagamento”, sendo as remunerações os elementos centrais para gerenciamento.

As remunerações são compostas por um conjunto de rubricas fixas, variáveis, de curso prazo e de longo prazo, sendo a compensação combinada que recompensa o trabalho desempenhado por uma pessoa e que deve ser paga em uma periodicidade combinada entre as partes.

Para Otha (2007) a recompensa é a concretização justa e obrigatória da valorização que a empresa dá ao seu colaborador por ser o principal agente do desempenho organizacional e fonte de sua vantagem competitiva.

Quadro 1: Recompensas fixas e variáveis

Fixas	Variáveis
Salário	Comissões
Benefícios - seguro de saúde, auxílio transporte, refeição, entre outros)	Participação nos lucros
	Abonos por desempenho
	Participação acionária

Fonte: adaptado de Hipólito (2002) e Otha (2007)

No âmbito do setor público, as diretrizes fundamentais da remuneração no setor público estão previstas no artigo 39 da Constituição Federal de 1988, indicando que a fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará: *I – a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; II – os requisitos para investidura; III – as peculiaridades do cargo* (Brasil, 1988).

Bergue (2007) coloca como remuneração o salário, adicionais, gratificações, mas retira dessa relação, as indenizações, por não representarem contrapartida de trabalho, os prêmios - como incentivo ao desligamento voluntário; e licenças-prêmio - concedidas em dinheiro. O autor faz a seguinte distinção entre a recompensa fixa – vencimento ou subsídio e a remuneração variável que é a parcela fixa acrescida de outra e que se denomina vantagem pecuniária (adicional, gratificação etc.).

Na Fiocruz a remuneração fixa e variável se comporta conforme o quadro a seguir:

Quadro 2: Quadro de recompensa da Fiocruz

Fixas	Variáveis
Vencimento básico	Gratificação de desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia em Saúde Pública
Adicional Tempo de Serviço	
Adicional de Insalubridade	
Auxílio Alimentação	
Auxílio Transporte	
Vantagem P. Nominalmente Identificada	
Gratificação de Qualificação	
Retribuição por Titulação	

Fonte: Tabela de vencimentos e gratificações Fiocruz.

5.2. Aplicação da intervenção

Para desenvolver a solução foi adotado como unidade de estudo o método de cálculo de inclusões na folha de pagamento, seguindo a sequência de ações (MacDowell, 1980; Cruz, 2002). Desta forma, estão descritos o passo a passo sumarizado do processo padrão e o processo proposto:

5.2.1. Processo Padrão

Refere-se aos procedimentos realizados pelo Serviço de Pagamento - Sepag para execução dos cálculos para pagamentos de valores reconhecidos pela Administração da Fiocruz a serem pagos ou descontados na folha de pagamento. Os procedimentos visam corrigir valores que se forem referentes ao ano vigente, serão pagos na folha subsequente. Se pertencerem aos exercícios anteriores, dependerão de autorização e serão pagos diretamente pelo MPOG – Ministério do Planejamento e Gestão. Para os descontos (reposição ao erário) os procedimentos são os mesmos. Os processos padrão seguem os seguintes procedimentos:

(1) Recebimento dos Processos

Processos administrativos acompanhados de documentos comprobatórios da correção a ser realizada, com a cronologia e o amparo legal para correção.

(2) Levantamento de Informações

Identificação da rubrica no SIAPE de acordo com o assunto do processo. Verificação do período de vigência, das informações do servidor (o nível, a classe e o padrão na carreira), data de sua progressão, períodos de férias, afastamentos, licenças, entre outros.

(3) Inclusão das Informações em Planilha de Cálculo

Elaboração individual da planilha com lançamento dos dados para acerto financeiro, mês a mês e/ou ano a ano de acordo com as tabelas salariais. Lançamento manual dos valores apurados.

(4) Apuração da diferença entre o valor pago e o valor a pagar/descontar

Consulta da ficha financeira do servidor no SIAPE, verificando o período e os valores já recebidos a mesmo título, para dedução ou complementação, identificando-se os valores líquidos que o servidor tem direito a receber ou que será descontado.

(5) Registro da Apuração no SIAPE

Registro do valor apurado no SIAPE, registro da justificativa, do número da documentação que fundamentou a operação (rubrica). Nesta etapa, são registradas a sequência automática ou manual (conforme exercício e/ou valor de pagamento ou desconto), a quantidade de parcelas, no caso de descontos e caso haja necessidade.

Na situação em que os valores não correspondam ao exercício corrente, o lançamento é efetuado no módulo de exercícios anteriores; caso contrário, a quitação é realizada na folha de pagamento vigente.

(6) Finalização do Processo

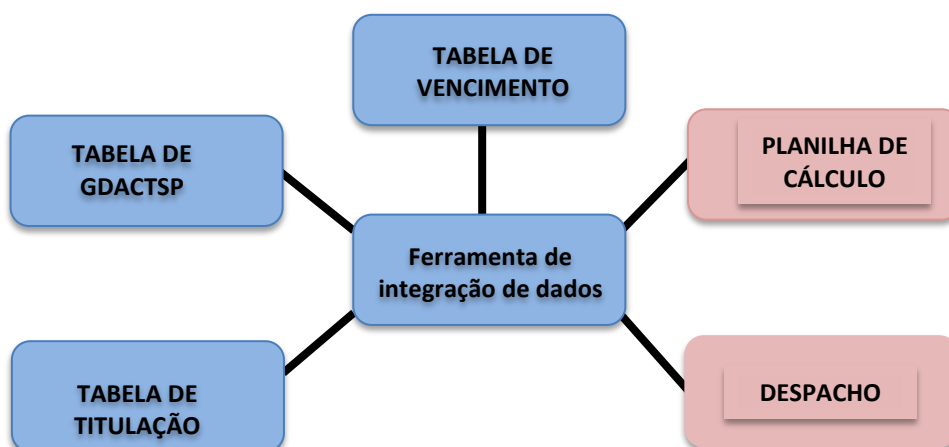
Elaboração de documento/despacho em arquivo pré-definido no programa Word, com todas as informações necessárias e encaminhamento para ciência do interessado.

5.2.2. Alteração do processo padrão

A proposta desse trabalho foi a criação de um aplicativo – planilha eletrônica em Excel – com o objetivo de unificar todas as informações numa única planilha, reduzindo a possibilidade de erros nos lançamentos das informações e agilizando os cálculos e procedimentos que fazem parte da maioria dos processos.

A ferramenta integrou os inputs de informação - tabelas de vencimento, gratificação, titulação (anexos) e os outputs que são a planilha de cálculo individual e o despacho de encaminhamento do processo.

Figura 1: Inputs e Outputs da ferramenta



Fonte: elaboração própria

A ferramenta pode ser utilizada por vários profissionais ao mesmo tempo, e automatiza os cálculos a partir das tabelas já registradas e da situação específica que o profissional indicará. Os cálculos são individualizados e a memória da operação fica

registrada por nome e é transcrita integralmente para que o servidor tome conhecimento de todas as operações realizadas.

Todas as etapas de aperfeiçoamento foram discutidas e as soluções foram buscadas coletivamente, alterando o padrão para o descrito a seguir:

(1)- Personalização do cálculo

Identificar o interessado com nome e número do processo.

(2)– Registro de dados

Cadastro com dados do interessado, seu vencimento, adicionais, titulação, vantagens pessoais, nível, classe e padrão, data de progressão, férias

(3) – Inclusão das Informações em Planilha de Cálculo

A ferramenta exporta os dados cadastrados, devendo ser complementada com o valor recebido extraído da ficha financeira extraída do Siape.

(4) Finalização do Processo

Esta etapa ficou totalmente automatizada. A ferramenta disponibilizará a diferença a ser paga ou descontada, com cálculos que estão retroagindo até 05 anos (limite legal de pagamentos retroativos), de acordo com o período de apuração registrado.

O aplicativo informará o cálculo final, indicando os valores derivados de exercícios anteriores e os cálculos derivados do exercício vigente. A próxima aba/planilha, chamada Despacho, foi elaborada e formatada para ser alterada automaticamente de acordo com as informações lançadas na aba/planilha Cadastro. Os arquivos integrados permitem que a memória de cálculo seja descrita no despacho de forma automatizada.

O layout foi elaborado de forma a interligar todos os cálculos e campos, de forma que cada campo tenha sua informação separada, visando facilitar as atualizações das tabelas que são utilizadas para o cálculo da remuneração do servidor. O aplicativo permite alterações e adaptações por qualquer colaborador para necessidade de cálculos específicos.

6. Discussão e análise de resultados

A proposta de trabalho consistiu em desenvolver ações para cumprir os objetivos específicos cujo resultado proporcionasse a melhoria operacional da etapa de realização de cálculos que não podem ser feitos com o apoio do sistema oficial gerador da folha de pagamento, agilizando as correções nas remunerações.

Considerando que o subprocesso de apoio de gestão da folha de pagamento foi mapeado apenas no nível do macroprocesso, não descendo as camadas operacionais onde são processadas as informações que resultam nos cálculos e no valor mensal da folha, foi necessário apresentar o processo de forma sumariada, dado ao tempo e escopo do curso de especialização.

A seguir, estão descritas as etapas percorridas para o desenvolvimento da solução:

Figura 2: Processo de criação da ferramenta/aplicativo



A implantação da ferramenta permitiu cumprir o objetivo de estabelecer uma nova metodologia na execução dos cálculos para implantação de valores na folha de pagamento, reduzindo ou eliminando a possibilidade de erros. A mudança entre o padrão anterior e o padrão atual comprova que o procedimento foi otimizado, ao serem substituídos os diversos lançamentos manuais por quatro lançamentos primários (classe, nível, padrão do servidor) e ano de referência. A extração automatizada dos valores das tabelas integradas, padronizou o processo de busca e eliminou a margem de erro de

digitação ou mesmo da seleção errada de um valor das tabelas.

Foi observado que a implantação da ferramenta contribuiu para melhoria do fluxo da tarefa reduzindo de seis para três etapas principais, melhorando o tempo de realização dos cálculos, redução de retrabalho, principalmente nas variações de progressão, cálculos de férias e 13º salário.

Também foi possível melhorar o cumprimento do prazo pactuado com as unidades descentralizadas, para implantação das correções autorizadas nos processos demandados que é de até dois dias antes do cronograma de fechamento do sistema Siape da folha de pagamento.

O cumprimento deste prazo é fundamental para que todos os processos possam ser implantados na folha do mês corrente para ser descontado ou recebido até o segundo dia útil do mês subsequente, portanto, a agilidade neste setor é fundamental para satisfação de todos os integrantes da folha que esperam sua remuneração nos primeiros dias do mês.

Após a implantação da ferramenta temos percebido a redução de reclamações ou de dúvidas sobre a metodologia dos cálculos, isto porque ao tomarem ciência de como os cálculos foram efetuados e tendo toda memória disponível, o servidor pode realizar sua própria conferência. Acreditamos que com esse procedimento, aumentamos a confiabilidade em relação aos valores calculados e a transparência da atividade realizada no Serviço de Pagamento.

7. Considerações finais e limitações da pesquisa

O projeto apresentado durante o processo seletivo apontava questões que foram elucidadas durante o processo de implantação da intervenção. A questão central dizia respeito a melhoria da qualidade na execução do processo interno de apuração de valores a serem corrigidos na folha de pagamento, com o propósito de alcançar um modelo ideal para esta etapa da gestão da remuneração. Os pontos de atenção foram a redução do tempo, a padronização e a redução de erros de lançamentos.

Essas melhorias foram observadas através da observação direta e da própria prática, uma vez que o autor da proposta integra a equipe responsável pelo processamento da folha de pagamento da Fiocruz.

As etapas já aplicadas e descritas da metodologia tiveram a abordagem com o foco intra-serviço centrada na melhoria do processo. Entretanto, é importante ressaltar que a melhoria do processo da gestão da remuneração como um todo é fundamental e deve extrapolar às ações da unidade central.

A necessidade de produzir uma metodologia e uma ferramenta para facilitar o cálculo para correção de erros demonstra a necessidade de aperfeiçoamento das atividades de gestão da remuneração nos setores responsáveis pela Gestão de Pessoas que são descentralizados.

Neste sentido, este trabalho abre caminho para estudos mais amplos de melhoria de processos, em espaço pouco explorado – que é a administração de pessoal, e que certamente contribuirá para as políticas estratégicas no campo, se conseguirmos melhorar a capacidade interna dos agentes, diminuindo os erros que causam injustiças nas remunerações e perturbam o clima organizacional.

Este trabalho tem como limitação a dificuldade da generalização de resultado em outras realidades organizacionais, já que tratou de um estudo de caso de um processo específico, embora a prática apresentada possa contribuir com os setores de pagamento de outras instituições públicas que passem pelos mesmos problemas em relação aos limites impostos pela operacionalização dos pagamentos via SIAPE.

8. Bibliografia

1. ABPMP. **BPM CBOK - Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. Versão 2, 2009. Disponível em: http://www.abpmp.org/?page=membership_info&hhSearchTerms=%22cbok+and+2+and+0%22. Acesso em: 05.09.2017.
2. ABRUCIO, FERNANDO LUIZ. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. Revista de Administração Pública - RAP, vol. 41, pp. 67-86 Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro. 2007
3. ANDRADE, RÉGIS DE CASTRO; JACCOUD, LUCIANA (Orgs.). **Estrutura e organização do Poder Executivo**. ENAP/PNUD. Brasília. 1993
4. ASMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. **Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura**. Psicologia: Reflexão e Crítica, v.18, n. 3, p.443-453. Porto Alegre. 2005.
5. BALASSIANO, M.; SALLES, D. **Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute**. BAR-Brazilian Administration Review, v. 9, n. 3, p. 268-286. 2012.
6. BERNARD, Ricardo R. QUEIROZ, Antônio D. (2001). BOISVERT, H. Benchmarking da função finanças: **análise comparativa do custeio da folha de pagamento**. Rio Grande do Sul: VIII Congresso Brasileiro de Custos.
7. BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
8. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas**. Revista Análise, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265-284, ago./dez. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>>. Acesso em: 14 mar. 2011.
_____. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007. 432 p.

9. BRASIL, 2010. Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização. Produto 4: **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília: 2010. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf. Acesso em: 08.10.2017.
10. BRASIL. Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.
11. CARBONE, Pedro Paulo (2009), **Gestão Por Competência e gestão do conhecimento**. 3.ed, Rio de Janeiro: Editorial FGV.
12. CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010;
13. CRUZ, Tadeu. **Sistemas Organizações e Métodos: Estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 3 edição. São Paulo: Atlas, 2002.
14. DRUCKER, Peter (1998), **Inovação e Gestão**, Lisboa, Editorial Presença.
15. EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S.. **Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
16. FERRER, C LIMA. **Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores** - Editora Campus. 1ª Edição, 2007.
17. GALLON, M.; STILLMAN, H.; Coates, D. **Putting core competency thinking into practice**. *Research-Technology Management*, Arlington, p. 20-29, May/June 1995.
18. GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de Pesquisa**. 4 edição. São Paulo. Atlas, 2002
19. GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 1a ed. São Paulo: Atlas, 2001.
20. GOPANZANO, R. E.; STEIN, J. H. **Organizational justice and behavioral ethics: promises, prospects**. *Business Ethics Quarterly*, v. 19, p. 193-233, 2009
21. GREENBERG, J. **Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts**. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, p. 561-568, 1990. _____. **Taxonomy of Organizational Justice Theories**.

- Academy of Management. The Academy of Management Review**; v. 12, n. 1, p.9-22, 1987.
22. GUEST , D. E. **Human resource management and industrial relations.** *Journal of Management Studies*, Leeds, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.
23. HASSAN, A.; HASHIM, J. **Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia.** *International Journal of Commerce and Management*, v. 21, n. 1, p. 82-93, 2011.
24. HITT, M. A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica.** Tradução de Teresa Cristina P. de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
25. HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Remuneração por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional.** Revista FAE BUSINESS, n. 3, p28 – 31, set. 2002.
26. KIERNAN, Matthew J. **Os 11 Mandamentos da Administração Do Século XXI.** São Paulo: Makron Books, 1998.
27. KONOPASKE, R.; WERNER, S. **Equity in non-North American contexts: Adapting equity theory to the new global business environment.** *Human Resource Management Review*, v. 12, n. 3, p. 405-418, 2002.
28. KWON, S.; JANG, S. S. **Effects of compensation for service recovery: From the equity theory perspective.** *International Journal of Hospitality Management*, v. 31, n.4, p. 1235-1243, 2012.
29. LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities.* London: Macmillan, 1995.
30. LEVIN, K. **Action research and minority.** *Jornal of Social Issues*, 2, 34-46, 1946.
31. LIMA CÁSSIA, R. (2001). **Análise Comparativa dos Processos da Folha de Pagamento para Melhoria da competitividade Empresarial – Estudo de Industriais e de Serviços.** 131 f. Dissertação (Curso de Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Campus Universitário, 2001.
32. MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
33. MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management. 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.**

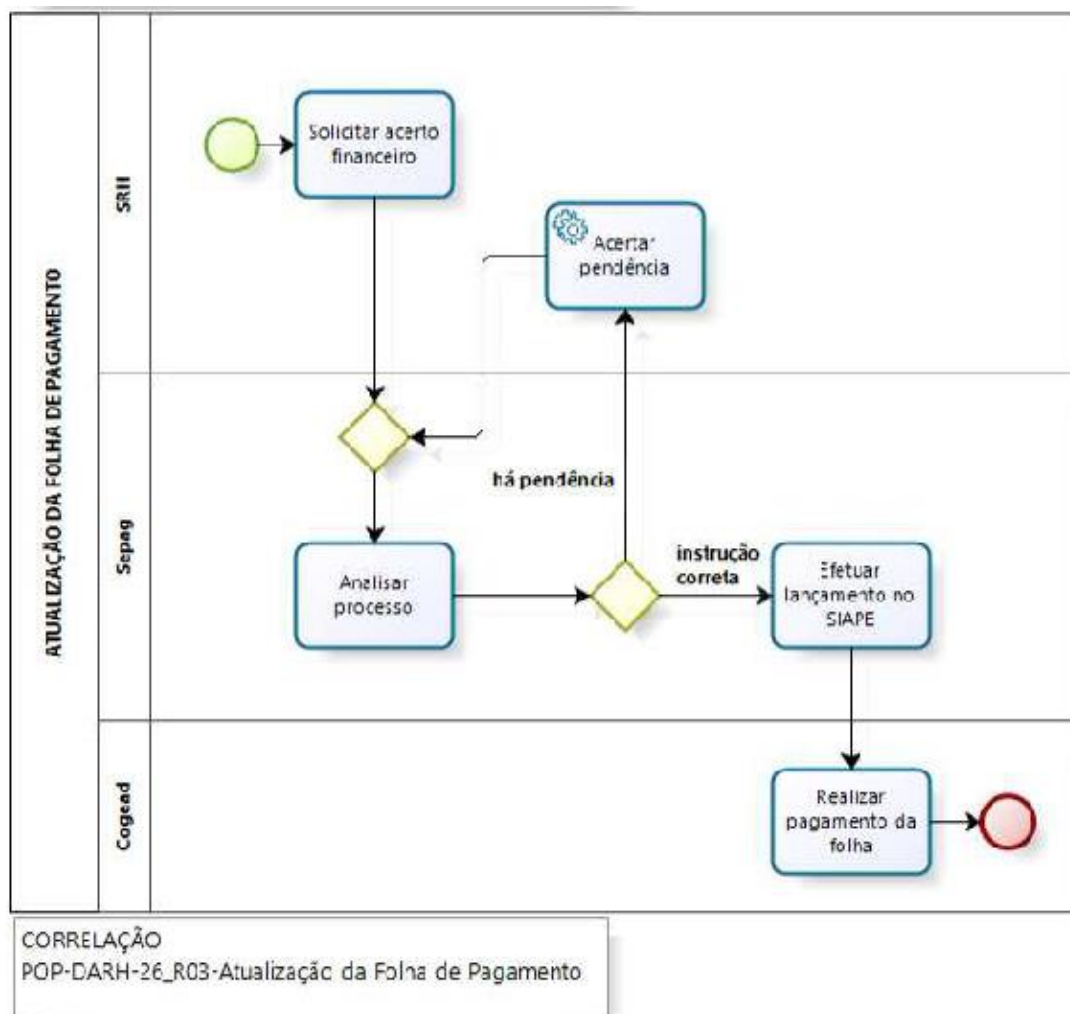
34. MC-DO WELL, Geraldo Inácio dos Passos Miranda,: **Organização Sistemas e Métodos**: 5 edição. São Paulo: Atlas, 1980.
35. MENDONÇA, H. et al. **Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional**. *Estudos: saúde e vida, Goiânia*, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.
36. MOORMAN, R. H. **Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship**. *Journal of applied psychology*, v. 76, n. 6, p. 845, 1991.
37. MORAND, D. A.; MERRIMAN, K. K. **Equality Theory as a Counterbalance to equity theory in human resource management**. *Journal of business ethics*, v. 111, n. 1, p. 133-144, 2012.
38. OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. United States: McGraw-Hill, 1997.
39. OTHA, Marcelo; FRANÇA, Ana C. Limongi. **Cargos, salários e benefícios**. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.
40. OWOLABI, A. B. **Effect of organizational justice and organizational environment on turn-over intention of health workers in Ekiti State, Nigeria**. *Research in World Economy*, v. 3, n. 1, p. 28, 2012.
41. PAZ, M. G. T. et al. **Justiça Organizacional e bem-estar pessoal nas organizações**. *Estudos, Goiânia*, v. 36, n. 1/2, p. 95-115, 2009.
42. PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva** (Criando e Sustentando Um Desempenho Superior). Rio de Janeiro: Campus, 1992.
43. POZZA, D. L.; MARTINS, D. L. C. C. **Qualidade de vida no trabalho: a satisfação dos funcionários na agência do Banco do Brasil de Apiúna-SC**. *Maiêutica-Cursos de Gestão*, v. 1, n. 1, 2014.
44. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*. Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
45. PEREIRA, T. M. F. R. A. et al. **Justiça às avessas: uma aplicação da Teoria da Equidade em sala de aula**. In: CONGRESSO NORTE NORDESTE DE PESQUISA E INOVAÇÃO - CONNEPI, 7., 2012. Anais... Palmas, Tocantins: CONNEPI, 2012.
46. ROBBINS, S. T. **Comportamento organizacional**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

47. SISSON, K. Personnel management: **paradigms, practice and prospects**. In: _____ (Org.). *Personnel management*. Oxford: Blackwell, 1994. p. 3-50.
48. SABHARWAL, N.; SOCH, H.; KAUR, H. **Are we satisfied with incompetent services. A scale development approach for service recovery**. *Journal of Services Research*, v. 10, n. 1, p. 125-142, 2010.
49. SANTOS, J. C. S.; LAQUILA, K. S.; DALFIOR, S. R. **A influência da motivação sobre a produtividade na organização: estudo de caso em uma empresa de manutenção industrial**. *Destarte*, v. 3, n. 2, 2013.
50. SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. [s.l.]: Pearson Prentice Hall, 2008.
51. STOREY, J. *Developments in the management of human resources*. Oxford: Balckwell, 1992. _____. *New perspectives in human resource management*. London: Routledge, 1995.
52. SUDIN, S. **Fairness of and satisfaction with performance appraisal process**. *Journal of Global Management*, v. 2, n. 1, p. 66-83, 2011.
53. THIOLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação** (14ªed.) São Paulo: Editora Cortez, 2005.
54. ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.
55. ULRICH, D. et al. **Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage**. *Human Resource Planning*, v. 14, n. 2, p. 89-102, 1991.
56. ULRICH, D.; Barney, J. B. **Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency and population**. *Academy of Management Review*, New York, v. 9, n. 3, p. 471-481, 1984.
57. VASCONCELOS e SÁ, Jorge Alberto Sousa de (1992), *O Curriculum Vitae da Gestão - Oração de Sapiência*, Universidade Técnica de Lisboa.
58. VERGARA, S. C.; Branco, P. D. **Organização humanizada: a organização necessária e possível**. *Revista de Administração de Organizações*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.
59. VON KROGH, George; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
60. YIN, R. Estudo de caso: **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2010.

9. Anexos:

Anexo 1: Mapeamento do processo de atualização da folha de pagamento	38
Anexo 2: Tabela salarial jul/2009 a jan/2017.....	39
Anexo 3: Tabela pontuação gdactsp jul/2009 a jan/2017.....	40
Anexo 4: Tabela Titulação jul/2009 a jan/2017	41
Anexo 5: Template da Planilha entrada de dados	42
Anexo 6: Planilha de cálculo.....	43

Anexo 1: Mapeamento do processo de atualização da folha de pagamento



(1) Nota: o mapeamento abordou os processos superficiais da operação.

Anexo 2: Tabela salarial jul/2009 a jan/2017

CLASSE	PADRÃO	jul/09 a	jul/12 a	jan/13	jan/14	jan/15	jan/16	jan/17	
		jun/12	dez/12						
NÍVEL SUPERIOR	U	III	5.558,82	6.610,82	6.957,89	7.288,39	8.022,79	8.587,59	9.121,49
		II	5.352,40	6.379,15	6.714,06	7.032,97	7.748,57	8.294,07	8.809,71
		I	5.154,36	6.156,11	6.479,31	6.787,07	7.484,16	8.011,04	8.509,09
	V	III	4.873,98	5.838,98	6.145,53	6.437,44	7.107,48	7.607,85	8.080,83
		II	4.693,40	5.634,90	5.930,73	6.212,44	6.865,17	7.348,48	7.805,33
		I	4.518,76	5.437,51	5.722,98	5.994,82	6.630,79	7.097,60	7.538,86
	W	III	4.273,25	5.158,75	5.429,58	5.687,49	6.299,12	6.742,58	7.161,76
		II	4.115,37	4.979,37	5.240,79	5.489,72	6.085,63	6.514,06	6.919,04
		I	3.962,68	4.805,93	5.058,24	5.298,51	5.879,24	6.293,14	6.684,38
Z	III	3.747,41	4.559,91	4.799,31	5.027,27	5.585,68	5.978,91	6.350,62	
	II	3.609,72	4.402,47	4.633,60	4.853,70	5.397,78	5.777,78	6.136,99	
	I	3.475,87	4.249,62	4.472,73	4.685,18	5.215,46	5.582,63	5.929,70	
J	III	3.286,63	4.032,63	4.244,34	4.445,94	4.956,17	5.305,08	5.634,90	
	II	3.165,43	3.893,18	4.097,57	4.292,21	4.789,29	5.126,46	5.445,17	
	I	3.048,03	3.758,28	3.955,59	4.143,48	4.627,95	4.953,76	5.261,73	
NÍVEL INTERMEDIÁRIO	3	III	2.785,32	2.994,27	3.289,27	3.445,51	3.703,72	3.964,46	4.210,93
		II	2.688,24	2.892,54	3.179,15	3.330,16	3.582,06	3.834,24	4.072,61
		I	2.594,71	2.794,51	3.073,02	3.218,99	3.464,79	3.708,71	3.939,28
	2	VI	2.506,13	2.702,78	2.974,42	3.115,71	3.356,86	3.593,18	3.816,57
		V	2.418,25	2.610,55	2.874,50	3.011,04	3.246,33	3.474,87	3.690,90
		IV	2.332,69	2.520,64	2.777,01	2.908,92	3.138,40	3.359,34	3.568,19
		III	2.252,30	2.437,25	2.687,29	2.814,93	3.040,05	3.254,07	3.456,38
		II	2.172,39	2.353,14	2.596,00	2.719,31	2.938,86	3.145,76	3.341,33
		I	2.094,57	2.271,12	2.506,92	2.626,00	2.840,00	3.039,94	3.228,93
	1	VI	2.021,25	2.194,95	2.424,89	2.540,07	2.749,98	2.943,58	3.126,58
		V	1.948,69	2.118,34	2.341,59	2.452,82	2.657,43	2.844,51	3.021,36
		IV	1.877,71	2.043,31	2.259,96	2.367,31	2.566,64	2.747,33	2.918,13
		III	1.810,19	1.972,94	2.184,03	2.287,77	2.483,11	2.657,92	2.823,16
		II	1.743,57	1.902,42	2.107,25	2.207,34	2.397,62	2.566,41	2.725,97
		I	1.678,28	1.833,23	2.031,86	2.128,37	2.313,61	2.476,49	2.630,45

Anexo 3: Tabela pontuação gductsp jul/2009 a jan/2017

NÍVEL SUPERIOR	CLASSE	PADRÃO	jul/09 a jun/11	jul/12 a dez/11	jan/13	jan/14	jan/15	jan/16	jan/17	
	U	III		42,08	31,56	31,56	31,56	25,25	25,25	25,25
II			41,07	30,80	30,80	30,80	24,64	24,64	24,64	
I			40,07	30,05	30,05	30,05	24,04	24,04	24,04	
V		III		38,60	28,95	28,95	28,95	23,16	23,16	23,16
		II		37,66	28,25	28,25	28,25	22,60	22,60	22,60
		I		36,75	27,56	27,56	27,56	22,05	22,05	22,05
W		III		35,42	26,57	26,57	26,57	21,25	21,25	21,25
		II		34,56	25,92	25,92	25,92	20,74	20,74	20,74
		I		33,73	25,30	25,30	25,30	20,24	20,24	20,24
Z	III		32,50	24,38	24,38	24,38	19,50	19,50	19,50	
	II		31,71	23,78	23,78	23,78	19,03	19,03	19,03	
	I		30,95	23,21	23,21	23,21	18,57	18,57	18,57	
J	III		29,84	22,38	22,38	22,38	17,90	17,90	17,90	
	II		29,11	21,83	21,83	21,83	17,47	17,47	17,47	
	I		28,41	21,31	21,31	21,31	17,05	17,05	17,05	
NÍVEL INTERMEDIÁRIO	3	III	13,93	11,84	11,28	12,19	10,90	10,90	10,90	
		II	13,62	11,58	11,03	11,91	10,66	10,66	10,66	
		I	13,32	11,32	10,79	11,65	10,43	10,43	10,43	
	2	VI	13,11	11,14	10,62	11,47	10,26	10,26	10,26	
		V	12,82	10,90	10,38	11,21	10,04	10,04	10,04	
		IV	12,53	10,65	10,15	10,96	9,81	9,81	9,81	
		III	12,33	10,48	9,99	10,79	9,65	9,65	9,65	
		II	12,05	10,24	9,76	10,54	9,43	9,43	9,43	
		I	11,77	10,00	9,53	10,30	9,21	9,21	9,21	
	1	VI	11,58	9,84	9,58	10,13	9,06	9,06	9,06	
		V	11,31	9,61	9,16	9,89	8,85	8,85	8,85	
		IV	11,04	9,38	8,94	9,66	8,64	8,64	8,64	
		III	10,85	9,22	8,79	9,49	8,49	8,49	8,49	
		II	10,59	9,00	8,58	9,26	8,29	8,29	8,29	
		I	10,33	8,78	8,37	9,04	8,09	8,09	8,09	

Anexo 4: Tabela Titulação jul/2009 a jan/2017

CLASSE	PADRÃO	jul/09 a jun/11		jul/12 a dez/11		jan/13		jan/14		jan/15		ago/16		jan/17						
		ESPEC.	MEST.	DOUT.	ESPEC.	MEST.	DOUT.	ESPEC.	MEST.	DOUT.	ESPEC.	MEST.	DOUT.	ESPEC.	MEST.	DOUT.				
NIVEL SUPERIOR	III	1.703,00	2.259,00	4.410,00	1.703,00	2.259,00	4.410,00	1.845,93	2.539,17	4.957,98	2.394,86	3.393,42	6.366,21	2.551,48	3.615,35	6.782,56	2.697,35	3.822,04	7.170,32	
	U	1.638,00	2.176,00	4.200,00	1.638,00	2.176,00	4.200,00	1.775,92	2.447,27	4.745,25	1.871,85	2.787,56	5.466,31	2.318,02	3.272,91	6.134,30	2.469,62	3.486,96	6.535,48	6.909,12
	I	1.578,00	2.094,00	4.000,00	1.578,00	2.094,00	4.000,00	1.711,13	2.356,05	4.543,33	1.804,25	2.684,53	5.254,78	2.246,12	3.152,63	5.915,43	2.393,02	3.358,81	6.302,30	6.662,60
	III	1.454,00	1.939,00	3.704,00	1.454,00	1.939,00	3.704,00	1.593,65	2.202,45	4.247,61	1.696,25	2.528,01	4.948,04	2.144,38	2.985,89	5.601,11	2.284,62	3.181,17	5.967,42	6.308,58
	V	1.397,00	1.867,00	3.494,00	1.397,00	1.867,00	3.494,00	1.531,49	2.121,69	4.044,05	1.631,04	2.436,21	4.743,08	2.073,83	2.878,05	5.397,18	2.209,46	3.066,27	5.750,16	6.078,89
	I	1.346,00	1.797,00	3.296,00	1.346,00	1.797,00	3.296,00	1.475,36	2.043,28	3.851,05	1.571,77	2.347,18	4.547,66	2.009,45	2.773,59	5.201,60	2.140,87	2.954,98	5.541,78	5.858,61
	III	1.273,00	1.699,00	3.139,00	1.273,00	1.699,00	3.139,00	1.396,78	1.932,67	3.658,81	1.489,16	2.220,84	4.313,18	1.919,04	2.624,72	4.926,94	2.044,55	2.796,38	5.249,16	5.549,26
	W	1.227,00	1.637,00	3.018,00	1.227,00	1.637,00	3.018,00	1.346,81	1.863,20	3.521,83	1.436,43	2.141,93	4.155,16	1.861,04	2.532,09	4.749,40	1.982,75	2.697,69	5.060,01	5.349,29
	I	1.181,00	1.576,00	2.902,00	1.181,00	1.576,00	2.902,00	1.296,24	1.794,68	3.390,08	1.382,46	2.063,98	4.002,79	1.801,00	2.440,48	4.577,86	1.918,79	2.600,09	4.877,25	5.156,08
	III	1.118,00	1.490,00	2.712,00	1.118,00	1.490,00	2.712,00	1.227,63	1.697,55	3.186,73	1.310,15	1.952,98	3.778,45	1.720,26	2.309,63	4.334,85	1.832,77	2.460,68	4.618,35	4.892,38
Z	1.078,00	1.435,00	2.608,00	1.078,00	1.435,00	2.608,00	1.184,15	1.635,75	3.068,27	1.264,22	1.882,63	3.641,15	1.668,83	2.226,96	4.180,02	1.777,97	2.372,60	4.453,39	4.707,99	
I	1.035,00	1.382,00	2.508,00	1.035,00	1.382,00	2.508,00	1.137,23	1.576,21	2.953,62	1.214,38	1.814,87	3.507,61	1.612,86	2.147,32	4.028,87	1.718,34	2.287,75	4.292,36	4.537,75	
III	980,00	1.306,00	2.366,00	980,00	1.306,00	2.366,00	1.077,80	1.490,55	2.791,84	1.151,95	1.717,13	3.320,06	1.542,76	2.032,30	3.817,32	1.643,66	2.165,21	4.086,97	4.299,48	
J	944,00	1.258,00	2.297,00	944,00	1.258,00	2.297,00	1.038,64	1.436,90	2.701,87	1.110,30	1.656,31	3.205,89	1.495,09	1.961,04	3.679,91	1.592,87	2.089,29	3.920,58	4.144,72	
I	909,00	1.212,00	2.235,00	909,00	1.212,00	2.235,00	999,60	1.384,23	2.617,77	1.067,84	1.595,50	3.096,71	1.445,68	1.888,77	3.546,54	1.540,23	2.012,30	3.778,48	3.994,50	

CLASSE	PADRÃO	jul/09 a jun/11		jul/12 a dez/11		jan/13		jan/14		jan/15		ago/16		jan/17					
		ESPEC.	MEST.	DOUT.	ESPEC.	MEST.	DOUT.	ESPEC.	MEST.	DOUT.	ESPEC.	MEST.	DOUT.	ESPEC.	MEST.	DOUT.			
NIVEL INTERMEDIARIO	III	752,00	1.462,00	2.925,00	752,00	1.462,00	2.925,00	752,00	1.462,00	2.925,00	752,00	1.462,00	2.925,00	752,00	1.462,00	2.925,00	752,00	1.462,00	2.925,00
	U	725,00	1.412,00	2.822,00	725,00	1.412,00	2.822,00	725,00	1.412,00	2.822,00	725,00	1.412,00	2.822,00	725,00	1.412,00	2.822,00	725,00	1.412,00	2.822,00
	I	700,00	1.362,00	2.725,00	700,00	1.362,00	2.725,00	700,00	1.362,00	2.725,00	700,00	1.362,00	2.725,00	700,00	1.362,00	2.725,00	700,00	1.362,00	2.725,00
	III	677,00	1.316,00	2.632,00	677,00	1.316,00	2.632,00	677,00	1.316,00	2.632,00	677,00	1.316,00	2.632,00	677,00	1.316,00	2.632,00	677,00	1.316,00	2.632,00
	V	652,00	1.270,00	2.539,00	652,00	1.270,00	2.539,00	652,00	1.270,00	2.539,00	652,00	1.270,00	2.539,00	652,00	1.270,00	2.539,00	652,00	1.270,00	2.539,00
	I	629,00	1.225,00	2.449,00	629,00	1.225,00	2.449,00	629,00	1.225,00	2.449,00	629,00	1.225,00	2.449,00	629,00	1.225,00	2.449,00	629,00	1.225,00	2.449,00
	III	605,00	1.182,00	2.365,00	605,00	1.182,00	2.365,00	605,00	1.182,00	2.365,00	605,00	1.182,00	2.365,00	605,00	1.182,00	2.365,00	605,00	1.182,00	2.365,00
	W	587,00	1.141,00	2.281,00	587,00	1.141,00	2.281,00	587,00	1.141,00	2.281,00	587,00	1.141,00	2.281,00	587,00	1.141,00	2.281,00	587,00	1.141,00	2.281,00
	I	565,00	1.100,00	2.199,00	565,00	1.100,00	2.199,00	565,00	1.100,00	2.199,00	565,00	1.100,00	2.199,00	565,00	1.100,00	2.199,00	565,00	1.100,00	2.199,00
	III	546,00	1.061,00	2.122,00	546,00	1.061,00	2.122,00	546,00	1.061,00	2.122,00	546,00	1.061,00	2.122,00	546,00	1.061,00	2.122,00	546,00	1.061,00	2.122,00
Z	527,00	1.023,00	2.046,00	527,00	1.023,00	2.046,00	527,00	1.023,00	2.046,00	527,00	1.023,00	2.046,00	527,00	1.023,00	2.046,00	527,00	1.023,00	2.046,00	
I	506,00	986,00	1.971,00	506,00	986,00	1.971,00	506,00	986,00	1.971,00	506,00	986,00	1.971,00	506,00	986,00	1.971,00	506,00	986,00	1.971,00	
III	489,00	950,00	1.901,00	489,00	950,00	1.901,00	489,00	950,00	1.901,00	489,00	950,00	1.901,00	489,00	950,00	1.901,00	489,00	950,00	1.901,00	
J	471,00	916,00	1.831,00	471,00	916,00	1.831,00	471,00	916,00	1.831,00	471,00	916,00	1.831,00	471,00	916,00	1.831,00	471,00	916,00	1.831,00	
I	452,00	881,00	1.762,00	452,00	881,00	1.762,00	452,00	881,00	1.762,00	452,00	881,00	1.762,00	452,00	881,00	1.762,00	452,00	881,00	1.762,00	

Anexo 5: Template da Planilha entrada de dados

17/05/2017

ACERTO FINANCEIRO

NOME: _____ **MÁTRICULA:** _____ **PROCESSO:** _____

TABELA: 65 **PERÍODO APURADO:** _____ A _____ **Nº DIAS PRIMEIRO PERÍODO:** 31

FOLHA INCLUSÃO PAGAMENTO: _____ **CARGA HORÁRIA:** 40 **UNIDADE:** _____

ADICIONAL INSALUBRIDADE: _____ **TITULAÇÃO:** _____ **VB:**

	jul/09 a jun/12	jul/12 a dez/12	jan/13	jan/14	jan/15	ago/16	jan/17
2.594,71	2.794,51	3.073,02	3.218,99	3.464,79	3.708,71	3.939,28	
2.688,24	2.892,54	3.179,15	3.330,16	3.582,06	3.834,24	4.072,61	
2.785,32	2.994,27	3.289,27	3.445,51	3.703,72	3.964,46	4.210,93	
2.785,32	2.994,27	3.289,27	3.445,51	3.703,72	3.964,46	4.210,93	
2.785,32	2.994,27	3.289,27	3.445,51	3.703,72	3.964,46	4.210,93	
2.785,32	2.994,27	3.289,27	3.445,51	3.703,72	3.964,46	4.210,93	
2.785,32	2.994,27	3.289,27	3.445,51	3.703,72	3.964,46	4.210,93	
GDA - PONTOS - NI-3-1	13,32	11,32	10,79	11,65	10,43	10,43	10,43

	DATA	FÉRIAS
NÍVEL NI	1ª PROGRESSÃO	1º PERÍODO
CLASSE 3	2ª PROGRESSÃO	2º PERÍODO
PADRÃO 1	3ª PROGRESSÃO	3º PERÍODO
	4ª PROGRESSÃO	4º PERÍODO
	5ª PROGRESSÃO	5º PERÍODO
	6ª PROGRESSÃO	6º PERÍODO

Anexo 6: Planilha de cálculo

ACERTO FINANCEIRO

MATRICULA: 0
NOME: 0

PERÍODO DA APURAÇÃO:	00/01/00	A	00/01/00	ANO: 2011								
VALOR DEVIDO	jan/2011	fev/2011	mar/2011	abr/2011	mai/2011	jun/2011	jul/2011	ago/2011	set/2011	out/2011	nov/2011	dez/2011
Vencimento Básico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Anuênio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adic. de Insalub. / Pericul.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Decisão Judicial												
GDACTSP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GDACTSP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Titulação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Férias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Grat. Natalina												0,00
VALOR RECEBIDO	jan/2011	fev/2011	mar/2011	abr/2011	mai/2011	jun/2011	jul/2011	ago/2011	set/2011	out/2011	nov/2011	dez/2011
Vencimento Básico												
Anuênio												
Adic. de Insalub. / Pericul.												
Decisão Judicial												
GDACTSP												
GDACTSP												
Titulação												
Férias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Grat. Natalina												0,00
DIFERENÇA A PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

TOTAL