

Nayara Camargo da Silva Moreira

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL DAS
OBRIGAÇÕES FISCAIS, PREVIDENCIÁRIAS E TRABALHISTAS – *ESOCIAL* NA
COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ESTADO DE MINAS
GERAIS – PRODEMGE: um estudo de caso

Belo Horizonte

2018

Nayara Camargo da Silva Moreira

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL DAS
OBRIGAÇÕES FISCAIS, PREVIDENCIÁRIAS E TRABALHISTAS – *ESOCIAL* NA
COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ESTADO DE MINAS
GERAIS – PRODEMGE: um estudo de caso

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental.

Orientador: Marconi Martins de Laia

Belo Horizonte

2018

M838p Moreira, Nayara Camargo da Silva.
O processo de implantação do sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas – eSocial na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – PRODEMGE [manuscrito] : um estudo de caso / Nayara Camargo da Silva Moreira. – 2018.

[12], 66 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública, Políticas e Planejamento Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

Orientador: Marconi Martins de Laia

Bibliografia: f. 69-75

1. Direito trabalhista – Brasil. 2. Previdência social – Brasil. 3. eSocial - Brasil. 4. Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais. I. Laia, Marconi Martins de. II. Título.

CDU 331.836(81)

Autor: Nayara Camargo da Silva Moreira

Título e subtítulo: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL DAS OBRIGAÇÕES FISCAIS, PREVIDENCIÁRIAS E TRABALHISTAS – *ESOCIAL* NA COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS – PRODEMGE: um estudo de caso.

Natureza, objetivo, nome da instituição: Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental.

Área de concentração:

Aprovado(a) na Banca Examinadora

Marconi Martins de Laia, Doutorado, Fundação João Pinheiro

Max Melquiades da Silva, Mestrado, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 08 de agosto de 2018

DEDICATÓRIA

*A minha família, alicerce que me sustenta.
A Deus por me permitir acreditar.*

AGRADECIMENTOS

“Deem graças em todas as circunstâncias, pois esta é a vontade de Deus para vocês em Cristo Jesus”. (1 Tessalonicenses 5:18)

Agradeço à Deus por me permitir acreditar e não desistir!

Agradeço aos meus pais, Jorge e Lanjolívia, por tudo que eu sou!

Agradeço aos meus irmãos, Ananda e Alan, pela parceria de sempre!

Agradeço ao meu marido Denilson pelo carinho, disponibilidade, compreensão e por me apoiar em todos os momentos!

Agradeço à minha filha Helena por me proporcionar sentir o maior amor do mundo!

Não posso deixar de agradecer também aos colegas da Prodemge que me ajudaram na construção deste trabalho.

RESUMO

Em um contexto de modernização da legislação trabalhista aliada à evolução tecnológica, foi instituído em 2014, o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – *eSocial* que é o instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, de implantação obrigatória, estabelecida pelo Governo Federal. Com o advento do *eSocial*, os registros serão feitos em leiaute único, uma vez que a prestação das informações ao sistema substituirá, na forma disciplinada pelos órgãos ou entidades partícipes, a obrigação de entrega de outros formulários e declarações a que estão sujeitas as pessoas jurídicas de direito público da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Este trabalho busca identificar os desafios gerados pela implementação do *eSocial* nas rotinas e procedimentos de RH na Prodemge. Apresentam-se os pontos críticos do processo de implantação, tais como as mudanças ocorridas nas rotinas de RH e os gargalos do processo. Entende-se que o processo de implantação realizado pela Prodemge foi desafiador, uma vez que, em função de seu faturamento anual, a Companhia encontra-se no primeiro grupo obrigatório, não existindo experiências anteriores que auxiliassem na resolução de qualquer dúvida ou problema encontrado. Foram identificados desafios e necessidade de mudanças de procedimentos, mas a implantação do sistema em ambiente nacional apresenta um avanço no que tange a modelos de construção coletiva e gestão compartilhada de informações.

Palavras-Chave: *eSocial*. Implantação de Sistemas. Recursos Humanos. Tecnologia da Informação. Mudanças organizacionais.

ABSTRACT

In a context of the modernization of labor legislation allied to technological evolution, the Digital Bookkeeping System for Tax, Social Security and Labor Obligations was instituted in 2014 - eSocial, which is the instrument for unifying the provision of information regarding the recording of tax, social security and social security obligations and labor law, established by the Federal Government. With the advent of eSocial, registrations will be made in a single layout, as the provision of information to the system will replace, in the manner disciplined by the participating entities or entities, the obligation to submit other forms and declarations to which legal entities are subject of public law of the Union, the States, the Federal District and the Municipalities. This work seeks to identify the challenges generated by the implementation of eSocial in HR routines and procedures in Prodemge. The critical points of the deployment process are presented, such as changes in HR routines and process bottlenecks. It is understood that the implementation process carried out by Prodemge was challenging, since, due to its annual turnover, the Company is in the first obligatory group, and there are no previous experiences that would help to resolve any doubts or problems encountered. Challenges and the need for procedural changes have been identified, but the implementation of the system in a national environment presents an advance in terms of collective construction models and shared information management.

Keywords: *eSocial*. Implementation of systems. Human Resources. Information Technology. Organizational changes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relação do <i>eSocial</i> , com as obrigações e os representantes do Governo.....	25
Figura 2 – Sequenciamento de eventos a serem transmitidos ao <i>eSocial</i>	30
Figura 3 – Cronograma de implantação do <i>eSocial</i>	35
Figura 4 – Organização de um sistema de informação.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de eventos a serem transmitidos ao <i>eSocial</i>	27
Tabela 2 – Eventos iniciais e de tabela.....	28
Tabela 3 – Eventos não periódicos.....	28
Tabela 4 – Eventos periódicos.....	29
Tabela 5 – Identificação dos Entrevistados	48
Tabela 6 – Principais mudanças ocorridas nas rotinas e procedimentos de RH.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho
CD – Comunicação de Dispensa
CEF – Caixa Econômica Federal
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CNIS – Cadastro Nacional de Informações Sociais
CPF – Cadastro de Pessoas Físicas
CTN – Código Tributário Nacional
CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social
DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DIRF – Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte
DRE – Demonstração do Resultado dos Exercícios
ECD – Escrituração Contábil Digital
ECF – Escrituração Contábil Fiscal
EFD – Escrituração Fiscal Digital
ERP – *Enterprise Resource Planning*
eSocial – Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GAP – Gerência de Administração de Pessoal
GDP – Gerência de Desenvolvimento de Pessoas
GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social
GPS – Guia da Previdência Social
GRF – Guia de Recolhimento do FGTS
GSP – Gerência de Sistemas Internos
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
IRRF – Imposto sobre a Renda Retido na Fonte
LRE – Livro de Registro de Empregados
MANAD – Manual Normativo de Arquivos Digitais
MEI – Microempreendedor Individual
MTb – Ministério do Trabalho
NF-e – Nota Fiscal Eletrônica

NIS – Número de Identificação Social

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal

PGD – Programa Gerador de Declaração

PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário

Prodemge – Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais

PVA – Programa Validador e Assinador

QHT – Quadro de Horário de Trabalho

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RET – Registro de Eventos Trabalhistas

RFB – Secretaria da Receita Federal do Brasil

RH – Recursos Humanos

Sped – Sistema Público de Escrituração Digital

SRH – Superintendência de Recurso Humanos

SST – Saúde e Segurança do Trabalhador

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 OS SISTEMAS CRIADOS PELO GOVERNO FEDERAL.....	21
2.1 O Sistema Público de Escrituração Digital – Sped.....	21
2.2 Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – eSocial.....	23
2.2.1 Obrigatoriedade de implantação do eSocial.....	24
2.2.2 Representantes do Governo.....	24
2.2.3 Composição do eSocial.....	26
2.2.4 Transmissão de informações ao eSocial.....	30
2.2.5 Qualificação cadastral.....	31
2.2.6 Histórico de implantação do eSocial.....	32
3 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS.....	36
3.1 Sistemas de informação.....	36
3.2 Implantação de sistemas.....	39
4 METODOLOGIA.....	43
4.1 A natureza da pesquisa.....	43
4.2 Os métodos utilizados.....	45
4.3 A coleta e a análise de dados.....	46
5 A COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS – PRODEMGE.....	49
5.1 A estrutura organizacional e as competências.....	49
5.2 Os responsáveis por inserir informações no eSocial.....	50
5.3 As rotinas e os procedimentos de RH.....	51
5.4 O sistema de gestão de informações.....	52
5.5 A equipe de suporte aos sistemas de informação.....	52
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	53

6.1 A implantação do <i>eSocial</i> na Prodemge.....	53
6.2 Mudanças ocorridas nas rotinas e procedimentos de RH.....	57
6.3 Principais gargalos apresentados no processo de implantação do <i>eSocial</i>.....	61
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICES.....	76
Apêndice A – Roteiro das entrevistas.....	76
ANEXOS.....	78
Anexo A – Organograma da Prodemge.....	78

1 INTRODUÇÃO

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, recebeu nova redação a partir de julho de 2017, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho, apontando para um momento de modernização dos direitos trabalhistas no país. Durante os 75 (setenta e cinco) anos de vigência, a legislação trabalhista passou por algumas mudanças, incluindo o reconhecimento do direito de greve, o 13º salário, a proteção do trabalhador rural e a instituição do salário família e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). Alguns direitos ainda foram ampliados pela Constituição de 1988, tais como a limitação da jornada de trabalho a 44 horas semanais, a garantia de repouso semanal remunerado, a licença à maternidade de 120 dias e a criação da licença-paternidade.

Paralelamente à atualização da legislação, a tecnologia da informação trouxe para as organizações a capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade das informações trabalhistas. Dessa forma, acompanhou o ritmo das mudanças nas relações no meio empresarial, o que incluiu a evolução das novas técnicas de procedimentos administrativos e contábeis (ROCHA, 2009).

Em um contexto de modernização da legislação aliada à evolução tecnológica, foi instituído em 2014, pelo Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014, o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – *eSocial* que é o instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas.

O *eSocial*, tem por finalidade:

padronizar a transmissão, validação, armazenamento e distribuição das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, constituindo ambiente nacional composto por: I - escrituração digital, contendo informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas; II - aplicação para preenchimento, geração, transmissão, recepção, validação e distribuição da escrituração; e III - repositório nacional, contendo o armazenamento da escrituração (BRASIL, 2014).

Entende-se que o *eSocial* institui um avanço na informatização da relação entre o fisco e os contribuintes e é um módulo no âmbito do Sistema Público de Escrituração

Digital – *Sped*, instituído pelo Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007. O *Sped* consiste na modernização do cumprimento das obrigações acessórias, transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e aos órgãos fiscalizadores. Estes modelos de gestão compartilhada e de prestação única da informação estabelecem um novo tipo de relacionamento, baseado na transparência mútua, com reflexos positivos para toda a sociedade (PORTAL *SPED*, 2007).

Diariamente, as organizações apresentam informações a vários órgãos públicos, entre eles Receita Federal, Previdência Social e Caixa Econômica Federal. Muitas vezes, elas são apresentadas em formatos diversos, com o preenchimento de formulários, tanto *online*, quanto *off-line*, sem padronização. Com o advento do *eSocial*, os registros serão feitos em leiaute único.

O Governo Federal entende que a implantação do sistema é uma medida de desburocratização, pois, ao simplificar a prestação das informações referentes às obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, está reduzindo a burocracia para as empresas. Esse procedimento vai substituir o preenchimento e a entrega de formulários e declarações, atualmente entregues de forma separada a cada órgão. A maior transparência no repasse dos dados para a administração federal resultará na redução dos índices de sonegação (PORTAL *ESOCIAL*, 2017).

Ocorre que o sistema atual, além de ser complexo e levar um tempo excessivo para que seja cumprido pelas empresas, também gera dificuldades aos Órgãos que recebem tais informações, pois causa também gastos exorbitantes para manutenção/atualização das declarações mencionadas, bem como por muitas delas solicitarem informações semelhantes, mas com critérios de preenchimento diferenciados, ocasionam eventuais interpretações diversas daquilo que foi informado, tendo como consequência muitas vezes diferença entre valores que realmente deveriam ser arrecadados e valores que são declarados (RODRIGUES, MARCHEZIN e HENRIQUES, 2015).

Conforme artigo 2º, parágrafo 1º, inciso II do Decreto nº 8.373, a prestação das informações ao *eSocial* substituirá, na forma disciplinada pelos órgãos ou entidades partícipes, a obrigação de entrega de outros formulários e declarações a que estão sujeitas as pessoas jurídicas de direito público da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

O *eSocial* é um sistema inovador e trouxe para o formato digital informações que eram registradas em meios ultrapassados e até frágeis, como em livros

de papel. Tais dados, que ainda hoje devem ser guardados por longo período de tempo, em até 30 anos, passarão a ser armazenados em um ambiente público, seguro e sem custos para as empresas. As 15 obrigações, fundamentais na relação trabalhista entre empregador e empregado, estarão sistematizadas num único banco de dados. O *eSocial* também inovou como modelo de projeto de construção coletiva, que conta com a participação efetiva de vários órgãos governamentais, assim como da sociedade civil (PORTAL *ESOCIAL*, 2017).

A partir da implantação do sistema, os empregadores passarão a comunicar ao Governo, de forma unificada, 15 obrigações: GFIP (Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social), CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), LRE (Livro de Registro de Empregados), CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho), CD (Comunicação de Dispensa), CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social), PPP (Perfil Profissiográfico Previdenciário), DIRF (Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte), DCTF (Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais), QHT (Quadro de Horário de Trabalho), MANAD (Manual Normativo de Arquivos Digitais), GRF (Guia de Recolhimento do FGTS), GPS (Guia da Previdência Social) e Folha de Pagamento. (PORTAL *ESOCIAL*, 2017)

De acordo com o art. 3º, do Decreto nº 8.373, o *eSocial* rege-se pelos seguintes princípios:

- I - viabilizar a garantia de direitos previdenciários e trabalhistas;
- II - racionalizar e simplificar o cumprimento de obrigações;
- III - eliminar a redundância nas informações prestadas pelas pessoas físicas e jurídicas;
- IV - aprimorar a qualidade de informações das relações de trabalho, previdenciárias e tributárias; e
- V - conferir tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte.

Para facilitar a comunicação entre o Governo Federal, os empregadores e os empregados, foi instituído o Portal do *eSocial*, através do qual são disponibilizadas informações referentes ao processo de implantação do sistema em uma dimensão nacional. O portal está disponível no endereço <http://portal.eSocial.gov.br> e nele são publicadas entre outras coisas, documentações técnicas, legislações e notícias para acompanhamento e atualização.

Apesar do decreto de criação do *eSocial* ser de 2014, a obrigatoriedade de sua utilização foi sendo prorrogada durante os anos de 2015 e 2016 e apenas em 2017 foi confirmado o cronograma de implantação que estabeleceu a implementação progressiva do Sistema.

O Comitê Diretivo do *eSocial*, criado pelo Decreto nº 8.373/14 e composto pelos Ministérios da Fazenda, da Previdência Social, do Trabalho e Emprego, e pela Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República, publicou resoluções determinando o início da obrigatoriedade de transmissão dos eventos para o sistema. Foi publicada a Resolução do Comitê Diretivo do *eSocial* nº 1, de 24 de junho de 2015; em seguida a Resolução do Comitê Diretivo do *eSocial* nº 2, de 30 de agosto de 2016; e por último Resolução do Comitê Diretivo do *eSocial* nº 3, de 29 de novembro de 2017. Esta última fixou as datas em 1º de janeiro de 2018 para o empregador com faturamento no ano de 2016 acima de R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões reais), exceto para os eventos relativos à Saúde e Segurança do Trabalhador (SST) que seriam obrigatórios após os 6 (seis) primeiros meses do início da obrigatoriedade, ou seja 01 de julho de 2018.

Conforme Estatuto Social da empresa, a Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge é uma sociedade por ações, de economia mista, constituída em 12 de outubro de 1972, organizada pelo Estado de Minas Gerais, através da Lei nº 6.003 e do Decreto 14.915, de 25 de outubro de 1972, com a alteração das Leis nº 12.325, de 07 de outubro de 1996, e 15.390, de 04 de outubro de 2004.

A Demonstração do Resultado dos Exercícios – DRE de 2016 e 2017, publicada no site da Prodemge ratifica que o faturamento da Companhia no ano de 2016 foi de R\$ 238.237.948,00 (duzentos e trinta e oito milhões, duzentos e trinta e sete mil e novecentos e quarenta e oito reais). Portanto, a empresa deveria cumprir o cronograma estipulado para o empregador com faturamento acima de R\$ 78.000.000,00.

Conforme publicado no Portal do *eSocial*, em 29 de novembro de 2017, o cronograma de implantação do programa deveria ser realizado em cinco fases a partir do primeiro semestre de 2018. No caso da Prodemge, o cronograma deveria ser cumprido da seguinte forma:

- Fase 1: Janeiro/18 - Apenas informações relativas às empresas, ou seja, cadastros do empregador e tabelas
- Fase 2: Março/18: Nesta fase, empresas passam a ser obrigadas a enviar informações relativas aos trabalhadores e seus vínculos com as empresas (eventos não periódicos), como admissões, afastamentos e desligamentos
- Fase 3: Maio/18: Torna-se obrigatório o envio das folhas de pagamento
- Fase 4: Julho/18: Substituição da GFIP (Guia de Informações à Previdência Social) e compensação cruzada
- Fase 5: Janeiro/19: Na última fase, deverão ser enviados os dados de segurança e saúde do trabalhador

Somente com a confirmação das datas de obrigatoriedade da utilização do sistema, começaram a ser realizados os procedimentos junto à equipe de Recursos Humanos – RH na Prodemge, iniciados pela etapa de qualificação cadastral cujo objetivo era identificar possíveis divergências nos cadastros internos dos empregados da Companhia para não comprometer o cadastramento inicial ou admissões de novos empregados no *eSocial*.

A implantação do sistema é obrigatória e os empregadores que deixarem de prestar as informações no prazo fixado ou que as apresentarem com incorreções ou omissões ficarão sujeitos às penalidades previstas na legislação específica.

No que diz respeito ao processo de implementação de um sistema, é importante a percepção de que este não apenas compreende a interação de diferentes atores, como também envolve o entendimento sobre a diversidade de seus papéis e objetivos. No contexto do setor público, percebe-se ainda a necessidade de se efetivar e legitimar sua adoção como uma nova política (FOUNTAIN, 2005, *apud* CÁRIA, 2017).

Para que haja sucesso na implantação do *eSocial* deve haver interação de várias áreas da empresa, tais como: Recursos Humanos, Departamento de Pessoal, Fiscal e Contábil, Jurídico, Gestão de Contratos, Tecnologia da Informação. O envolvimento de todas é importante para que sejam minimizados ou evitados riscos para a Empresa, bem como para validar o comprometimento das pessoas envolvidas.

Em janeiro de 2018, a Prodemge enviou os eventos iniciais e as tabelas com as informações relativas à empresa. Já em março, foram enviadas as informações dos empregados. Em função da dimensão do sistema proposto e da data de início dos trabalhos para implantação, a Companhia enfrentou dificuldades.

Para que o sistema fosse implantado, era necessário o cadastro inicial de cada empregado e, portanto, o banco de dados interno da Companhia deveria estar atualizado, pois, o sucesso da carga de dados no sistema dependia da regularidade das informações. No portal do *eSocial* foi disponibilizada uma ferramenta de "Consulta Qualificação Cadastral" que ofereceu aos empregadores uma solução para identificar possíveis divergências entre os cadastros internos das empresas, o Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e o Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS), e nos casos de incorreções apresentou orientações sobre como estas poderiam ser corrigidas. No momento da realização da qualificação cadastral, a Prodemge enfrentou dificuldades, uma vez que, como não estava com o banco de dados atualizado, foram apresentadas divergências e foi necessário acionar o empregado para que as divergências fossem eliminadas.

No mês de junho/18 deveriam ser enviados os dados relativos à folha de pagamento do mês de maio dos empregados da Prodemge e as situações enfrentadas estão cada vez mais desafiadoras, pois, apesar da empresa atender às determinações da legislação trabalhista e também de já existirem os procedimentos internos para lançamento e pagamento da folha, houve necessidade de mudanças de procedimentos e adaptações do sistema já existente.

Um dos maiores problemas enfrentados na Companhia está sendo adequar um sistema de RH já existente na Companhia ao leiaute disponibilizado pelo Governo. A Prodemge utiliza o software de gestão da empresa Totvs e mesmo sendo de responsabilidade da Totvs disponibilizar o software conforme o padrão estabelecido pelo Governo, a Prodemge passou por diversos problemas ao enviar informações para o *eSocial*, pois, foram apresentados erros e era necessário entrar em contato para que a equipe de suporte apresentasse uma solução. Isso demandou tempo e, muitas vezes, retrabalho.

Como o sistema é novo e a Prodemge está inserida no primeiro grupo da obrigatoriedade de implantação, muitas dúvidas surgem no momento em que as atividades vão sendo realizadas e para saná-las é necessário o envolvimento de muitos atores, da equipe de RH, da equipe de sistemas, da empresa responsável pelo software, e as soluções, por vezes são apresentadas de forma parcial ou não são apresentadas em tempo hábil.

Com base na finalidade e nos princípios pelos quais o *eSocial* é regido e diante das dificuldades enfrentadas pela Prodemge para implantação do sistema, a pergunta referente ao problema de pesquisa que este trabalho pretende responder é: “Quais são os desafios gerados pela implementação do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – *eSocial* nas rotinas e procedimentos de RH na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge?”

Sendo assim, o objetivo principal do trabalho é identificar os desafios gerados pela implementação do *eSocial* nas rotinas e procedimentos de RH na Prodemge.

Em complementação ao objetivo geral do trabalho proposto, os objetivos específicos visam:

- a. Analisar as atividades desenvolvidas para viabilizar a implantação do *eSocial*;
- b. Identificar os principais gargalos apresentados no processo de implantação do *eSocial*;
- c. Descrever as mudanças ocorridas nos procedimentos de RH com a implementação do *eSocial*; e
- d. Apontar aspectos relevantes para o aprimoramento das rotinas de RH com a utilização do sistema.

A escolha deste tema justifica-se em função da atualidade da proposta e da transformação pela qual estão passando as organizações como um todo, visto que o sistema abrangerá o empregador, a empresa e os que forem a eles equiparados em lei, as pessoas jurídicas de direito público da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e as demais pessoas jurídicas e físicas que pagarem ou creditarem por si rendimentos sobre os quais tenha incidido retenção do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte - IRRF, ainda que em um único mês do ano-calendário.

De acordo com informações do Portal *eSocial*, a rotina das empresas passará por uma grande transformação, visto que o sistema vai unificar o envio dos dados referentes às relações de trabalho para o Governo Federal, o que demandará das empresas a integração total dessas informações. Por conseguinte, a inteligência do sistema adotado vai agregar valor aos dados, antes informados separadamente, e será capaz de relacionar as informações e detectar erros.

Nas seções 2 e 3 serão apresentados os aspectos teóricos relacionados ao contexto da pesquisa.

2 OS SISTEMAS CRIADOS PELO GOVERNO FEDERAL

Apresentam-se nesta seção dois sistemas: o Sistema Público de Escrituração Digital – *Sped* e um de seus módulos, o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – *eSocial*; ambos instituídos como instrumentos de compartilhamento de cadastros e de informações em ambiente nacional, enquanto modelo de construção coletiva e gestão compartilhada, delineados pelo Governo Federal.

2.1 O Sistema Público de Escrituração Digital – *Sped*

A Emenda Constitucional nº 42, aprovada em 19 de dezembro de 2003, introduziu o inciso XXII ao art.37 da Constituição Federal, que determina às Administrações Tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios atuarem de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais.

Instituído pelo decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, o *Sped* é um instrumento que unifica as atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos que integram a escrituração contábil e fiscal dos empresários e das pessoas jurídicas, inclusive imunes ou isentas, mediante fluxo único, computadorizado, de informações.

O Sistema Público de Escrituração Digital – *Sped* faz parte do Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal – PAC 2007-2010 e constitui-se em mais um avanço na informatização da relação entre o fisco e os contribuintes. De modo geral, consiste na modernização da sistemática atual do cumprimento das obrigações acessórias, transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e aos órgãos fiscalizadores, utilizando-se da certificação digital para fins de assinatura dos documentos eletrônicos, garantindo assim a validade jurídica dos mesmos apenas na sua forma digital (PORTAL *SPED*, 2007).

Entre os objetivos do *Sped*, destacam-se:

- Promover a integração dos fiscos, mediante a padronização e compartilhamento das informações contábeis e fiscais, respeitadas as restrições legais;

- Racionalizar e uniformizar as obrigações acessórias para os contribuintes, com o estabelecimento de transmissão única de distintas obrigações acessórias de diferentes órgãos fiscalizadores;
- Tornar mais célere a identificação de ilícitos tributários, com a melhoria do controle dos processos, a rapidez no acesso às informações e a fiscalização mais efetiva das operações com o cruzamento de dados e auditoria eletrônica (PORTAL *SPED*, 2007).

Nota-se no Portal *Sped*, 2007, que o sistema iniciou-se com três grandes projetos: Escrituração Contábil Digital, Escrituração Fiscal Digital e a NF-e - Ambiente Nacional e representa uma iniciativa integrada das administrações tributárias nas três esferas governamentais: federal, estadual e municipal. Além disso, possibilita, com as parcerias fisco-empresas, planejamento e identificação de soluções antecipadas no cumprimento das obrigações acessórias, em face às exigências a serem requeridas pelas administrações tributárias.

Ainda faz com que a efetiva participação dos contribuintes na definição dos meios de atendimento às obrigações tributárias acessórias exigidas pela legislação tributária contribua para aprimorar os mecanismos e confira a esses instrumentos maior grau de legitimidade social (PORTAL *SPED*, 2007).

Cumprindo uma tendência de sistemas governamentais, o *Sped* é uma solução tecnológica que oficializa os arquivos digitais das escriturações fiscal e contábil dos sistemas empresariais dentro de um formato digital específico e padronizado (PORTAL DE CONTABILIDADE, 2018).

O sistema é composto por módulos, entre eles o *eSocial* – Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas, objeto de estudo deste trabalho, conforme será abordado na próxima seção.

2.2 Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – *eSocial*

O *eSocial* é um projeto do governo federal e um instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas e tem por finalidade padronizar sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição, constituindo um ambiente nacional (PORTAL *SPED*, 2007).

De acordo com o Manual de Orientação do *eSocial* – MOS, 2018, página 5,

O *eSocial* é um projeto do governo federal, instituído pelo Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014, que tem por objetivo desenvolver um sistema de coleta de informações trabalhistas, previdenciárias e tributárias, armazenando-as em um Ambiente Nacional Virtual, a fim de possibilitar aos órgãos participantes do projeto, na medida da pertinência temática de cada um, a utilização de tais informações para fins trabalhistas, previdenciários, fiscais e para a apuração de tributos e da contribuição para o FGTS.

O art. 2º do decreto nº 8373/14, classifica o *eSocial* como um o instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas que tem por finalidade padronizar sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição, constituindo ambiente nacional composto por:

- I - escrituração digital, contendo informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas;
- II - aplicação para preenchimento, geração, transmissão, recepção, validação e distribuição da escrituração; e
- III - repositório nacional, contendo o armazenamento da escrituração.

Por meio desse sistema, os empregadores passarão a comunicar ao Governo, de forma unificada, as informações relativas aos trabalhadores, como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, aviso prévio, escriturações fiscais e informações sobre o FGTS (PORTAL *ESOCIAL*, 2017).

A prestação das informações ao *eSocial* substituirá, na forma disciplinada pelos órgãos ou entidades partícipes, a obrigação de entrega das mesmas informações em outros formulários e declarações a que estão sujeitos:

- I - o empregador, inclusive o doméstico, a empresa e os que forem a eles equiparados em lei;
- II - o segurado especial, inclusive em relação a trabalhadores que lhe prestem serviço;
- III - as pessoas jurídicas de direito público da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 2014).

Não se trata de uma nova obrigação tributária acessória, mas uma nova forma de cumprir obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias já existentes. Com isso, ele não altera as legislações específicas de cada área, mas apenas cria uma forma única e mais simplificada de atendê-las (MOS, 2018).

Ainda segundo o Manual de Orientação do *eSocial* – MOS, 2018, a prestação das informações pelo *eSocial* substituirá o procedimento do envio das informações por meio de diversas declarações, formulários, termos e documentos relativos às relações de trabalho.

A próxima subseção aponta quem deverá implantar o sistema.

2.2.1 Obrigatoriedade de implantação do *eSocial*

Todo aquele que contratar prestador de serviço, pessoa física ou jurídica, e possua alguma obrigação trabalhista, previdenciária ou tributária, em função dessa relação jurídica, por força da legislação pertinente, está obrigado a enviar informações decorrentes desse fato por meio do *eSocial*. O obrigado poderá figurar nessa relação como empregador, nos termos definidos pelo art. 2º da CLT ou como contribuinte, conforme delineado pela Lei nº 5.172, de 1966, Código Tributário Nacional – CTN, na qualidade de empresa, inclusive órgão público, ou de pessoa física equiparada a empresa, conforme prevê o art. 15 da Lei nº 8.212, de 1991 (MOS, 2018).

No tocante ao conceito de unificação da prestação de informações, a constituição do *eSocial* envolve diferentes órgãos oficiais, representantes do Governo Federal, os quais serão apresentados na próxima subseção.

2.2.2 Representantes do Governo

O projeto *eSocial* é uma ação conjunta dos seguintes órgãos e entidades do governo federal: Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB, Caixa Econômica Federal – CEF, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS e Ministério do Trabalho – MTb (PORTAL *ESOCIAL*, 2017).



Figura 1 – Relação do eSocial, com as obrigações e os representantes do Governo
 Fonte: elaboração própria

A direção e gestão do sistema são exercidas de forma compartilhada e, portanto, para deliberar sobre as atividades que são realizadas e coordenar a entrada em operação do novo sistema em âmbito nacional, foram criados o Comitê Diretivo do eSocial e Comitê Gestor do eSocial, compostos por representantes do Ministério da Fazenda, Ministério da Previdência Social, Ministério do Trabalho e Emprego, Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República, Secretaria da Receita Federal do Brasil, Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e Conselho Curador do FGTS, representado pela Caixa Econômica Federal, na qualidade de agente operador do FGTS (BRASIL, 2014).

O decreto nº 8373/14 diz que a coordenação do Comitê Diretivo será exercida alternadamente por período de um ano e a ele compete, dentre outras atividades, estabelecer o prazo máximo da prestação das informações ao eSocial em substituição da obrigação de entrega dessas mesmas informações em outros formulários e declarações a que estão sujeitos, estabelecer diretrizes gerais e formular as políticas referentes ao sistema, acompanhar e avaliar a implementação das diretrizes gerais e políticas do eSocial, propor ações e parcerias para comunicação, divulgação e aperfeiçoamento do sistema entre os empregadores e empregados, e propor ajustes nos processos de trabalho dos órgãos, visando à melhoria da qualidade da informação e dos serviços prestados à sociedade.

São competências do Comitê Gestor:

- I - estabelecer diretrizes para o funcionamento e a divulgação do ambiente nacional;
- II - especificar, desenvolver, implantar e manter o ambiente nacional;
- III - promover a integração com os demais módulos do sistema;
- IV - auxiliar e regular o compartilhamento e a utilização das informações armazenadas no ambiente nacional do *eSocial*; e
- V - aprovar o Manual de Orientação do *eSocial* e suas atualizações. (BRASIL, 2014)

As deliberações dos dois Comitês são formalizadas por meio de resolução.

Na subseção seguinte será abordado como se dá a composição do sistema para que seja possível a nova forma de cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias, mediante a utilização do *eSocial*.

2.2.3 Composição do *eSocial*

A Resolução do Comitê Gestor do *eSocial* nº 1, de 20 de fevereiro de 2015 define que o sistema é composto pelo registro de informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas agrupadas em eventos que contêm:

- I – dados cadastrais dos empregadores, inclusive domésticos, da empresa e a eles equiparados em legislação específica e dos segurados especiais;
- II – dados cadastrais e contratuais de trabalhadores, incluídos os relacionados ao registro de empregados;
- III – dados cadastrais, funcionais e remuneratórios dos servidores titulares de cargos efetivos amparados em regime próprio de previdência social, de todos os poderes, órgãos e entidades do respectivo ente federativo, suas autarquias e fundações, dos magistrados, dos membros do Tribunal de Contas, dos membros do Ministério Público e dos militares;
- IV – dados cadastrais dos dependentes dos empregados, inclusive domésticos, dos trabalhadores avulsos e dos segurados dos regimes geral e próprios de previdência social;
- V – dados relacionados às comunicações de acidente de trabalho, às condições ambientais do trabalho e do monitoramento da saúde do trabalhador e dos segurados relacionados no inciso III;
- VI – dados relacionados à folha de pagamento e outros fatos geradores, bases de cálculo e valores devidos de contribuições previdenciárias, contribuições sociais de que trata a Lei Complementar nº 110, de 29 de junho de 2001, contribuições sindicais, FGTS e imposto sobre renda retido na fonte; e

VII – outras informações de interesse dos órgãos e entidades integrantes do Comitê Gestor do *eSocial*, no âmbito de suas competências.

Esses registros alimentarão a base de dados no ambiente nacional do *eSocial*, denominada Registro de Eventos Trabalhistas (RET) e se submeterão a regras de validação, sendo aceitos somente se estiverem consistentes com o RET (RODRIGUES, MARCHEZIN e HENRIQUES, 2015).

De acordo com o MOS, 2018, o *eSocial* foi concebido para transmitir informações agrupadas por meio de grupos de eventos – tabelas, não periódicos e periódicos – os quais devem ser encaminhados em uma sequência lógica, conforme toda a dinâmica das contratações dos trabalhadores, desde o seu início até o seu término. Essa sequência a ser observada conduz ao conceito de “empilhamento”, de modo que as informações transmitidas nos eventos iniciais serão usadas nos eventos seguintes. A tabela 1 define os eventos e a ordem sequencial de inserção no sistema:

Tipo de evento	Definição	Sequenciamento
Tabelas	Eventos que identificam o empregador/contribuinte/órgão público, contendo dados básicos de sua classificação fiscal e de sua estrutura administrativa.	Primeiro grupo
Não Periódicos	Eventos que não têm uma data pré-fixada para ocorrer, pois dependem de acontecimentos na relação entre o empregador/órgão público e o trabalhador que influenciam no reconhecimento de direitos e no cumprimento de deveres trabalhistas, previdenciários e fiscais como, por exemplo, a admissão/ingresso de um empregado/servidor, a alteração de salário, a exposição do trabalhador a agentes nocivos e o desligamento, dentre outros.	Segundo grupo
Periódicos	Eventos cuja ocorrência tem periodicidade previamente definida, compostos por informações de folha de pagamento, de apuração de outros fatos geradores de contribuições previdenciárias como, por exemplo, os incidentes sobre pagamentos efetuados às pessoas físicas quando da aquisição da sua produção rural, e do imposto sobre a renda retido na fonte sobre pagamentos realizados a pessoa física.	Terceiro grupo

Tabela 1 – Tipos de eventos a serem transmitidos ao *eSocial*

Fonte: elaboração própria

Eventos iniciais e de tabela, os primeiros a serem enviados para o *eSocial*, foram estabelecidos conforme tabela 2:

Evento	Descrição
S-1000	Informações do Empregador/Contribuinte
S-1005	Tabela de Estabelecimentos, Obras ou Unidades de Órgãos Públicos
S-1010	Tabela de Rubricas
S-1020	Tabela de Lotações Tributárias
S-1030	Tabela de Cargos/Empregos Públicos
S-1035	Tabela de Carreiras Públicas
S-1040	Tabela de Funções/Cargos em Comissão
S-1050	Tabela de Horários/ Turnos de Trabalho
S-1060	Tabela de Ambientes de Trabalho
S-1070	Tabela de Processos Administrativos/Judiciais
S-1080	Tabela de Operadores Portuários

Tabela 2 – Eventos iniciais e de tabela

Fonte: elaboração própria

Após a validação dos eventos de tabela, na ordem de sucessão devem ser enviados os eventos não periódicos, relacionados na tabela 3:

Evento	Descrição
S-2190	Admissão de Trabalhador - Registro Preliminar
S-2200	Cadastramento Inicial do Vínculo e Admissão/Ingresso de Trabalhador
S-2205	Alteração de Dados Cadastrais do Trabalhador
S-2206	Alteração de Contrato de Trabalho
S-2210	Comunicação de Acidente de Trabalho
S-2220	Monitoramento da Saúde do Trabalhador
S-2230	Afastamento Temporário
S-2240	Condições Ambientais do Trabalho - Fatores de Risco
S-2241	Insalubridade, Periculosidade e Aposentadoria Especial
S-2250	Aviso Prévio
S-2298	Reintegração
S-2299	Desligamento
S-2300	Trabalhador Sem Vínculo de Emprego/Estatutário - Início
S-2306	Trabalhador Sem Vínculo de Emprego/Estatutário - Alteração Contratual
S-2399	Trabalhador Sem Vínculo de Emprego/Estatutário - Término
S-2400	Cadastro de Benefícios Previdenciários – RPPS

S-3000	Exclusão de eventos
S-4000	Solicitação de Totalização de Bases e Contribuições
S-5001	Informações das contribuições sociais por trabalhador
S-5002	Imposto de Renda Retido na Fonte
S-5011	Informações das contribuições sociais consolidadas por contribuinte
S-5012	Informações do IRRF consolidadas por contribuinte

Tabela 3 – Eventos não periódicos

Fonte: elaboração própria

Já os eventos periódicos, devem ser enviados sequencialmente aos não periódicos e foram definidos conforme tabela 4:

Evento	Descrição
S-1200	Remuneração de trabalhador vinculado ao Regime Geral de Previd. Social
S-1202	Remuneração de servidor vinculado a Regime Próprio de Previd. Social
S-1207	Benefícios previdenciários – RPPS
S-1210	Pagamentos de Rendimentos do Trabalho
S-1250	Aquisição de Produção Rural
S-1260	Comercialização da Produção Rural Pessoa Física
S-1270	Contratação de Trabalhadores Avulsos Não Portuários
S-1280	Informações Complementares aos Eventos Periódicos
S-1295	Solicitação de Totalização para Pagamento em Contingência.
S-1298	Reabertura dos Eventos Periódicos
S-1299	Fechamento dos Eventos Periódicos
S-1300	Contribuição Sindical Patronal

Tabela 4 – Eventos periódicos

Fonte: elaboração própria

Sendo assim, para alterar um dado de evento antigo, é necessário verificar as consequências e repercussões nos eventos posteriores, pois as informações constantes dos primeiros arquivos são necessárias ao processamento das informações constantes nos arquivos a serem transmitidos posteriormente (MOS, 2018).

Ainda no MOS, 2018, consta que os eventos iniciais são compostos por informações relativas à identificação do empregador e devem ser enviados previamente à transmissão de todas as demais informações. Sucessivamente devem ser enviados os eventos de tabelas, uma vez que as informações serão utilizadas nos eventos não periódicos, caso existam, e nos periódicos, enviados por último, conforme representado na figura 2:

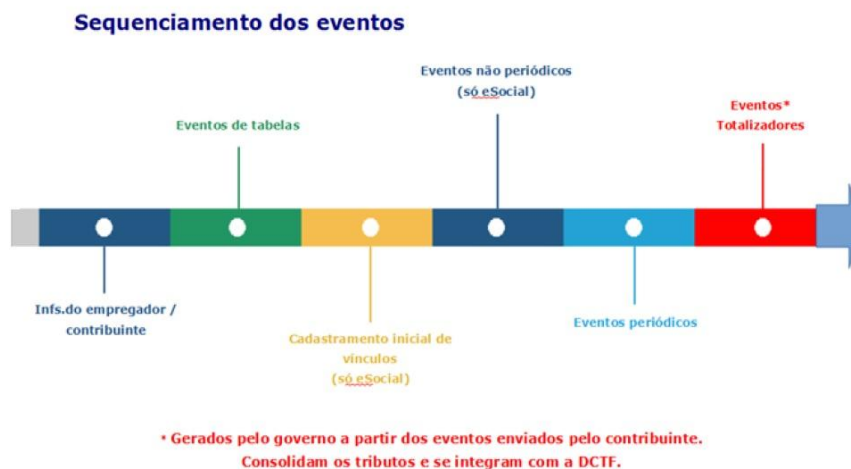


Figura 2 – Sequenciamento de eventos a serem transmitidos ao *eSocial*
 Fonte: Manual de Orientações do *eSocial*, 2018

As tabelas constantes desta seção compõem a estrutura do *eSocial* e apresentam as informações que serão prestadas ao sistema através dos eventos, os quais foram relacionados na seção 5 para apresentação e análise dos resultados obtidos na pesquisa realizada.

A próxima subseção descreve como serão transmitidas as informações ao *eSocial*,

2.2.4 Transmissão de informações ao *eSocial*

Conforme descrito no MOS, 2018, a transmissão de informações ao *eSocial* será feita através de eventos e para tanto, o empregador deve gerar um arquivo eletrônico contendo as informações previstas nos leiautes disponíveis no Portal *eSocial*, menu “Documentação Técnica - Orientação para desenvolvedores”, assina-o digitalmente, transformando-o em um documento eletrônico nos termos da legislação vigente, objetivando garantir a integridade dos dados e a autoria do emissor. Este arquivo eletrônico é transmitido pela Internet para o Ambiente Nacional do *eSocial* que, após verificar a integridade formal, emitirá o protocolo de envio e o enviará ao empregador. O sistema não funciona por meio de um Programa *offline* Gerador de Declaração – PGD ou Validador e Assinador – PVA, ou seja,

não possui um aplicativo para download no ambiente do empregador que importe o arquivo e faça as validações antes de transmitir.

O arquivo eletrônico pode ser gerado pelo sistema de propriedade do empregador ou contratado de terceiros, assinado digitalmente e transmitido ao *eSocial* por meio de *WebService* (solução utilizada na integração de sistemas e na comunicação entre aplicações diferentes), recebendo um comprovante de entrega. Também pode ser gerado diretamente no Portal *eSocial*, cujo preenchimento e salvamento dos campos e telas já operam a geração e transmissão do evento. No momento da transmissão, o ambiente do *eSocial* retornará o protocolo de envio. Após a realização das validações, o sistema retornará o recibo de entrega ou mensagem de erro (MOS, 2018).

Para a maioria dos eventos, o prazo do empregador para sua transmissão é até o dia 07 (sete) do mês subsequente ao mês de apuração, antecipando-se o vencimento para o dia útil imediatamente anterior, nos casos em que o dia sete cair em dias de não haver expediente bancário. Um exceção a esta regra, é o evento referente à admissão de um empregado, que deve ser enviado para o *eSocial* até um dia antes da admissão (RODRIGUES, MARCHEZIN e HENRIQUES, 2015).

A subseção seguinte destaca a importância da qualificação dos dados cadastrais das empresas e dos empregados, a fim de que as informações a serem enviadas ao sistema estejam válidas.

2.2.5 Qualificação cadastral

Para que houvesse sucesso na implantação do *eSocial* era necessário que o banco de dados interno das empresas estivesse consistente, pois, uma das premissas para o envio de informações e recolhimento das obrigações por meio do sistema é a consistência dos dados cadastrais enviados pelo empregador relativo aos trabalhadores a seu serviço (MOS, 2018).

Através da Resolução do Comitê Gestor do *eSocial* nº 4, de 20 de agosto de 2015, o governo liberou o Módulo Consulta Qualificação Cadastral on-line que é uma

ferramenta para verificação se o Número de Identificação Social – NIS e o Cadastro de Pessoas Físicas – CPF estão aptos para serem utilizados no *eSocial*.

Esses dados são confrontados com a base do *eSocial*, sendo validados na base do CPF e na base do CNIS -Cadastro Nacional de Informações Sociais e qualquer divergência existente impossibilita o envio das informações trabalhistas, previdenciárias e tributárias, bem como o recolhimento dos valores devidos (MOS, 2018).

Ao realizar a consulta, nos casos de incorreções, a ferramenta apresentará as orientações para que se proceda a qualificação cadastral, a fim de não comprometer o cadastramento inicial ou admissões de trabalhadores no sistema (PORTAL *ESOCIAL*, 2017).

Após esta subseção mencionar sobre umas das premissas para implantação do *eSocial*, apresenta-se na subseção 2.2.6, o histórico de implantação do sistema, desde a publicação do decreto de sua criação, em 2014.

2.2.6 Histórico de implantação do *eSocial*

Desde a criação do *eSocial*, em 2014, as empresas aguardam pelo momento de sua implantação.

Em 24 de junho de 2015, foi publicada a Resolução do Comitê Diretivo do *eSocial* nº 1, que dispunha sobre o sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas – *eSocial*, e estabelecia, pela primeira vez, um cronograma para a implantação do sistema.

Em 30 de agosto de 2016, foi publicada nova Resolução do Comitê Diretivo do *eSocial* nº 2, que alterou o cronograma previsto inicialmente na Resolução nº 1 e em 29 de novembro de 2017 foi publicada outra resolução, Resolução do Comitê Diretivo do *eSocial* nº 3 que fixou o cronograma de implantação nas datas que estão em vigor até os dias atuais.

Sendo assim, o cronograma oficial de implantação do *eSocial* ficou instituído desta forma:

- em janeiro de 2018, para o 1º grupo, que compreende as entidades integrantes do "Grupo 2 - Entidades Empresariais" do Anexo V da Instrução Normativa RFB nº 1.634, de 2016, com faturamento no ano de 2016 acima de R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais);
- em julho de 2018, para o 2º grupo, que compreende os demais empregadores e contribuintes; e
- em janeiro de 2019, para o 3º grupo, que compreende os entes públicos, integrantes do "Grupo 1 - Administração Pública" do anexo V da Instrução Normativa RFB nº 1.634, de 2016.

Com relação aos eventos relativos à Saúde e Segurança do Trabalhador – SST, as informações deverão ser inseridas no sistema a partir de janeiro de 2019, pelos empregadores e contribuintes dos 1º e 2º grupos, e em julho de 2019, pelos entes do 3º grupo.

As informações devem ser inseridas no sistema por fases, de forma sequencial, em resposta às solicitações realizadas pelas empresas e confederações participantes do projeto, com o objetivo de garantir segurança e eficiência para a entrada em operação do programa (PORTAL *ESOCIAL*, 2017).

As fases de implantação foram apresentadas em notícia publicada no Portal *eSocial*, no mesmo dia em que foi publicada a Resolução do Comitê Diretivo do *eSocial* nº 3.

Segundo publicação, na etapa 1 estão as empresas com faturamento anual superior a R\$ 78 milhões e o cronograma foi estabelecido da seguinte forma:

- Fase 1: janeiro de 2018 – informações relativas às empresas, ou seja, cadastros do empregador e tabelas;
- Fase 2: março de 2018 – informações relativas aos trabalhadores e seus vínculos com as empresas;
- Fase 3: maio de 2018 – envio das folhas de pagamento;
- Fase 4: julho de 2018 – substituição da GFIP e compensação cruzada; e
- Fase 5: janeiro de 2019 – dados de segurança e saúde do trabalhador.

Na etapa 2, estão as demais empresas privadas, incluindo Simples, Microempreendedor Individual – MEI e pessoas físicas que possuam empregados e o cronograma foi estabelecido da seguinte forma:

- Fase 1: julho de 2018 – informações relativas às empresas, ou seja, cadastros do empregador e tabelas;
- Fase 2: setembro de 2018 – informações relativas aos trabalhadores e seus vínculos com as empresas;
- Fase 3: novembro de 2018 – envio das folhas de pagamento;
- Fase 4: janeiro de 2019 – substituição da GFIP e compensação cruzada; e
- Fase 5: janeiro de 2019 – dados de segurança e saúde do trabalhador.

Na etapa 3 estão os entes Públicos e o cronograma foi estabelecido da seguinte forma:

- Fase 1: janeiro de 2019 – informações relativas aos órgãos, ou seja, cadastros dos empregadores e tabelas;
- Fase 2: março de 2019 – informações relativas aos servidores e seus vínculos com os órgãos;
- Fase 3: maio de 2019 – envio das folhas de pagamento;
- Fase 4: julho de 2019 – substituição da GFIP e compensação cruzada; e
- Fase 5: julho de 2019 – dados de segurança e saúde do trabalhador

A tabela publicada no Portal *eSocial* ilustra o cronograma de implantação, dividido em fases.



Figura 3 – Cronograma de implantação do eSocial

Fonte: Portal eSocial, 2017

Na seção seguinte será apresentada base teórica sobre implantação de sistemas, constituída por conjunto de considerações cujo objetivo é permitir a compreensão e a análise da implantação do sistema eSocial na Prodemge.

3 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS

Destaca-se nesta seção a conceituação de sistemas de informação, como base teórica para entendimento do *eSocial* como um sistema, cuja implantação implica na mudança de procedimento de várias atividades desenvolvidas pelas empresas até então.

3.1 Sistemas de informação

Para Hatch (1997, *apud* JESUS E OLIVEIRA, 2007), um sistema é algo com partes inter-relacionadas, ou seja, cada uma delas afeta e é afetada pelas demais. Ele pode ser analiticamente quebrado para propósitos de estudo científico, mas sua essência só pode ser identificada se for confrontado como um todo.

Segundo Laudon e Laudon (2010), um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de auxiliar na análise de problemas e visualizar assuntos complexos.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, *apud* BEUREN e MARTINS, 2001) conceituam sistema de informação como “uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas, também, de cada área de responsabilidade”.

O sistema de informação contém informações sobre pessoas, locais e itens significativos para a organização ou para o ambiente que a cerca. Neste caso, entende-se informação como sendo dados apresentados de forma significativa e útil para os seres humanos; e dados, como sequências de fatos ainda não analisados, representativos de eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arrançados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los (LAUDON e LAUDON, 2010).

O sistema de informação é baseado em quatro componentes que reunidos permitem o atendimento dos objetivos da organização. São eles: a informação; os recursos

humanos (que coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam e utilizam a informação); as tecnologias de informações (o hardware e o software); e as práticas de trabalho (CAMPOS FILHO, 1994, *apud* BEUREN e MARTINS, 2001).

Laudon e Laudon (2010) entendem tecnologia de informação como todo software e todo hardware de que uma empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais; hardware como o equipamento físico usado para atividades de entrada, processamento e saída de sistemas de informação; e software como instruções detalhadas e pré-programadas que controlam e coordenam os componentes do hardware de um sistema de informação. Já os sistemas de informação, por serem mais complexos, devem ser analisados tanto da perspectiva tecnológica quanto do ponto de vista organizacional.

Jesus e Oliveira (2007) dizem que

uma descrição de software num livro didático poderia assumir a seguinte forma: 'Software é: (1) instruções (programas de computador) que, quando executados, produzem a função e o desempenho desejados; (2) estruturas de dados que possibilitam que os programas manipulem adequadamente a informação; e (3) documentos que descrevem a operação e o uso dos programas'.

Software é a parte programável de um sistema de informática, o elemento central que traz funções, utilidade e valor ao sistema. Mas outros componentes são indispensáveis: as plataformas de hardware, os recursos de comunicação de informação, os documentos de diversas naturezas, as bases de dados e até os procedimentos manuais que se integram aos automatizados (PAULA FILHO, 2000).

Entende-se por departamento de sistemas de informação, a unidade organizacional formal responsável pelos serviços tecnológicos que se responsabiliza pela manutenção dos equipamentos (hardware), programas (software), armazenagem de dados e redes que compreendem a infraestrutura de tecnologia da informação da empresa (LAUDON e LAUDON, 2010).

Um sistema de informação é composto por três atividades que as organizações necessitam para tomar decisões, controlar operações, analisar problemas e criar novos produtos ou serviços. Estas atividades são entrada, processamento e saída. A entrada captura

ou coleta dados brutos dentro da organização ou de seu ambiente externo. O processamento converte esses dados brutos em uma forma mais significativa. A saída transfere informações processadas às pessoas que as utilizarão ou às atividades nas quais elas serão empregadas. Além disso, o sistema de informação requer um feedback – uma resposta à ação adotada por determinados membros da organização para ajudá-los a avaliar ou corrigir o estágio de entrada (LAUDON e LAUDON, 2010).

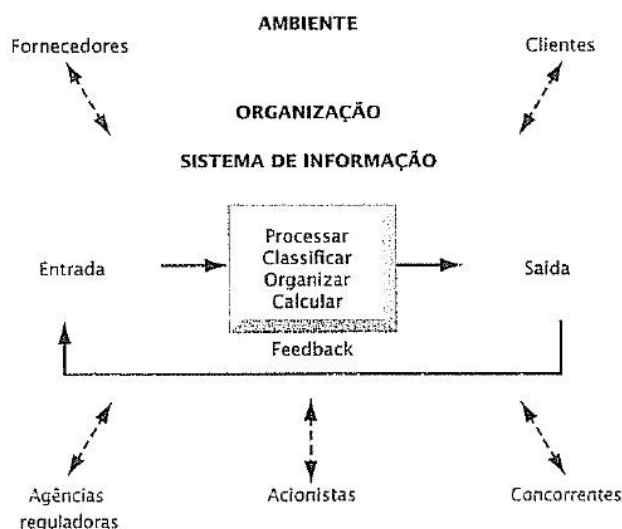


Figura 4 – Organização de um sistema de informação
 Fonte: Laudon e Laudon, 2010

Beuren e Martins (2001) afirmam que o sistema de informação é um mecanismo para fornecer suporte gerencial, pois estabelece procedimentos de maneira estruturada, de modo que forneça aos gestores condições de desempenho conforme o processo de gestão definido pela instituição. Ele é utilizado no gerenciamento eficiente e eficaz das informações na organização.

Conforme Laudon e Laudon (2010), “as empresas enfrentam muitos desafios e problemas, e os sistemas de informação são uma das principais maneiras de resolvê-los”.

Os sistemas de informação automatizam etapas que antes eram executadas manualmente. A tecnologia de informação pode alterar o fluxo de informações, tornando possível que um número maior de pessoas acesse e compartilhe informações, substituindo

etapas sequenciais que podem ser executadas simultaneamente e eliminando o atraso na tomada de decisão (LAUDON e LAUDON, 2010).

Para Moraes, Löbler e Bobsin (2006, *apud* AVILA, 2014), um sistema de informação agrega o fator preponderante: o fator humano. Ao deixarmos de lado a natureza humana dos sistemas de informação, a utilidade da tecnologia da informação fica consideravelmente reduzida.

Sendo assim, o sistema de informação não substituirá a capacidade de raciocínio do administrador, uma vez que sem uma análise inteligente das informações não será possível obter o resultado desejado. (AVILA, 2014)

De acordo com Laudon e Laudon (2010),

os sistemas de informação são parte integrante das organizações. E, embora nossa tendência seja pensar que a tecnologia de informação está alterando as organizações e empresas, trata-se, na verdade, de uma via de mão dupla: a história e a cultura das empresas também determinam como a tecnologia é e deveria ser usada. A fim de entender como uma organização específica usa sistemas de informação, você precisa saber algo sobre a estrutura, história e cultura da mesma.

A tecnologia deve ser usada por pessoas qualificadas, dentro de processos adequados. Os sistemas são os produtos da tecnologia de tratamento da informação (PAULA FILHO, 2000).

3.2 Implantação de sistemas

Segundo Escrivão e Veiga (2002, *apud* PEDRO FILHO, 2007) a adoção de um sistema de informação significa mais que uma implantação de tecnologia. Implica em um processo de mudança organizacional, envolvendo não apenas a revisão nos processos da empresa, mas a realização de uma releitura no contexto cultural da organização.

Para implantar uma solução que envolva sistemas de informação, é preciso desenvolvê-la e introduzi-la na empresa. Primeiro, o software precisa ser testado em um cenário empresarial realista; depois, os funcionários precisam ser treinados para usá-lo. Além

disso, também será preciso preparar uma documentação sobre como usar o novo sistema (LAUDON e LAUDON, 2010).

A implantação de um sistema de informação não só promove, como também exige mudança de atividade, processo e da natureza do trabalho. Da mesma forma que ocorre o aumento na capacidade de reunir, armazenar, processar e distribuir informações, aumenta também a velocidade da comunicação intra e inter-organizacional (MORAES, LÖBER e BOBSIN, 2006, *apud* PEDRO FILHO, 2007).

Ávila (2014) destaca que uma implantação de sistema só terá sucesso se a equipe estiver empenhada em realizar o projeto. Por este motivo é muito importante trabalhar muito bem o fator humano, saber quais são as causas da resistência e poder se adiantar a elas, tendo assim aumentada as chances de êxito.

Ressalta-se que a implantação de um sistema é, em muitos casos, considerada como uma mudança de caráter revolucionário, já que tal investida vem alterar os processos operacionais, além de transformar as relações entre os empregados, e que, naturalmente, irá se deparar com movimentos de resistências às mudanças impostas, motivados pela apreensão com relação à nova tecnologia (SELDIN, RAINHO e CAULLIRAUX, 2003, *apud* PEDRO FILHO, 2007).

O primeiro passo na implementação de uma solução de sistema é criar especificações de projeto detalhadas. O projeto de sistemas mostra como a solução escolhida deve ser concretizada. O projeto de sistema é a planta ou modelo para uma solução de sistemas de informação e consiste em todas as especificações que executarão as funções identificadas durante a análise de sistemas. Essas especificações devem abordar todos os componentes organizacionais, tecnológicos e humanos da solução de sistemas (LAUDON e LAUDON, 2010).

Normalmente, o desenvolvimento de software é feito dentro de um projeto. Todo projeto tem uma data de início, uma data de fim, uma equipe e demais recursos. Um projeto representa a execução de um processo (PAULA FILHO, 2000).

Lidar com os riscos de projetos requer a compreensão do processo de implementação e da gestão de mudanças. Uma definição mais ampla de implementação

refere-se à atuação conjunta de todas as atividades da empresa com o objetivo de adotar e gerenciar uma inovação, tal como um novo sistema de informação. A implementação bem-sucedida demanda o envolvimento do usuário no projeto e o apoio da gerência (LAUDON e LAUDON, 2010).

Jesus e Oliveira (2007) definem três aspectos críticos envolvidos em um projeto de implantação de sistemas: pessoas, tecnologia e processos. Há necessidade de um tratamento equilibrado entre esses fatores para que se obtenha êxito. Logo, além do trabalho relacionado à implantação do software, há o trabalho de realinhamento das pessoas, ou seja, uma realização de mudanças nos modelos mentais e demais elementos estruturais.

Além do necessário investimento em tecnologia, deve-se atentar para o investimento no fator humano da empresa, realizando um treinamento que permita aos funcionários compreender as mensagens enviadas e recebidas através do sistema, detectar anomalias e solicitar o reenvio ou correção das informações, pois, é no fator humano que se encontra uma das causas dos fracassos na implementação de um sistema de informação. (ÁVILA, 2014)

Escrivão e Veiga (2002, *apud* ÁVILA, 2014), defendem que a adoção de um sistema de informação significa mais que uma implantação de tecnologia. Implica em processo de mudança organizacional, envolvendo não apenas a revisão nos processos da empresa, mas a realização de uma releitura no contexto cultural da organização.

Outro ponto fundamental é a necessidade de uma maturidade dos conceitos tecnológicos voltados à informatização, partindo de uma equipe interna ou através de contrato com consultoria especializada, garantindo, desta maneira, mais um elemento de crítica voltada ao sucesso da implantação (PEDRO FILHO, 2007).

A implantação também inclui a mensuração de resultados. Depois de implantada, cada solução precisa ser avaliada, para que se determine em que medida ela está funcionando e se são necessárias mudanças adicionais para atender aos objetivos originais. Essas informações devem retornar aos solucionadores. Assim, as soluções podem ser alteradas e novas escolhas podem ser feitas, tudo baseado na experiência real (LAUDON e LAUDON, 2010).

Sabe-se que cada organização possui uma forma de gestão dotada de práticas de trabalho pertencentes à cultura organizacional da empresa. A implantação de um sistema de informação, muitas vezes, é encarada pelo administrador como sendo somente a aquisição de microcomputadores e periféricos, mas isso é apenas a ponta do iceberg. O grande desafio é a mudança nos processos e na natureza do trabalho. (ÁVILA, 2014)

A partir dos conceitos apresentados nesta seção, alinha-se a base teórica adotada, à metodologia desenvolvida e apresentada na próxima seção, com o objetivo de fundamentar a coleta e análise de dados.

4 METODOLOGIA

O objetivo desta seção será mostrar qual a metodologia empregada no desenvolvimento da pesquisa. Portanto serão apresentados, a natureza da pesquisa, os métodos utilizados e os procedimentos para coleta e análise de dados.

4.1 A natureza da pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2003), “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Gil (2002) define pesquisa como

procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa sempre parte de um problema, de uma interrogação, uma situação para a qual o repertório de conhecimento disponível não gera resposta adequada. Deste modo, este trabalho norteia-se pelo estudo da implantação do *eSocial* na Prodemge e a delimitação do problema de pesquisa guarda estreita relação com os meios disponíveis para investigação.

Selltíz (1967, *apud* PRODANOV e FREITAS, 2013) afirma que por se vincular estreitamente ao processo criativo, a formulação de problemas não se faz mediante a observação de procedimentos rígidos e sistemáticos. No entanto, existem algumas condições que facilitam essa tarefa, tais como: imersão sistemática no objeto, estudo da literatura existente e discussão com pessoas que acumulam muita experiência prática no campo de estudo. Sendo assim, a composição do problema de pesquisa se deu em função da pesquisadora trabalhar diretamente com a equipe de Recursos Humanos que está implantando o sistema na Companhia.

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, foi empregada a pesquisa qualitativa, considerando que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (SILVA E MENEZES, 2005).

A abordagem qualitativa não procura estudar o fenômeno em si, mas entender seu significado individual ou coletivo para a vida das pessoas, portanto o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo (PRODANOV e FREITAS, 2013). Diante disso, espera-se com este trabalho entender a realidade da implantação do *eSocial* na Prodemge, enfatizada por percepções do contexto no qual estava inserida.

Dentre outros objetivos, esta pesquisa buscou identificar os desafios e os benefícios gerados por esta implantação através de pesquisa exploratória que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas envolvidas na implantação (GIL, 2002).

Lakatos e Marconi (2003) entendem pesquisa de caráter exploratório como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Para esta pesquisa, foram empregados procedimentos para a obtenção de observações empíricas e análises de dados e foram realizadas descrições qualitativas do objeto de estudo. Na coleta de dados, foi utilizada entrevista, observação participante e análise de conteúdo.

Para o levantamento de dados da pesquisa, foram utilizados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, contatos diretos com o ambiente onde o problema ocorre e entrevistas. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Observado o objetivo principal deste trabalho, a pesquisa bibliográfica girou em torno da literatura sobre implantação de sistemas de informação. A pesquisa documental baseou-se em informações contidas no Portal *eSocial* e também em arquivos e documentos da

Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais, Prodemge. Também foi realizada a pesquisa em forma de contato direto com os empregados das áreas e Recursos Humanos e de Sistemas da Companhia, por meio da observação direta das atividades do grupo estudado. Além disso, foram realizadas entrevistas com membros deste grupo, os quais exercem atividades relacionadas à implantação do *eSocial* na Prodemge, para captar suas explicações e interpretações do que ocorreu no processo analisado (GIL, 2002).

Por se tratar de um sistema novo, cuja implantação vem sendo realizada aos poucos, dividida por tipo de organização e fases de implantação, a delimitação do campo de pesquisa foi definida em função da Prodemge se encontrar no primeiro grupo e, portanto, com o processo de implantação iniciado em janeiro de 2018.

Foi realizado um estudo de campo, caracterizado por focalizar uma comunidade, neste caso, a equipe de Recursos Humanos da Prodemge (GIL, 2002).

4.2 Os métodos utilizados

Prodanov e Freitas (2013) definem método “como caminho para chegarmos a determinado fim”.

Lakatos e Marconi (2003) afirmam que

método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Entende-se por métodos de abordagem, métodos desenvolvidos a partir de elevado grau de abstração, que possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Como método de abordagem pode-se dizer que neste trabalho foi empregado o método indutivo, pois, partindo de dados particulares constatados, a pesquisa deduziu uma

verdade geral ou universal, levando a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam (LAKATOS e MARCONI, 2003).

No raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações (PRODANOV e FREITAS, 2013).

No âmbito da implantação do *eSocial* na Prodemge, observou-se os gargalos apresentados no processo, através de contatos diretos e entrevistas (mencionados na seção 4.2), com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação, já que, neste método, partimos da observação de fatos ou fenômenos cujas causas desejamos conhecer (PRODANOV e FREITAS, 2013). Ressaltando as atividades desenvolvidas para viabilizar a implantação, foi feita uma comparação entre as atividades e os gargalos para descobrir a possível relação existente entre os eles.

Para Lakatos e Marconi (2003), “o conhecimento científico é real (factual) porque lida com ocorrências ou fatos”. Portanto, valeu-se deste conhecimento para analisar a experiência vivida pela Prodemge nas etapas de implantação do *eSocial*.

Apropriou-se do conhecimento filosófico para descrever as mudanças ocorridas nos procedimentos de implantação do sistema e apontar aspectos relevantes para o aprimoramento das rotinas de RH, uma vez que este tipo de conhecimento apresenta como contribuição a construção de uma consciência crítica sobre a realidade, considerando que, de modo geral, somos tomados pela rotina das atividades sociais que desempenhamos o que nos absorve para o hábito de proceder todos os dias da mesma maneira (SILVA, 2016).

4.3 A coleta e a análise de dados

Como procedimentos para a realização da coleta de dados, esta pesquisa adotou a coleta documental, a observação e a entrevista.

Para Lakatos e Marconi (2003), a na pesquisa documental, a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Ao realizar esta pesquisa foi consultada a documentação técnica disponível no Portal *eSocial*, no site da Prodemge, bem como a legislação pertinente ao tema.

Lakatos e Marconi (2003) conceituam observação como uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. A técnica de observação foi utilizada a todo o momento, pois permitiu a coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais dentro do universo de pesquisa analisado e também evidenciou dados não constantes do roteiro de entrevistas. Foi realizada a observação assistemática, participante e em equipe, uma vez que a pesquisadora atua junto à equipe de implantação do *eSocial* na Prodemge.

Lakatos e Marconi (2003) definem entrevista como um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Para compor a pesquisa, foram realizadas entrevistas com os gestores, especialistas e analistas da área de RH da Prodemge e também com um os analistas de sistemas responsáveis por dar o suporte para implantação do sistema na Companhia.

A escolha dos entrevistados se deu em função do problema de pesquisa que buscou compreender os desafios e os benefícios gerados pela implementação do *eSocial* nas rotinas e procedimentos de RH na Companhia. Portanto, os atores foram escolhidos por exercerem atividades relacionadas à implantação do *eSocial* na Prodemge.

O universo de pesquisa foi a Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge e sua equipe de Recursos Humanos envolvida no processo de implantação, composta pela Superintendência de Recursos Humanos – SRH e por duas de suas gerências, assim sendo a Gerência de Administração de Pessoal – GAP e a Gerência de Desenvolvimento de Pessoas – GDP.

Deste modo, foram entrevistados o Superintendente responsável pela SRH; as gerentes da GAP e da GDP, responsáveis por operacionalizar a inserção no sistema das informações referentes aos eventos de tabela, não periódicos e periódicos; analistas e especialistas de ambas as áreas, uma vez que suas atividades de rotina foram alteradas pela

implantação do sistema; e um dos analistas de sistema da Gerência de Sistemas Internos – GSP, responsável por dar suporte para implantação do sistema na Companhia.

Ressalta-se que, para assegurar o sigilo e a confidencialidade das entrevistas, os entrevistados não serão relacionados durante o processo de análise de dados, sendo identificados apenas por nomes genéricos, como relacionado na Tabela 6:

Cargo	Identificação
Gerencial	Gerencial I
Gerencial	Gerencial II
Gerencial	Gerencial III
Analista RH	Analista RH I
Analista RH	Analista RH II
Analista RH	Analista RH III
Analista TI	Analista TI I

Tabela 5 – Identificação dos Entrevistados

Fonte: elaboração própria

As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2018 e os roteiros, especificados no Apêndice A, foram definidos de forma diferenciada, agrupando os gestores, os analistas e especialistas de RH e o analista de sistemas da GSP.

A seção seguinte apresenta os dados encontrados na pesquisa e sua análise.

5 A COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS – PRODEMGE

A Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge foi constituída como sociedade por ações, de economia mista, organizada pelo Estado de Minas Gerais, através da Lei n.º 6.003, de 12 de outubro de 1972, e do Decreto 14.915, de 25 de outubro de 1972, com a alteração das Leis n.ºs. 12.325, de 07 de outubro de 1996, e 15.390, de 04 de outubro de 2004.

Conforme publicado no site da Companhia, a Prodemge é a empresa de tecnologia da informação do Governo de Minas Gerais, com uma trajetória na modernização do setor público, cuja missão é propiciar, por meio de Soluções em Tecnologia da Informação e Comunicação, o desenvolvimento contínuo da Administração Pública e seus agentes.

5.1. A estrutura organizacional e as competências

Em sua estrutura organizacional, evidenciada no organograma da Companhia (Anexo A), a Prodemge é composta por 04 (quatro) diretorias: Diretoria de Gestão Empresarial – DGE, Diretoria de Infraestrutura e Produção – DPR, Diretoria de Sistemas – DDS, e Diretoria de Negócios – DNE.

Como definição já exposta anteriormente, o universo de pesquisa deste trabalho foi a equipe de Recursos Humanos envolvida no processo de implantação do *eSocial* na Companhia, ligada diretamente à DGE, composta pela SRH e por duas de suas gerências, GAP e a GDP.

Conforme Manual de Competências da Diretoria, cabe à DGE, a administração da Prodemge no que tange ao planejamento e gestão financeira, contratos, pessoas e a logística operacional, sempre pautada em princípios organizacionais no alcance das metas e objetivos da Companhia; e ainda administrar a alocação e a capacitação de pessoas, identificar competências e gerenciar a relação do trabalho.

A SRH é responsável pela gestão de recursos humanos, dos benefícios, das capacitações e das relações de trabalho na Prodemge. Dentre suas competências, definidas no

Manual de Competências destacam-se: aprimorar os processos de gestão de RH na busca de mais eficiência, redução de custos e garantia de qualidade nos serviços prestados; e propor e implementar medidas de melhoria e novas metodologias de gestão de pessoas.

Cabe à GAP a aplicação da legislação trabalhista nos processos de relações do trabalho. Dentre suas competências, definidas no Manual de Competências destacam-se: assegurar conformidade aos processos da área de Administração de Pessoal, implementando soluções e/ou adequações nos padrões adotados de forma a mitigar eventuais riscos trabalhistas; e cumprir as obrigações definidas pela legislação trabalhista no que tange à elaboração e processamento das entradas e saídas de dados que compõem a folha de pagamento.

A GDP é responsável pelo desenvolvimento, melhoria de performance, retenção de pessoas, saúde ocupacional e qualidade de vida. Dentre suas competências, definidas no Manual de Competências destacam-se: coordenar programas, propor e realizar ações de medicina, acolhimento psicológico e segurança do trabalho, de forma a promover a saúde ocupacional e a qualidade de vida dos empregados; e acompanhar os empregados afastados por doença, prestando esclarecimentos e realizando ações de apoio e assistência.

As competências expostas acima juntamente com o conteúdo descrito no item “2.2.2 Composição do *eSocial*”, ratificam a escolha do universo de pesquisa, uma vez que os eventos que compõem o sistema, relacionam-se com as áreas de trabalho da SRH.

5.2 Os responsáveis por inserir informações no *eSocial*

Observadas as competências de cada área, coube a GAP a implantação dos eventos referentes aos dados cadastrais da Prodemge, os dados cadastrais e contratuais dos empregados, os dados cadastrais dos dependentes dos empregados, dos trabalhadores avulsos e dos segurados dos regimes geral de previdência social, e os dados relacionados à folha de pagamento e outros fatos geradores, bases de cálculo e valores devidos de contribuições previdenciárias, contribuições sociais de que trata a Lei Complementar nº 110, de 29 de junho de 2001, contribuições sindicais, FGTS e imposto sobre renda retido na fonte.

A GDP ficou responsável por lançar no sistema informações relacionadas aos cargos, salários e funções da Companhia, às comunicações de acidente de trabalho, às condições ambientais do trabalho e do monitoramento da saúde do empregado.

5.3 As rotinas e os procedimentos de RH

De acordo com o art. 225, do Decreto no 3.048, de 06 de maio de 1999, cada empresa é obrigada a preparar folha de pagamento da remuneração paga, devida ou creditada a todos os segurados a seu serviço.

Para compor a folha de pagamento é necessária a execução de algumas rotinas e procedimentos no dia-a-dia de uma equipe de Recursos Humanos. Dentre eles, destacam-se:

- procedimentos admissionais e demissionais;
- gestão de afastamentos temporários, tais como férias e licenças médicas;
- gestão de benefícios como vale transporte e vales alimentação e refeição; e
- gestão do ponto (MACHADO e SANTOS, 2017).

É importante ressaltar que além de ter o conhecimento necessário para execução das rotinas e procedimentos relacionados, a equipe de RH deve atentar-se para a legislação trabalhista, acompanhando sempre as alterações, afim de que sejam devidamente implementadas na Companhia.

Os empregados que integram a equipe de RH e realizam os procedimentos relacionados acima, usam o software *Corpore* RM da Totvs para auxiliar na gestão das atividades.

Em relação ao *eSocial*, a equipe da GAP é responsável por informações referentes aos procedimentos admissionais e demissionais, férias, alterações cadastrais e folha de pagamento. Enquanto a equipe da GDP é responsável por informações referentes à saúde e segurança do trabalhador.

5.4 O sistema de gestão de informações

Atualmente a Prodemge conta com um sistema ERP para gestão das informações relativas às áreas financeira, fiscal, contábil, de contratos e de recursos humanos.

A sigla ERP, significa Enterprise Resource Planning, que pode ser traduzida como Planejamento dos Recursos da Empresa, portanto entende-se Sistemas ERP, como sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de um pacote de software comercial, com a finalidade de dar suporte a algumas operações da empresa. Normalmente, são divididos em módulos que se comunicam e atualizam uma mesma base de dados central, de modo que as informações inseridas em um módulo são disponibilizadas para os demais (SOUZA, 2000).

O software utilizado é o *Corpore* RM da Totvs e os módulos relacionados à equipe de RH, são o RM Labore e o RM Vitae. O RM Labore contempla as funções das rotinas de folha de pagamento e o RM Vitae, dentre outras funções, contempla aquelas referentes aos cargos, salários e funções, bem como medicina e segurança do trabalho.

As informações geridas por este sistema integram os eventos que compõem *eSocial*.

5.5 A equipe de suporte aos sistemas de informação

A equipe que auxilia o RH no que diz respeito ao software *Corpore* RM é a Gerência de Sistemas Internos – GSP, responsável pelo desenvolvimento, internalização, manutenção e suporte a soluções de tecnologia de informação utilizadas pela Prodemge.

Dentre suas competências, definidas no Manual de Competências destacam-se: desenvolver, manter e prestar suporte técnico aos clientes internos nas soluções de tecnologia de informação; avaliar, promover a recepção técnica e internalizar soluções de tecnologia de informação de terceiros aplicáveis a gestão da Companhia; solucionar e/ou prestar suporte na resolução dos incidentes e problemas relacionados às soluções de tecnologia de informação desenvolvidas ou internalizadas pela Prodemge; e propor melhorias nas soluções de tecnologia de informação desenvolvidas, mantidas e utilizadas internamente pela Prodemge.

Em relação ao *eSocial*, a equipe da GSP faz o papel interlocutor entre a Prodemge e a empresa fornecedora do sistema de gestão, Totvs. Os analistas da equipe fazem os testes pertinentes ao novo sistema e prestam o suporte à equipe de RH.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O conteúdo exposto nesta seção visa demonstrar os resultados encontrados e também a análise possibilitada pela pesquisa, mediante delimitação da implantação do *eSocial* na Prodemge, apontamento das mudanças ocorridas nas rotinas e procedimentos de RH e dos principais gargalos apresentados no processo.

6.1 A implantação do *eSocial* na Prodemge

Como a obrigatoriedade de utilização do *eSocial* foi sendo prorrogada durante os anos de 2015, 2016 e 2017, acreditava-se que a implantação também não aconteceria em 2018.

Em entrevista, Gerencial II informou que o processo de implantação do *eSocial* na Prodemge iniciou-se em meados de outubro de 2017, após ela ter participado de um curso sobre alterações na legislação trabalhista, onde ressaltou-se a importância de serem iniciados os processos para implantação do sistema, uma vez que o cronograma não seria alterado novamente.

Sendo assim, o primeiro passo da equipe de RH foi realizar a consulta sobre qualificação cadastral, a fim de que fosse possível identificar alguma divergência entre as informações contidas no banco de dados da Companhia, o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF e o Cadastro Nacional de Informações Sociais – CNIS.

Após realizar a consulta, foi necessário o contato individual com cada empregado, o qual apresentou alguma inconsistência, o que atrasou um pouco o processo, uma vez que a Prodemge conta atualmente com mais de mil empregados.

Nos casos em que a consulta retornou uma mensagem de erro, foi informado ao empregado, e foram oferecidas orientações para que ele pudesse adequar os seus registros a

fim de não comprometer seu cadastramento inicial no *eSocial*. Desta forma, a Prodemge precisou contar com a colaboração daqueles que estavam com divergências cadastrais para que a regularização fosse realizada em tempo hábil.

Em 29 novembro de 2017 foi publicada a Resolução do Comitê Diretivo do *eSocial* nº 3, que fixava as datas para início da implantação do sistema em janeiro de 2018 para empresas com faturamento superior a R\$ 78.000.000,00 em 2016, como é o caso da Prodemge, confirmado pela Demonstração do Resultado dos Exercícios – DRE de 2016 e 2017, que informa o faturamento no ano de 2016 em R\$ 238.237.948,00 (duzentos e trinta e oito milhões, duzentos e trinta e sete mil e novecentos e quarenta e oito reais).

A partir desta data, foram desenvolvidas, em paralelo, as atividades de qualificação cadastral e o levantamento de dados sobre a Prodemge, visto que a primeira fase de implantação, com data fixada em janeiro de 2018, referiu-se apenas às informações relativas às empresas, ou seja, cadastros do empregador e tabelas.

Ao ser questionado sobre o processo de implantação do *eSocial* na Prodemge, Gerencial I, afirmou que “basicamente o processo de implantação do *eSocial* ocorreu dentro das áreas de recursos humanos (GAP e GDP) da Companhia. Percebeu-se pouco envolvimento e preocupação da alta administração com esse processo”.

Em um primeiro momento foram informados os eventos S-1000 – Informações do Empregador/Contribuinte, S-1005 – Tabela de Estabelecimentos, Obras ou Unidades de Órgãos Públicos, S-1010 – Tabela de Rubricas, S-1020 – Tabela de Lotações Tributárias, S-1030 – Tabela de Cargos/Empregos Públicos, S-1040 – Tabela de Funções/Cargos em Comissão e S-1050 – Tabela de Horários/ Turnos de Trabalho.

Somente seria possível inserir informações referentes aos dados cadastrais e contratuais dos empregados, se as informações constantes da primeira fase fossem aceitas e validadas pelo sistema.

Na segunda fase, prevista para março de 2018, a regularidade das informações sobre os dados básicos dos empregados era essencial para que a Prodemge conseguisse realizar a inserção no *eSocial* de informações relativas a estes e seus vínculos com a

Companhia. Ressalta-se então a necessidade de se efetivar-se a qualificação cadastral anteriormente, pois, neste momento, os dados deveriam estar consistentes.

Em atendimento à segunda etapa do faseamento, foi dada a carga inicial dos empregados da Prodemge, no mês de março, através do evento S-2200 – Cadastramento Inicial do Vínculo e Admissão/Ingresso de Trabalhador. A empresa cumpriu o prazo estipulado pelo Governo Federal, com a exceção de 04 (quatro) empregados que não conseguiram regularizar a qualificação cadastral em tempo.

Seguindo a lógica de sequenciamento, após a carga inicial, outros eventos não periódicos, relacionados aos empregados, puderam ser informados ao *eSocial*.

Na Prodemge, foram utilizados os seguintes eventos:

- S-2200, para informar a admissão de um empregado;
- S-2205, para informar as alterações no cadastro interno dos empregados, como por exemplo, alterações de endereço e telefone, e inclusão de dependentes;
- S-2230, para informar os afastamentos temporários de cada empregado, como por exemplo, férias, licença médica e licença maternidade;
- S-2299, para informar o desligamento dos empregados que foram inseridos no sistema por meio do evento S-2200;
- S-2300, S-2399 e S-2306, para informar o início, o término e as alterações cadastrais dos trabalhadores sem vínculo de empregos, neste caso, os estagiários da Companhia; e
- S-3000, para informar a exclusão de algum evento transmitido ao *eSocial* incorretamente.

O prazo para o envio dos dados referentes aos eventos não periódicos é até o sétimo dia do mês seguinte, ou seja, se a informação foi gerada em 20 de março de 2018, o prazo para transmiti-la ao *eSocial* era até o dia 07 de abril.

Uma exceção a esta regra é o envio do evento S-2200, que deve ser transmitido ao sistema até, no máximo, um dia anterior ao dia da admissão. Ressalta-se que, assim como foi preciso que os dados cadastrais estivessem consistentes em todas as bases para que fosse dada a carga inicial dos empregados, para realizar a admissão também é necessário fazer a consulta qualificação cadastral e confirmar a consistência dos dados, caso contrário, a admissão não é concretizada.

Dando prosseguimento ao processo de implantação, deveriam ser informados, até 07 de junho de 2018, os eventos periódicos S-1200 (remuneração do empregado), S-1210 (pagamento de rendimentos do trabalho) e S-1299 (fechamento dos eventos periódicos), relacionados à folha de pagamento do mês de maio de 2018, o que se daria em continuidade nos próximos meses, até cada dia 07.

Em função de incompatibilidade de versões do sistema de gestão utilizado na Prodemge, *Corpore* RM da Totvs, as informações não foram transmitidas dentro do prazo estipulado pelo Governo Federal.

A equipe de sistemas da GSP, responsável por intermediar o contato da Companhia com a Totvs, vem buscando solucionar este problema, uma vez que a equipe de RH realizou os procedimentos internos para pagamento da folha em dia, mas dependia do sistema de gestão para transmissão dos eventos para o *eSocial*.

Sobre esta situação, Gerencial I assegurou que o apoio da equipe de tecnologia dedicada ao RH se torna imprescindível, pois, grande parte das dificuldades encontradas relaciona-se ao sistema interno de gestão e ao próprio sistema do *eSocial*.

O Analista TI I disse em entrevista que

o processo de implantação na empresa envolveu muito tempo e diversas áreas, por isso foi necessário criar um projeto tecnológico. Na parte de infraestrutura foi necessário disponibilizar servidores (produção e teste), criar um banco de dados específico e ainda atualizar os sistemas e mantê-los atualizados para um melhor aproveitamento do mesmo. Houve ainda uma grande interação entre a área executora (Sistemas Internos) e a área de Departamento de Pessoal para preenchimento correto das informações nos sistemas.

Os Analistas de RH, de forma geral, informaram em entrevista que foi um processo de implantação em curto prazo, feito de forma corrida, conduzido, principalmente, pela gerente da GAP. Para Gerencial III, “na prática o que aconteceu foi correr atrás à medida que os prazos foram chegando”.

Analista RH I afirmou que no início as informações não eram muito claras e que os gestores da SRH e a equipe da GSP precisaram buscar as informações necessárias para a implantação em um pequeno espaço de tempo. “O clima foi tenso. Havia o medo de errar e pagar multas. Com o tempo, percebemos que o sistema não era tão complicado. Mas tivemos muitos retornos de inconsistência que não sabíamos como tratar”.

Segundo Gerencial II, a implantação de forma escalonada auxiliou bastante a Companhia, pois até outubro de 2017 a empresa não havia iniciado o projeto e nem se planejado para implantação. “O faseamento possibilitou que atendêssemos os prazos estabelecidos pelo governo (pelo menos a maioria)”.

Até a entrega desta monografia, o cronograma do Governo Federal determinou que a Prodemge implantasse três fases, sendo uma em janeiro de 2018, com as informações relativas à empresa; outra em março de 2018, com as informações relativas aos trabalhadores e seus vínculos com a empresa; e por fim, o envio da folha de pagamento em maio de 2018. Ainda restam as fases de substituição da GFIP e compensação cruzada, prevista para julho de 2018, e fase de informações sobre segurança e saúde do trabalhador, prevista para janeiro de 2019.

É importante destacar que a Prodemge pode ser multada pelo envio das informações em atraso, conforme determina o art. 5º da Resolução do Comitê Diretivo do *eSocial* nº 2, de 30 de agosto de 2016, que diz que os empregadores obrigados a utilizar o *eSocial* que deixarem de prestar as informações no prazo fixado ficarão sujeitos às penalidades previstas na legislação específica.

6.2 Mudanças ocorridas nas rotinas e procedimentos de RH

Para Pressman (1995), na medida em que as tecnologias de hardware e software avançarem, a natureza do espaço de trabalho mudará. As pessoas em si não mudarão,

mas, a maneira segundo a qual elas se comunicam, o ambiente em que trabalham, os métodos que usam, a disciplina que aplicam e, por conseguinte, a cultura global para o desenvolvimento de software mudarão de forma significativa.

A rotina da GAP foi alterada em muitos aspectos com a implantação do *eSocial* na Prodemge. A maioria dos procedimentos executados no sistema de gestão *Corpore RM* culmina em transmissão de eventos para o *eSocial*

A partir da implantação do sistema, a Prodemge passa a não só observar os prazos exigidos pela legislação trabalhista, como também os prazos estipulados pelo Governo Federal para transmissão de eventos para o *eSocial*.

Para Analista RH II, “foi preciso adquirir um conhecimento maior dos processos realizados no setor e controlar os prazos para envio de informações ao *eSocial*”.

Um exemplo disso é a folha de pagamento. Antes da implantação do sistema, era necessário realizar os procedimentos para que o salário estivesse creditado na conta do empregado até o 5º dia útil do mês. Com o *eSocial*, além deste prazo, a equipe da GAP deve observar também o prazo de envio dos eventos S-1200, S-1210 e S-1299.

De acordo com Gerencial II,

foram acrescentadas às rotinas da área, o envio de informações para o *eSocial*. No primeiro momento assustou um pouco; os ajustes no sistema de folha deixavam a equipe um pouco insegura, porém agora (mês de junho) já estamos adaptados à nova rotina.

Do mesmo modo houve alteração na rotina da GDP no que se refere à gestão dos afastamentos temporários do empregado. Para que o evento S-2230 seja transmitido para o *eSocial* tempestivamente, é preciso fazer um acompanhamento dos atestados apresentados e o seu devido lançamento no sistema de gestão para posterior transmissão do evento para o sistema. Além disso, como o evento S-2230 engloba todos os afastamentos temporários, inclusive férias, a GAP e a GDP tem que estar sempre em sintonia para que uma informação de férias não sobreponha um lançamento de atestado, ou vice e versa, já que o sistema trabalha com os eventos de forma sequencial.

Ao ser questionada sobre as principais mudanças ocorridas nas rotinas da equipe após a implantação do *eSocial*, Gerencial III emitiu a seguinte opinião:

a principal mudança, na minha opinião, é a atenção redobrada que hoje todos temos, pois estamos informando tudo ao Governo e não se tem mais outra alternativa. Outra coisa que ganhamos foi a interação de toda a equipe, pois o que um faz pode afetar as tarefas dos outros. As rotinas tiveram somente que ser adaptadas considerando os passos e prazos de envio, pois no mais a Prodemge já fazia tudo de acordo com as normas e regras.

Analista RH III disse em entrevista que não houve mudanças nas atividades, apenas houve um acréscimo do envio das informações para o *eSocial* que, segundo ela, “é bem simples quando não há algum problema de sistema”.

A mudança nas rotinas da GDP de maior relevância se dará com a implantação da quinta fase do sistema prevista para iniciar em janeiro de 2019, com a inserção dos eventos relacionados à Saúde e Segurança do Trabalhador.

A tabela 5 relaciona as principais mudanças ocorridas nas rotinas e procedimentos de RH:

Procedimento	Modo de execução	
	Antes do <i>eSocial</i>	Depois do <i>eSocial</i>
Alteração cadastral no banco de dados interno da Companhia	Verificação da documentação de solicitação e processamento da alteração no sistema de gestão	Todas as atividades realizadas anteriormente, incluindo a transmissão do evento S-2205 ao <i>eSocial</i> até o 7º dia do mês subsequente à data de ocorrência da alteração e verificação de sua validação pelo Governo.

Férias	Acompanhamento do processo de férias conforme legislação trabalhista e instrução normativa interna e processamento do período solicitado pelo empregado no sistema de gestão	Todas as atividades realizadas anteriormente, incluindo a transmissão do evento S-2230 ao <i>eSocial</i> até o 7º dia do mês subsequente à data de início do período e verificação de sua validação pelo Governo. Como também são transmitidas pelo evento S-2230 todas as licenças dos empregados, é necessário observar a tempestividade da informação.
Admissão	Processar a admissão no sistema de gestão conforme documentação apresentada pelo candidato à vaga.	Todas as atividades realizadas anteriormente, incluindo a transmissão do evento S-2200 ao <i>eSocial</i> até um dia antes do dia da admissão e verificação de sua validação pelo Governo. Também é necessário fazer a consulta qualificação cadastral antes de iniciar o processo de admissão, caso contrário, as informações não serão validadas pelo sistema.
Rescisão	Processar a rescisão no sistema de gestão em conformidade com a legislação trabalhista e em atendimento à solicitação do empregado ou ao comunicado de dispensa da companhia	Todas as atividades realizadas anteriormente, incluindo a transmissão do evento S-2299 ao <i>eSocial</i> em até dez dias corridos após o último dia trabalhado e verificação de sua validação pelo Governo.
Folha de pagamento	Processar a folha de pagamento no sistema de gestão em conformidade com a legislação trabalhista e fazer a gestão dos encargos obrigatórios.	Todas as atividades realizadas anteriormente, incluindo a transmissão dos eventos S-1200, S-1210 e S-1299 ao <i>eSocial</i> até o 7º dia do mês subsequente da folha e verificação de suas validações pelo Governo.
Afastamentos	Acompanhamento da documentação apresentada na companhia e lançamento no sistema de gestão de forma tempestiva.	Todas as atividades realizadas anteriormente, incluindo a transmissão do evento S-2230 ao <i>eSocial</i> até o 7º dia do mês subsequente à data do afastamento e verificação de sua validação pelo Governo. Como também são transmitidas pelo evento S-2230 as informações sobre as férias dos empregados, é necessário observar a tempestividade da informação.

Tabela 6 – Principais mudanças ocorridas nas rotinas e procedimentos de RH

Fonte: elaboração própria

6.3 Principais gargalos apresentados no processo de implantação do *eSocial*

Segundo informação de Gerencial I, em um primeiro momento a maior dificuldade do RH foi compreender como as exigências e demandas do *eSocial* impactariam os processos e atividades da Companhia e como se daria a implantação.

Após análise das entrevistas realizadas e também através de observação direta, verificou-se que o primeiro grande gargalo apresentado na implantação do *eSocial* na Prodemge, foi no processo de qualificação cadastral.

Além de ter sido necessário fazer contato individual em um universo de mais de mil empregados, a Companhia precisou contar com a colaboração de todos aqueles que apresentaram inconsistências de cadastro para a devida regularização dos registros pessoais junto aos órgãos do Governo. Ressalta-se que o prazo disponibilizado para tal regularização foi curto, considerando que a Prodemge iniciou este processo apenas em outubro de 2017, ainda que a resolução do Comitê Gestor do *eSocial* nº 4, de 20 de agosto de 2015, previa a liberação do Módulo Consulta Qualificação Cadastral *on-line* a partir de 01 de fevereiro de 2016.

Em notícia publicada no Portal *eSocial*, em 09 de janeiro de 2018, o Governo Federal mostrou o resultado de enquete realizada sobre Qualificação Cadastral. Esta enquete contou com 12.906 participações no período de 16/10/2017 até 09/01/2018 e identificou que apenas 36,7% declararam terem feito a qualificação de seus trabalhadores naquela data. Outros 63,3% declararam que não fizeram ou que desconheciam o que seria Qualificação Cadastral.

Além disso, foram encontradas inconsistências no banco de dados interno da Companhia que motivou acertos manuais no sistema de gestão, como por exemplo, o acerto de Códigos de Endereçamento Postal – CEP inválidos. Estes acertos demandaram tempo e o envolvimento de toda a equipe.

Para a Gerencial II, “atualizar os cadastros dos empregados, foi o nosso maior dificultador, no início”.

A julgar pela experiência vivenciada pela Prodemge e pela enquete realizada no Portal *eSocial*, houve dificuldades no quesito qualificação cadastral em muitas empresas.

Outro grande gargalo apresentado foi adequação do sistema de gestão já em atividade na Prodemge, aos leiautes disponibilizados pelo Governo.

Desde o decreto de criação do sistema em 2014, o Comitê Gestor do *eSocial* aprovou 07 (sete) leiautes diferentes através das resoluções nº 5, de 02 de setembro de 2016, nº 7, de 16 de março de 2017, nº 8, de 15 de maio de 2017, nº 10, de 05 de julho de 2017, nº 11, de 14 de setembro de 2017, nº 12, de 12 de dezembro de 2017 e nº 13, de 06 de março de 2018.

Apesar da Resolução do Comitê Gestor do *eSocial* nº 9, de 21 de junho de 2017, dispor sobre o início das fases de testes a partir das do dia 26 de junho de 2017, a cada novo leiaute disponibilizado, novos testes deveriam ser realizados e novas dificuldades eram encontradas.

Segundo Analista TI I entrevistado,

praticamente tudo que se refere ao *eSocial* é um desafio, pois nem o governo e nem as empresas, tanto as que devem enviar os dados para o governo quanto as desenvolvedoras dos sistemas utilizados, não estavam completamente preparadas para o envio das informações. Isso é facilmente percebido pelas incertezas que cercaram tanto o início de envio das informações para o governo, que teve data alterada diversas vezes, quanto no envio diário, tendo em vista que o governo tem alterado o leiaute inclusive depois de já iniciados os envios, o que resulta em constantes atualizações dos sistemas internos.

É importante destacar que para a implantação dos eventos periódicos no sistema, a interface sistema de gestão *versus eSocial*, não permitiu que a Prodemge cumprisse o prazo de transmissão dos eventos. Informação confirmada pela entrevista realizada com Gerencial II que afirmou que o maior de todos os desafios é solucionar os erros ocorridos na conexão do software de interface com o governo que impossibilitou cumprir os prazos estabelecidos pelo governo.

A questão envolve a equipe de suporte aos sistemas de informação da Prodemge, GSP, a empresa desenvolvedora do software de gestão usado pela Companhia para a comunicação com o *eSocial*, Totvs, e o Governo Federal.

Do ponto de vista de Gerencial III, “a parte de tecnologia de informação do Governo parece não estar 100% preparada para o recebimento das informações das empresas”.

O Auditor-Fiscal do Trabalho José Maia relatou em audiência pública de três comissões da Câmara dos Deputados – Trabalho, Seguridade Social e Ciência e Tecnologia – que

na primeira fase, de informações das empresas, foi 100%. Na segunda fase, sobre a movimentação dos trabalhadores, conseguiram cumprir, não nos prazos, mas conseguiram. Agora na terceira etapa, na qual têm que fechar suas folhas de pagamento mandando informações pelo *eSocial*, as empresas estão tendo mais dificuldades. Deveríamos ter as 12,5 mil fechadas até 7/6, mas já estamos no dia 21/6 e só temos um terço que conseguiu fechar suas folhas. Demonstra que não é apenas um problema das empresas, mas que o modelo precisa ser analisado. O problema é de todo mundo. (GROSSMANN, 2018)

A gestão dos afastamentos também representa um gargalo considerável. Todos os afastamentos temporários são informados pelo mesmo evento, S-2230. Entre os afastamentos, destacam-se férias e licenças médicas. O controle das férias é de responsabilidade da GAP e o controle das licenças médicas é da GDP.

Conforme norma interna da Companhia, o empregado deve entregar o atestado médico à GDP no prazo máximo de 3 (três) dias úteis, contados a partir do primeiro dia de afastamento. Assim que a GDP recebe o documento, deve lançá-lo no sistema de gestão para posterior transmissão ao *eSocial*. Caso neste intervalo de tempo, seja transmitido ao *eSocial* outro evento S-2230 para o mesmo empregado, só que desta vez, referente a férias, ocorre um erro de transmissão e o evento retorna improcedente.

Consequentemente, a operacionalização do evento S-2230 pelas duas gerências deve acontecer em sintonia para evitar que sejam apresentadas inconsistências e evitar retrabalho, tanto da equipe de GSP, que precisa descobrir o erro, quanto da equipe de RH que precisa realizar a transmissão dos eventos novamente.

Vale a pena mencionar a carência de treinamento percebida pela equipe de RH, bem como pela equipe da GSP, visto que apenas os gestores das gerências GAP e GDP receberam treinamento. Nas entrevistas realizadas, de forma geral, os empregados falaram que as informações eram repassadas via gestores, mas que não foi realizado nenhum treinamento de grupo, o que dificultou o processo no princípio.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do trabalho se deu por identificar os desafios e os benefícios gerados pela implementação do *eSocial* nas rotinas e procedimentos de RH na Prodemge. Para tanto foram analisadas as atividades desenvolvidas para viabilizar a implantação do sistema, identificados os principais gargalos apresentados no processo, descritas as mudanças ocorridas nos procedimentos de RH e apontados os aspectos relevantes para o aprimoramento das rotinas de RH com a utilização do sistema.

Entende-se que o processo de implantação realizado pela Prodemge foi desafiador, uma vez que, em função de seu faturamento anual, a Companhia encontra-se no primeiro grupo obrigatório, não existindo experiências anteriores que auxiliassem na resolução de qualquer dúvida ou problema encontrado.

Em observância ao Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014 que instituiu o sistema, a Prodemge poderia ter se organizado para que o processo não acontecesse de forma tão corrida, em um curto espaço de tempo. Confiava-se, a princípio, que a implantação do sistema seria sempre adiada, como vinha sendo feita através das Resoluções do Comitê Diretivo do *eSocial*.

A falta de planejamento apontada pelas equipes de RH e de sistemas, deixa claro que, caso a Companhia estivesse se planejado, principalmente, realizando uma atualização do banco de dados interno, bem como, promovendo treinamentos de maneira que toda a equipe envolvida falasse a mesma língua no quesito *eSocial*, facilitaria o desenvolvimento das atividades.

O processo de planejar a mudança em uma organização para que ela seja implantada de maneira ordenada e eficiente é tão decisivo tanto para o sucesso, quanto para o fracasso das soluções de sistemas de informação (LAUDON e LAUDON, 2010).

No que se refere sobre tecnologia da informação, o sistema é vultoso e, pela pesquisa realizada, acredita-se que nem a Prodemge, nem mesmo o Governo Federal tinha a dimensão da quantidade de informações que passariam a circular pelo sistema. Percebe-se que a empresa que fornece o *software* de gestão à Prodemge, tem adquirido as informações,

muitas vezes, ao mesmo tempo ou mesmo depois do que a Companhia, inviabilizando a apresentação de soluções em tempo hábil.

O desafio para as empresas fornecedoras de tecnologia é imenso. Isso inclui a Prodemge, pois, neste momento, a Companhia passa pelo processo de inserção de suas próprias informações, mas em um futuro próximo, estará participando do processo de desenvolvimento de tecnologia para a implantação do *eSocial* nos órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

Nota-se a falta de envolvimento da alta administração da Prodemge, não identificada em nenhum processo durante a pesquisa. O desafio é multidisciplinar e não compete apenas às áreas de RH e de tecnologia, mas igualmente a área fiscal e contábil, o setor jurídico, a equipe de gestão de contratos, entre outras.

Destaca-se que as mudanças em hábitos de trabalho e procedimentos e quaisquer realinhamentos organizacionais associados com um novo sistema dependem do apoio efetivo da administração (LAUDON e LAUDON, 2010).

Em um momento de mudanças, toda instituição está exposta à evolução tecnológica, e não apenas aos elementos diretamente ligados à tecnologia e ao grupo gestor administrativo, pois o grande volume de inserção de dados em um sistema partirá das camadas operacionais, via ação manual ou automatizada. Surge então, a necessidade de revalorização do capital humano. A necessidade de mudança de paradigmas e enfoques passa a ser fundamental para a sobrevivência das organizações (PEDRO FILHO, 2007).

Com o advento do *eSocial*, alguns acordos informais com os empregados deixam de existir, pois tudo deverá ser informado via sistema. Entende-se essa relação sob duas perspectivas. Uma como uma vantagem para o empregador, cujos processos internos passam a serem todos formais e regulamentados, e outra como um desafio junto aos empregados, pois, algumas práticas informais acontecem no intuito de agradar a estes, como por exemplo, uma empregada que sai de férias logo após a licença maternidade. As empresas podiam fazer a concessão para a empregada, no entanto a norma regulamentadora do Ministério do Trabalho NR7 – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, prevê que deve haver um exame médico de retorno ao trabalho, realizado obrigatoriamente no

primeiro dia da volta ao trabalho de trabalhador ausente por período igual ou superior a 30 (trinta) dias por motivo de doença ou acidente, de natureza ocupacional ou não, ou parto. Com isso, no que tange ao *eSocial* deve haver a transmissão de um evento referente ao retorno ao trabalho da empregada antes que lhe seja concedido um novo período de férias.

Observa-se que uma das principais vantagens que o *eSocial* trouxe, é uma maior transparência para a relação trabalhista. A partir de agora, a empresa deve prestar informações ao Governo, quase em tempo real. Deste modo, os empregados terão mais segurança de não serem lesados, por outro lado, como citado no exemplo do parágrafo acima, as concessões que os beneficiavam não serão mais permitidas.

Ressalta-se a promoção ao enquadramento à legislação vigente, já que as empresas de tecnologia padronizarão os sistemas de gestão para o atendimento da legislação e caso a empresa opte por não atender algum padrão legal, estará exposta a um risco muito maior, em virtude do cruzamento de informações possibilitado pelo sistema. Portanto, a empresa que se enquadrar ao *eSocial*, tende a correr menos riscos trabalhistas e ter maior segurança jurídica em seus processos.

Vale destacar também como vantagem da implantação do sistema, a concentração da transmissão de informações para um único ambiente nacional, substituindo a necessidade de obrigações acessórias, eliminando retrabalho e o excesso de documentos. O processo vai otimizar muitas atividades das rotinas de RH, mas seus efeitos serão sentidos apenas após a consolidação de todo o processo. Percebe-se a modernização da gestão de Recursos Humanos.

A uniformização e integração de cadastros internos das empresas junto aos órgãos do Governo apresenta outra vantagem, na medida em que todos serão identificados pelos mesmos dados em um ambiente nacional. No caso da Prodemge, recomenda-se uma atualização do banco de dados interno, uma vez que os dados informados no sistema foram validados, mas não quer dizer que eles são atuais. Um exemplo disso é o cadastro de endereços e telefones. No momento da implantação, foi feita a qualificação dos dados constantes nas bases do CPF e do CNIS, mas demais informações constantes do banco interno da Companhia não foram atualizadas.

Por fim, com base nos estudos realizados, aconselha-se a criação de um Comitê do *eSocial* na Prodemge a fim de promover a integração e o envolvimento, tanto da alta administração, quanto das áreas de RH, tecnologia da informação, fiscal e contábil, jurídica, e demais áreas, para que sejam minimizados ou evitados riscos para a Companhia, bem como para validar o comprometimento das pessoas envolvidas.

Por ter se iniciado em 2018, o processo de implantação do *eSocial* ainda não está consolidado, ensejando muitos estudos neste contexto. Espera-se que a pesquisa realizada e demonstrada neste trabalho contribua para a melhoria dos processos de implantação do sistema em outras empresas ou órgãos públicos.

Por fim, ao concluir este trabalho e em observância às normas definidas pelo Governo Federal, bem como ao calendário de implantação, nota-se que o desafio para a Administração Pública é grande em função de toda logística demandada para implantação de um sistema vultoso como o *eSocial* em estruturas onde existe um imenso volume de informações, que por sua vez, possam não estar organizadas de forma necessária para que possibilitem a condução do processo de implantação pelos órgãos públicos, no início de 2019.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Tiago Zanchet. **Implantação de Sistema de Informação Gerencial: Estudo de Caso na Casa de Detenção de Cacoal – RO**. Cacoal. 2014. Disponível em <<http://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/1105>>. Acesso em 11 de junho de 2018.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano Waltrick. **Sistema de Informações Executivas: Suas Características e Reflexões sobre sua Aplicação no Processo de Gestão**. Revista Contabilidade & Finanças. São Paulo. 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v12n26/v12n26a01>>. Acesso em 11 de junho de 2018.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Decreto-Lei n. 5452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF. 1943 Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Decreto no 3.048, de 06 de maio de 1999**. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. Brasília, DF. 1999. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048.htm>. Acesso em 20 de junho de 2018.

_____. **Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007**. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – *Sped*. Brasília, DF. 2007. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014**. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - *eSocial* e dá outras providências. Brasília, DF. 2014. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8373.htm>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Manual de Orientação do eSocial – MOS**. Documentação Técnica. Brasília, DF. Versão 2.4. Março de 2018. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/manuais/mos-manual-de-orientacao-do-eSocial-2-4-publicada.pdf>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

CÁRIA, Izabelle Maria Santos. **O Processo de Implementação do Sistema Eletrônico de Informações do Centro de Serviços Compartilhados da Secretaria de Estado de**

Planejamento e Gestão de Minas Gerais: uma contribuição para a análise segundo a perspectiva neoinstitucional. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2017

COMITÊ DIRETIVO DO ESOCIAL. Resolução do Comitê Diretivo do eSocial nº 1, de 24 de junho de 2015. Dispõe sobre o sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas (*eSocial*). Brasília, DF. 2015. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-diretivo-do-eSocial-no-1-de-24-de-junho-de-2015>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Diretivo do eSocial nº 2, de 30 de agosto de 2016.** Dispõe sobre o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (*eSocial*). Brasília, DF. 2016. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-diretivo-do-eSocial-no-2-de-30-de-agosto-de-2016>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Diretivo do eSocial nº 3, de 29 de novembro de 2017.** Dispõe sobre o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (*eSocial*). Brasília, DF. 2017. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-diretivo-do-eSocial-no-03-de-29-de-novembro-de-2017>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

COMITÊ GESTOR DO ESOCIAL. Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 1, de 20 de fevereiro de 2015. Dispõe sobre o sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas (*eSocial*). Brasília, DF. 2015. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-gestor-do-eSocial-no-1-de-20-de-fevereiro-de-2015>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 2, de 03 de julho de 2015.** Dispõe sobre aprovação de nova versão do manual de orientação do *eSocial*. Brasília, DF. 2015. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-no-2-de-03-de-julho-de-2015>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 4, de 20 de agosto de 2015.** Dispõe sobre a liberação do módulo consulta qualificação cadastral on-line para atendimento do sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas (*eSocial*). Brasília, DF. 2015. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-gestor-do-eSocial-no-4-de-27-de-julho-de-2015>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 5, de 02 de setembro de 2016.** Dispõe sobre a aprovação de nova versão do leiaute do *eSocial* - sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas. Brasília, DF. 2016. Disponível em

<<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-gestor-do-eSocial-no-5-de-02-de-setembro-de-2016>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 6, de 28 de setembro de 2016.** Dispõe sobre a aprovação de nova versão do manual de orientação do sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas (*eSocial*). Brasília, DF. 2016. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-gestor-do-eSocial-no-6-de-28-de-setembro-de-2016>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 7, de 16 de março de 2017.** Dispõe sobre a aprovação de nova versão dos leiautes do *eSocial*. Brasília, DF. 2017. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-gestor-do-eSocial-no-7-de-16-de-marco-de-2016>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 8, de 15 de maio de 2017.** Dispõe sobre a aprovação de nova versão dos leiautes do *eSocial*. Brasília, DF. 2017. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-gestor-do-eSocial-no-8-de-15-de-maio-de-2017>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 9, de 21 de junho de 2017.** Dispõe sobre o ambiente de produção restrita, que inicia a fase de testes do projeto *eSocial* para as empresas. Brasília, DF. 2017. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-no-9-de-21-de-junho-de-2017>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 10, de 05 de julho de 2017.** Dispõe sobre a aprovação de nova versão dos leiautes do *eSocial*. Brasília, DF. 2017. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-gestor-do-eSocial-no-10-de-05-de-julho-de-2017>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 11, de 14 de setembro de 2017.** Publicar o leiaute da versão 2.4 do *eSocial* que incorpora as mudanças de legislação trabalhista. Brasília, DF. 2017. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-gestor-do-eSocial-no-11-de-14-de-setembro-de-2017>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 12, de 12 de dezembro de 2017.** Aprova o leiaute 2.4.01 do *eSocial*. Brasília, DF. 2017. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-gestor-do-eSocial-no-12-de-12-de-dezembro-de-2017>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Resolução do Comitê Gestor do eSocial nº 13, de 06 de março de 2018.** Aprova o leiaute 2.4.02 do eSocial. Brasília, DF. 2018. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-gestor-do-eSocial-no-13-de-06-de-marco-de-2018>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Circular Caixa nº 761, de 12 de abril de 2017.** Aprovar e divulgar o cronograma de implantação do eSocial e o Leiaute eSocial versão 2.2.01. Brasília, DF. 2017. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/institucional/legislacao/circular-caixa-no-761-de-12-de-abril-de-2017>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS – Prodemge. **Estatuto Social.** Belo Horizonte. 2017. Disponível em <<https://www.prodemge.gov.br/images/Institucional/Estatuto-Social.pdf>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Demonstração do Resultado dos Exercícios findos em 31 de dezembro de 2017 e 2016.** Belo Horizonte. 2017. Disponível em <<https://www.prodemge.gov.br/prestacao-de-contas/demonstracao-do-resultado>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Instrução Normativa 07 – Controle de Frequência ao Trabalho.** Belo Horizonte. 2017. Disponível em <http://intranet3.prodemge.gov.br/phocadownload/organizacao/instrucoes_normativas/recursos_humanos/in_007%20_19_.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Manual de Competências.** Belo Horizonte. 2017. Disponível em <<http://intranet3.prodemge.gov.br/corporativo/gestao-organizacional/manual-de-competencias>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. Atlas. São Paulo. 2002.

GROSSMANN, Luís Osvaldo. **eSocial: Governo nega 'fábrica de multas', mas descarta mudar cronograma.** Convergência Digital. 2018. Disponível em <<http://www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=site&inford=48312&sid=16>>. Acesso em 23 de junho de 2018.

JESUS, Renata Gomes de; OLIVEIRA, Marilene Olivier Ferreira de. **Implantação de Sistemas ERP: Tecnologia e Pessoas na Implantação do SAP R/3.** Espírito Santo, 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v3n3/04.pdf>>. Acesso em 09 de junho de 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. Atlas. São Paulo. 2003.

LAUDON, Kanneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informações Gerenciais**. 9º ed. Pearson Prentice Hall. São Paulo. 2010.

MACHADO, Mariza de Abreu de Oliveira; SANTOS, Milena Sanches Tayano dos. Departamento de pessoal modelo. 7ª Ed. IOB. São Paulo. 2017.

MINAS GERAIS. **Lei nº 6.003, de 12 de outubro de 1972**. Autoriza o Poder Executivo a constituir e organizar sociedade sob o controle acionário do Estado, dispõe sobre o sistema Estadual de Processamento de Dados e dá outras providências. Minas Gerais. 1972. Disponível em <
www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=6003&comp=&ano=1972&aba=js_textoAtualizado#texto>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Decreto nº 14.915, de 25 de outubro de 1972**. Dispõe sobre o funcionamento do Sistema Estadual de Processamento de Dados e dá outras providências. Minas Gerais. 1972. Disponível em <
www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=14915&comp=&ano=1972&aba=js_textoOriginal#texto>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Lei nº 12.325, de 7 de outubro de 1996**. Acrescenta dispositivos ao art. 2º, da lei nº 6.003, de 12 de outubro de 1972, que autoriza o Poder Executivo a constituir e organizar sociedade sob o controle acionário do Estado, dispõe sobre o Sistema Estadual de Processamento de Dados e dá outras providências. Minas Gerais. 1996. Disponível em <
www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=12325&comp=&ano=1996&aba=js_textoOriginal#texto>. Acesso em 15 de maio de 2018.

_____. **Lei nº 15.390, de 4 de outubro de 2004**. Altera a denominação da Companhia de Processamento de Dados do Estado de Minas Gerais - Prodemge, de que trata a lei nº 6.003, de 12 de outubro de 1972, e dá outras providências. Minas Gerais. 2004. Disponível em <
www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=15390&comp=&ano=2004&aba=js_textoOriginal#texto>. Acesso em 15 de maio de 2018.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Norma Regulamentadora NR7, de 08 de junho de 1978**. Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. Brasília. 1978. Disponível em <
https://www.pncq.org.br/uploads/2016/NR_MTE/NR%207%20-%20PCMSO.pdf>. Acesso em 15 de junho de 2018.

PAULA FILHO, Wilson de Pádua. Engenharia de Software: fundamentos, métodos e padrões. LTC. 2000.

PEDRO FILHO, Gersino Sático. **Barreiras na Implantação de Sistemas de Informação**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais. Maringá. 2007. Disponível em <www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/download/79/43>. Acesso em 09 de junho de 2018.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Portal de Contabilidade**. Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/noticias/Sped.htm>>. Acesso em 09 de junho de 2018.

PORTAL *ESOCIAL*. **eSocial Governo Federal**. Disponível em <<http://portal.eSocial.gov.br/>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

PORTAL *SPED*. **Sistema Público de Escrituração Digital**. Disponível em <<http://Sped.rfb.gov.br/pagina/show/964>>. Acesso em 09 de junho de 2018.

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de Software**. Makron Books. São Paulo. 1995.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Feevale. Novo Hamburgo. 2013. Disponível em <www.feevale.br/.../E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em 15 de junho de 2018.

RODRIGUES, Fábio João; MARCHEZIN, Glauco; HENRIQUES, Rogério Andrade. **eSocial: aspectos teóricos e práticos**. 2ª Ed. São Paulo. 2015.

SILVA. Cláudio Nei Nascimento da. **Metodologia científica descomplicada: prática científica para iniciantes**. Editora IFB. Brasília. 2016. Disponível em <www.revistaexio.ifb.edu.br/index.php/editoraifb/article/download/373/155>. Acesso em 15 de junho de 2018.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª Edição. UFSC. Florianópolis. 2005. Disponível em <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em 15 de junho de 2018.

SOUZA, Cesar Alexandre de. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de caso de implantação de sistemas ERP**. FEA/USP. São Paulo. 2000. Disponível em

<www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-19012002-123639/.../CAS-ERP.pdf>.
Acesso em 15 de junho de 2018.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro das entrevistas

Entrevista com os gestores da SRH, GAP e GDP

1. Como se deu o processo de implantação do *eSocial* na Prodemge? Quais foram as atividades desenvolvidas para viabilizar a implantação?
2. Quais foram as principais mudanças ocorridas nas rotinas de RH após a implantação do *eSocial*?
3. Quais foram os principais desafios que surgiram na época da implantação do *eSocial* ou que estão surgindo na fase de utilização?
4. Ocorreu algum tipo de resistência por parte dos empregados?
5. Houve algum tipo de treinamento específico aos empregados?
6. Quais os benefícios que a implantação do *eSocial* trouxe ou trará para a Prodemge?
7. Você acha que o processo de implantação poderia ter sido diferente em algum ponto? Qual(is)?

Entrevista com os especialistas e analistas da GAP e GDP

1. Do seu ponto de vista, como se deu o processo de implantação do *eSocial* na Prodemge?
2. Quais foram as principais mudanças ocorridas nas suas atividades após a implantação do *eSocial*?
3. Você recebeu algum tipo de treinamento específico para operacionalizar o sistema?
4. Quais foram os principais desafios que surgiram na época da implantação do *eSocial* ou estão surgindo na fase de utilização sistema?
5. Quais os benefícios que a implantação do *eSocial* trouxe ou trará para a Prodemge?
6. Você acha que o processo de implantação poderia ter sido diferente em algum ponto? Qual(is)?

Entrevista com o especialista da GSP

1. Como se deu o processo de implantação do *eSocial* na Prodemge? Quais foram as atividades desenvolvidas para viabilizar a implantação?

2. Quais foram os principais desafios que surgiram na época da implantação do *eSocial* ou estão surgindo na fase de utilização?
3. Você recebeu algum tipo de treinamento específico para operacionalizar o sistema?
4. A empresa que fornece o sistema de gestão para Prodemge estava preparada para a implantação do *eSocial*?
5. O suporte oferecido por esta empresa oferece as soluções necessárias à Prodemge?
6. Você acha que o processo de implantação poderia ter sido diferente em algum ponto?
Qual(is)?

