

**IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA E-SOCIAL: UM ESTUDO DE  
CASO ACERCA DAS MUDANÇAS NO SETOR DE  
DEPARTAMENTO PESSOAL DE UMA CONSTRUTORA EM  
JOÃO PESSOA**

**IMPLEMENTATION OF E-SOCIAL: A STUDY CASE ABOUT  
THE CHANGES IN THE PERSONNEL DEPARTMENT OF A  
CONSTRUCTION COMPANY IN JOÃO PESSOA**

**Emannuelle Cavalcanti Pontes**

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

[emannuelle.cavalcanti14@gmail.com](mailto:emannuelle.cavalcanti14@gmail.com)

Brasil

**Valdineide dos Santos Araújo**

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

[valdineidesaraujo@gmail.com](mailto:valdineidesaraujo@gmail.com)

Brasil

**Victoria Puntriano Zuniga de Melo**

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

[victoria.zuniga@gmail.com](mailto:victoria.zuniga@gmail.com)

Brasil

Recebido: Recebido 15/10/2022 – Aprovado: 26/07/2023. Publicado Dezembro / 2023.

Processo de Avaliação: Double Blind Review.

## RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar as mudanças causadas pela implantação do e-Social na gestão do setor de departamento pessoal de uma construtora em João Pessoa, analisados à luz da teoria institucional. Para atingir o objetivo, recorreu-se a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, por meio da busca de referências bibliográficas acerca do assunto e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista aplicado no setor pessoal e outro no setor contábil. A pesquisa foi aplicada com cinco pessoas do setor pessoal e quatro do setor de contabilidade. Os dados obtidos foram organizados e apresentados por intermédio de quadros, analisados por meio da análise de conteúdo sob a perspectiva de Bardin (2011). Os resultados da análise realizada apontaram que as atividades dos entrevistados foram simplificadas pelo e-Social. Além disso, o programa trouxe outros pontos positivos, como unificação de informativos e maior controle dos órgãos públicos, e pontos negativos, como dificuldade na habituação e no manuseio do sistema. O e-Social, dentro da Teoria Institucional, pode ser considerado como uma pressão formal sofrida pelas organizações. Quanto as maiores mudanças encontradas após a implantação, foi apontado um melhor controle interno, redução de atividades e diminuição de erros. Constatou-se que os entrevistados que utilizam o programa a mais tempo possuem um nível maior de adequação e que, apesar das dificuldades, o setor apresenta júbilo pelo sistema. Por fim, concluiu-se que o e-Social melhorou a relação entre o DP e o setor de contabilidade.

**Palavras-chave:** e-Social; Departamento pessoal; Construtora.

## ABSTRACT

This research aims to identify the changes caused by the implementation of eSocial system in the management of the Personnel Department of a construction company in João Pessoa. In order to achieve the aim, it was used qualitative research, of an exploratory nature, through the search for bibliographic references on the subject and a case study. The data collection was done through an interview script conducted in the personnel department and another one in the accounting department. The personnel department script was divided into three parts: characterization of the respondent; impacts of eSocial on the routines of the personal department; and adequacy to eSocial. The accounting one was divided into two parts: characterization of the respondent; and the relation between the PD and accounting in the implementation of eSocial. The research was conducted with five people from the employment office and four from the accounting one. The data obtained was organized and presented through frameworks, evaluated through content analysis from the perspective of Bardin (2011). The analysis results carried out indicated that the activities of the interviewees were simplified by eSocial. In addition, the system brought other positive aspects, such as the unification of information and better control by public bodies and negative aspects, such as difficulty in getting used to the system and handling it. As for the biggest changes brought after the implementation, it was pointed out a better internal control, reduction of activities and reduction of errors. It was verified that respondents who have used the system longer have a higher level of habituation to it and, despite the difficulties, the department shows joy about the system. Lastly, it was concluded that eSocial improved the relation between the PD and the accounting department.

**Keywords:** eSocial; Personnel department; Construction company.

## 1. INTRODUÇÃO

Antes do surgimento da internet, empregadores preenchiam formulários manuais, com máquinas de escrever, afim de cumprir com as suas obrigações junto ao governo e eram entregues pessoalmente ao órgão público responsável para processamento manual (Pacheco Filho & Kruger, 2015).

Diante do crescimento dos adventos, especialmente na área da Tecnologia da Informação (TI), as práticas passadas se tornam obsoletas com uma velocidade enorme (Carvalho, Nascimento & Serafim, 2013). Em decorrência do avanço da globalização, é natural que o volume de transações financeiras e comerciais cresça e, dessa forma, mais do que nunca, se faz importante que a forma de processamento desses dados também avance.

Freire e Lucena (2021) afirmam que é fundamental que as instituições e seus agentes econômicos (governo, empresas, sociedade) adotem uma postura proativa, gerando mecanismos mais eficazes e relações mais pacíficas entre os agentes.

Diante disto, em 11 de dezembro de 2014, foi instituído o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (e-Social), por meio do Decreto Nº 8.373/14. O projeto foi desenvolvido pelo Governo Federal como instrumento de centralização do fornecimento do conjunto de dados que se referem à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, e tem como objetivo a padronização da sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição.

O e-Social recebe informações de diversas formas de trabalho contratadas, e unifica uma variedade de informativos, como a Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social (Gfip), o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), a Relação Anual de Informações Sociais (Rais), a Guia da Previdência Social (GPS) e a Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (Dirf) (Rezende, Silva & Gabriel, 2017).

O uso do sistema é obrigatório desde janeiro de 2018 e abrange empresas de todos os portes, inclusive empregadores e contribuintes pessoas físicas. De acordo com a portaria conjunta SEPRT/RFB nº 71/2021, a última fase da implantação está prevista para julho de 2022.

De acordo com Oliveira A. (2014), a relação das obrigações trabalhistas com as organizações e de todos os atores com os órgãos da administração pública faz com que o departamento de recursos humanos (principalmente o setor pessoal) e o departamento contábil se tornem elemento de grande importância na vida e estrutura da empresa moderna.

Nesse contexto, de unificação de informações, surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais foram as mudanças causadas pela implantação do sistema e-Social na gestão do setor de departamento pessoal de uma construtora em João Pessoa?** Sendo o objetivo da pesquisa identificar as mudanças causadas pela implantação do e-Social na gestão do setor de departamento pessoal de uma construtora em João Pessoa, levando em consideração os conceitos da Teoria Institucional.

Com base nas mudanças advindas da implantação do e-social, faz-se necessária uma correlação com a teoria institucional, que em sua essência, aborda as mudanças existentes no ambiente organizacional, em relação às ações e crenças praticadas nas empresas incluso quando se sentem pressionadas a transformarem seus costumes para sobrevivência. (Freire & Lucena, 2021).

É válido ressaltar que, os estudos científicos mais comuns sobre o tema, como o de Rodrigues, Sell e Lavarda (2018) e o de Cordeiro e Klann (2014), abordam a perspectiva dos contadores que trabalham em escritórios contábeis. A percepção dos profissionais que utilizam o sistema internamente nas empresas, ainda é pouco analisada.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Teoria Institucional**

A Teoria Institucional analisa o modo como a estrutura organizacional e as ações são influenciadas pela cultura, política e forças sociais que compõem as organizações. Essa perspectiva estabelece que o comportamento organizacional é influenciado pelas expectativas advindas dessas situações (Bealing Junior, Dirsmith & Fogarty, 1996 *apud* Cordeiro & Klann, 2014).

Burns e Scapens (2000) destacam três vertentes da Teoria Institucional: a Velha Economia Institucional (VEI), a Nova Economia Institucional (NEI), e a Nova Sociologia Institucional (NSI).

A Velha Economia Institucional (VEI) é trazida por Domingues (2015) como um conjunto de ideias, formas compartilhadas de pensar, hábitos sociais suscetíveis à identificação e mutáveis no tempo e no espaço, ou seja, nessa vertente, a instituição é criada pelo modo de pensar do indivíduo. A Nova Economia Institucional (NEI) também considera que a mudança vem do indivíduo, porém dá grande importância às instituições, evidenciando as normas formais e informais, regras, leis e hábitos de conduta (Domingues, 2015).

Freire e Lucena (2021), destacam que a Nova Sociologia Institucional (NSI) resgata aspectos tanto da VEI quanto da NEI, demonstrando uma relação de interdependência entre instituição e hábitos humanos, ou seja, sem um agente econômico não há instituição, pois as ações desse modelam a instituição.

Tanto a NEI quanto a NSI dão suporte na compreensão da natureza das influências externas nas instituições, porém, observa-se que nem todas as organizações se sujeitam às pressões, podendo ter a tendência de influenciar, mais do que as outras. Na NEI e na NSI, as imposições são sofridas de fora para dentro das organizações, e já na VEI a observação das empresas é mais próxima, com o destaque nas influências e fraquezas da parte interna (Burns & Scapens, 2000).

Freire e Lucena (2021), trabalham o conceito de isomorfismo institucional dentro da teoria institucional, o qual pode ser dividido em coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo é caracterizado por pressões formais e informais ao redor das organizações, a partir das expectativas culturais. O isomorfismo mimético, se apresenta na busca das empresas em “copiar” normatizações e padronizações de processos que foram realizados por outras instituições. Já no isomorfismo normativo, observa-se que os membros das organizações buscam uma qualificação profissional, gerando novas práticas para o desenvolvimento das empresas (Freire & Lucena, 2021).

No isomorfismo coercitivo, as pressões sofridas podem ser interpretadas como imposição ou persuasão e em algumas circunstâncias a mudança organizacional é uma consequência direta das ordens governamentais (Dimaggio & Powell, 2005).

Em cenários de incerteza, tomar outras organizações como modelo (isomorfismo mimético), pode ser a solução. Os modelos podem ser propagados indiretamente por meio da rotatividade de funcionários, por exemplo, ou explicitamente através de firmas de consultoria (Dimaggio & Powell, 2005).

Diante desse cenário, Freire e Lucena (2021), explicam que as instituições vêm buscando compreender as mutações ocorridas em seus ambientes e, por isso, cada vez mais o estudo da Teoria Institucional, os seus processos e as suas etapas, tem girado em torno do isomorfismo.

De acordo com Guerreiro, Frezatti e Casado (2004, p. 3), “as ideias de hábitos e instituições estão conectadas através do conceito de rotina”. As rotinas são hábitos normatizados e institucionalizados, tendo como base procedimentos orientados por regras, sendo que o processo de repetição de ações é quem fortalece as rotinas para que as regras sejam atendidas (Guerreiro, et al., 2004).

Para Freire e Lucena (2021), as transformações no ambiente político, econômico, religioso e cultural geram grandes desenvolvimentos no que diz respeito às relações de trocas, sensibilidade, e à evolução do ambiente organizacional e, inevitavelmente, as organizações são impactadas, positivamente ou negativamente, pelo contexto em que estão inseridas (Freire & Lucena, 2021).

Para fins dessa pesquisa foi levado em consideração os conceitos da Nova Sociologia Institucional, por essa ser uma junção das duas vertentes anteriores, com um enfoque no isomorfismo coercitivo.

## **2.2 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 que “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”. Esse pode ser considerado como o ponto inicial para a criação do projeto Sistema Público Escrituração Digital (SPED).

O SPED foi instituído pelo Decreto nº6.022, de 22 de janeiro de 2007, e de acordo com Oliveira E. (2014), seu principal objetivo, no que diz respeito a ação governamental, por meio de seus órgãos competentes, é evitar a sonegação de impostos e ao mesmo tempo ter acesso à uma grande quantidade de informações relevantes em seus bancos de dados.

De acordo com a Receita Federal do Brasil (RFB), o projeto consistiu na inovação da maneira que as obrigações acessórias eram cumpridas, transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e aos órgãos fiscalizadores, lançando mão da certificação digital para autenticação dos documentos eletrônicos (Brasil, 2007).

O projeto inicialmente foi composto pelos módulos Escrituração Contábil Digital (ECD); Escrituração Fiscal Digital (EFD) e Nota Fiscal Eletrônica (NF-e). Atualmente, segundo à RFB, o sistema conta com os módulos CT-e, ECD, ECF, EFD ICMS IPI, EFD Contribuições, EFD-Reinf, e-Financeira, eSocial, NF-e, NFS-e, MDF-e, NFC-e.

## **2.3 Abordagem ao e-Social**

Especialistas apontam que as empresas deveriam focar os seus esforços na sua atividade fim, ou seja, nos seus processos de produção ou de prestação de serviços, os quais são as fontes de renda e riqueza para o país, porém, devido à dificuldade das obrigações acessórias, as organizações se veem obrigadas a desenvolver processos de geração de

informações tributárias, trabalhistas e fiscais. E foi na busca de minimizar esse problema que representantes de órgãos ligados ao governo federal idealizaram o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) (Pacheco Filho & Kruger, 2015).

Conforme Vassoler (2015), um dos motivos que levaram o Governo Federal a estabelecer o e-Social foram as fraudes e o prejuízo no cumprimento do direito trabalhista dos empregados e os danos nas arrecadações, dessa forma tornou-se necessário a união dos órgãos envolvidos Receita Federal, a Previdência Social, o Ministério do Trabalho e a Caixa Econômica Federal, permitindo a criação do programa e-Social, para que houvesse melhor arrecadação das informações enviadas.

Vellucci (2017) aponta outro fator importante na criação do sistema, o Programa de Informações e Recolhimento de Fundo de Garantia do Trabalhador (SEFIP/GFIP). Pois segundo Vellucci (2017), esse programa que foi criado pela Caixa Econômica Federal (CEF) e INSS não abrangia todas as alterações na legislação que ocorreram desde o ano de 2008, o que dificultava o processo de conciliação entre as informações prestadas na SEFIP/GFIP e as informadas na folha de pagamento.

Diante desse cenário o Decreto Nº 8.373 instituiu o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (e-Social), em 11 de dezembro de 2014. Segundo o Art. 2º do Decreto, o módulo do SPED, é “o 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 ambiente nacional”.

Segundo Oliveira (2014), antes da implantação do e-Social, devido à falta de uniformização entre os vários órgãos públicos que necessitam das informações enviadas pelas empresas, existia-se uma quantidade maior de multas e demandas na esfera administrativa.

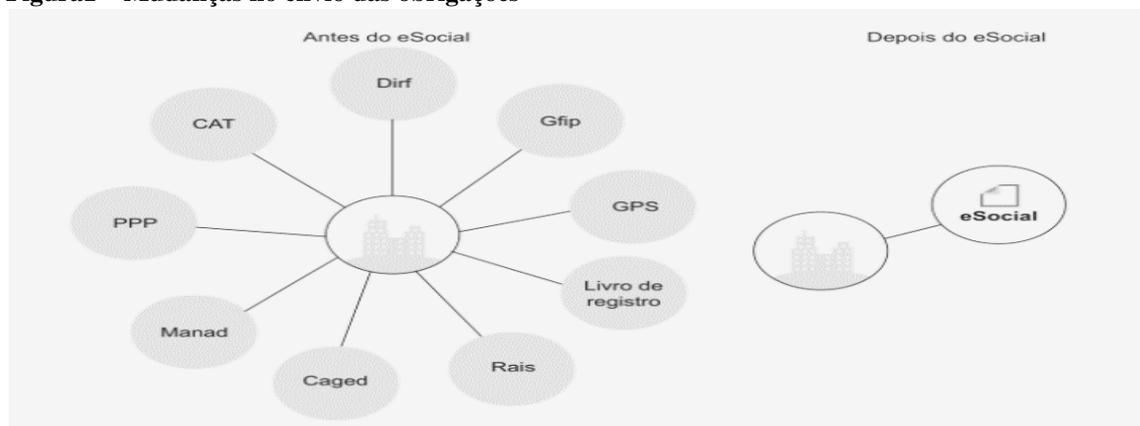
De acordo com Pacheco Filho e Kruger (2015), as informações trabalhistas, previdenciárias e as correspondentes fiscais e tributárias, também na era pré-eSocial, eram disponibilizadas em declarações diversas, mensais e anuais, sem nenhuma comparação entre si, cada uma em seu formato. Algumas obrigações eram eletrônicas, mas outras, como por exemplo, o Livro ou Ficha de Registro de Empregados, a Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS, ainda eram impressas.

Segundo o Portal eSocial (2019), o sistema deverá unificar, até o fim do processo de implantação, a comunicação de 15 obrigações. São elas: Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social (GFIP); Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

para controlar as admissões e demissões de empregados sob o regime da CLT (CAGED); Relação Anual de Informações Sociais (RAIS); Livro de Registro de Empregados (LRE); Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT); Comunicação de Dispensa (CD); Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS); Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP); Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF); Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF); Quadro de Horário de Trabalho (QHT); Manual Normativo de Arquivos Digitais (MANAD); Folha de pagamento; Guia de Recolhimento do FGTS (GRF); e Guia da Previdência Social (GPS).

O processo de mudança é ilustrado na Figura 1, na qual pode-se observar o processo pré-e-Social, e o processo simplificado pós-programa.

**Figura1 – Mudanças no envio das obrigações**



Fonte: Rezende et al. (2017, p. 17)

No que diz respeito aos órgãos regulamentadores, o Decreto 8.373/14, informa que regulamentarão, no âmbito de suas competências, os órgãos: Caixa Econômica Federal, na qualidade de agente operador do FGTS, Instituto Nacional do Seguro Social, a Secretariada Receita Federal do Brasil, Ministério da Previdência Social e Ministério do Trabalho e Emprego.

Para Rezende et al. (2017), o objetivo do e-Social é unificar a forma de envio de informações e diminuir o excesso de trâmites administrativos envolvidos na relação entre os empregadores e o Fisco, já que a entrega única possibilitará a coerência das informações prestadas e permitirá a identificação de irregularidades, como envio de informações fora do prazo, erros nos cálculos e declarações com dados inconsistentes.

O artigo 3º, do Decreto 8.373/14, destaca que o sistema é regido 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.

O primeiro princípio tem como prioridade o trabalhador e a asseguaração de seus direitos, visando eliminar os conflitos dos dados que constam nos contratos de trabalho, bem como proporcionar visibilidade e transparência nas relações entre empregadores e trabalhadores (Pacheco Filho & Kruger, 2015).

No que diz respeito à racionalização e cumprimento das obrigações, Pacheco Filho e Kruger (2015), apontam que o eSocial objetiva proporcionar ao empregador brasileiro o cumprimento de suas obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias, de forma aperfeiçoada e simplificada, o que tem por consequência a redução dos seus custos para cumprimento das mesmas.

Ainda segundo Pacheco Filho e Kruger (2015 p. 12), o terceiro princípio diz respeito “à melhoria na qualidade das informações coletadas pela Administração Pública, com a consequente melhoria na qualidade dos serviços colocados à disposição do cidadão”.

Em acréscimo aos objetivos e princípios citados acima, Rezende et al. (2017), mencionam outros como: reduzir os custos operacionais, simplificar e padronizar a entrega das informações; diminuir a inadimplência, a incidência de erros, a sonegação e a fraude; integrar os sistemas informatizados das empresas com o ambiente nacional do eSocial e aumentar a arrecadação de tributo.

O Portal e-Social (2019), afirma que o modelo traz vantagens como: registro imediato de novas informações, como a contratação de um empregado; integração de processos e disponibilização imediata dos dados aos órgãos envolvidos. E além disso, também aponta uma maior segurança jurídica, que beneficia a todos, principalmente às empresas que agem conforme a legislação.

## **2.4 Estudos Anteriores**

Nesta seção, de maneira mais específica, apresenta-se alguns estudos similares, conforme o Quadro 1

**Quadro 1 - Estudos similares às mudanças causadas pelos sistemas SPED e e-Social**

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principais Resultados</b>
Cordeiro e Klann (2014)	O estudo buscou identificar mudanças nos hábitos e rotinas, e sua institucionalização nas organizações de serviços contábeis, em função da implantação do SPED.	De forma geral, concluiu-se que os hábitos e rotinas das empresas de serviços contábeis pesquisadas se modificaram após a implantação do SPED. Além disso, verificou-se que o processo de implantação do SPED na maioria das empresas pesquisadas estava avançado.
Barcella (2018)	A pesquisa teve por objetivo analisar as adequações nas rotinas de Departamento Pessoal, decorrentes do processo de implantação do eSocial em empresas do 1º grupo do município de Lajeado – Rio Grande do Sul.	Foi possível concluir que as empresas participantes da pesquisa necessitaram fazer adequações em suas rotinas de Departamento Pessoal, porém os respondentes não consideraram esses impactos como sendo uma dificuldade relevante no processo de implantação do eSocial.
Rodrigues et al. (2018)	A pesquisa teve como objetivo identificar as mudanças nas rotinas gerenciais com a introdução do eSocial em um escritório da Região Metropolitana da Grande Florianópolis.	A pesquisa constatou que os hábitos e rotinas do escritório de contabilidade, estão se transformando com a implantação do SPED eSocial. Além disso, também foi observado uma mudança das rotinas gerenciais na organização face a maior necessidade de informação tempestiva, levando a maior interação com os clientes e maior necessidade de controle das informações trocadas.
Reis (2019)	de uma empresa concessionária de Caxias do Sul, para atender as exigências do eSocial.	Identificou-se que as mudanças mais significativas foram: o envio dos eventos, a sequência cronológica das informações entregues e o monitoramento da aceitabilidade no Portal do eSocial.
Silva (2019)	O objetivo geral do estudo foi verificar as mudanças na rotina do departamento pessoal dos escritórios de contabilidade, após a implantação do eSocial.	Pôde-se concluir que a principal mudança foi em relação ao sistema de informação utilizado, os quais tiveram que ser adaptados de forma a atender os leiautes do programa. Além disso, destacaram-se o tempo disponibilizado para estudo e planejamento para a viabilidade da implantação do sistema, e o aumento na burocracia.
D'Agostin (2021)	O objetivo do estudo foi analisar as percepções dos profissionais de contabilidade da região de Criciúma/SC acerca do eSocial.	Concluiu-se que a principal dificuldade encontrada durante o processo de implantação do eSocial foi a conscientização dos empresários e gestores das empresas. Porém, na opinião dos respondentes, o impacto geral do eSocial para as empresas é positivo.

Fonte: Elaboração própria (2021).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia de pesquisa aplicada ao presente trabalho, configurou-se primeiramente em uma pesquisa bibliográfica, onde foram abordados assuntos sobre o tema proposto a fim de fundamentar a teoria aplicada e exposta neste estudo (Marconi e Lakatos 2021), exploratória, pois nele foi feito a análise de uma realidade social por meio das opiniões dos entrevistados, e descritiva, pois caracteriza as mudanças e impactos do e-Social na

realidade de uma empresa por meio do estudo de caso (Yin, 2005). Para o desenvolvimento da pesquisa a abordagem do problema foi qualitativa (Appolinário, 2015).

O estudo de caso foi realizado em uma construtora com sede na grande João Pessoa. A empresa em questão surgiu há mais de 10 anos através da união de algumas das maiores empresas de construção civil do Nordeste, por esse motivo foi escolhida. A sua missão é promover uma experiência única de moradia que satisfaçam os clientes, com serviços de excelência gerando valor para sociedade.

Foram considerados para a seleção os funcionários dos setores de departamento pessoal e contabilidade da sede da empresa, que contam com cinco e quatro funcionários, respectivamente. Conforme informações levantadas na empresa em estudo, o setor de DP é formado por um gerente, dois assistentes, um auxiliar e um aprendiz. Já o setor contábil dispõe de um gerente, dois analistas contábeis e um analista fiscal. Foram entrevistados todos os funcionários dos setores de pessoal e contábil, somando-se assim, nove pessoas. Como todos aceitaram participar da pesquisa, a pesquisa foi considerada como censitária.

Em relação aos setores escolhidos, foi levado em consideração a utilização diária do sistema pelos funcionários do DP, os quais inevitavelmente sentem os maiores impactos causados pela implantação do eSocial, e a conexão que o setor de contabilidade possui com o DP. Além disso, também foi considerada a facilidade da autora em acessar os entrevistados.

Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas, por intermédio de dois roteiros de entrevistas semiestruturados, com perguntas para o setor pessoal, e para o setor contábil, cada, sendo todas perguntas abertas.

O roteiro de entrevista do setor de pessoal foi elaborado pelos autores. Quanto às questões relacionadas à mudança e aos desafios enfrentados na empresa, o estudo se baseia no instrumento de Rodrigues et al. (2018). O Roteiro foi dividido em três partes: a primeira se deu em relação à caracterização do respondente; a segunda em relação à impactos do eSocial nas rotinas do setor pessoal; e a terceira tratou-se da adequação ao eSocial. Já o roteiro do setor contábil também elaborado pelos autores, foi dividido em duas partes: caracterização do respondente; e relação do departamento pessoal com o setor de contabilidade na implantação do eSocial.

Com o intuito de verificar a eficiência e funcionalidade dos roteiros, foi realizado um pré-teste com duas pessoas, uma de cada setor selecionado em outra organização. Houve uma reflexão sobre as questões que estavam confusas, e dessa forma, o roteiro do setor pessoal foi aprimorado, com base nos comentários dos participantes do teste, já o do setor contábil não foi alterado.

Foram entrevistados cinco funcionários do setor pessoal, um de cada vez, pessoalmente, nas dependências da empresa estudada e todos foram entrevistados nas mesmas condições no mês de abril do ano corrente. Todos os funcionários respondentes estão diretamente ligados com as mudanças dos processos e rotinas após a implantação do sistema e-Social e as entrevistas foram gravadas por meio de aplicativo de celular.

A análise dos dados desta pesquisa foi realizada por meio das respostas obtidas nas entrevistas, as quais foram transcritas em forma de texto. A partir disso, por meio da observação das respostas, as considerações dos entrevistados foram extraídas e analisadas por meio da análise de conteúdo.

De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo é organizada em três etapas: a pré-análise (organização do material analisado, leitura inicial, separação das partes mais importantes de acordo com a teoria estudada); a exploração do material (análise mais aprofundada, por meio de categorização do material ou codificação) e o tratamento dos resultados (tratamento dos dados, inferência e interpretação).

Com base nisso, primeiro se procedeu a transcrição na íntegra das gravações das entrevistas, e logo após uma leitura introdutória, com o intuito de identificar semelhanças iniciais entre elas. Na próxima etapa, foram construídos quadros em planilha de Excel, para facilitar a análise. A análise foi feita por meio das quatro categorias: pontos positivos e negativos da implantação do sistema e-Social; alterações nas rotinas dos empregados do DP; adequação ao e-Social e relação do DP com o setor de contabilidade na implantação do e-Social. Após uma análise aprofundada das respostas dos entrevistados emergiram-se subcategorias, formando grupos de significados. Na terceira e última etapa, as respostas foram analisadas em conjunto com base na literatura estudada, e ao surgirem conexões entre os discursos, foram feitas conclusões.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Perfil da amostra**

No Quadro 2, apresenta-se o perfil dos entrevistados do setor de departamento pessoal e contabilidade, respectivamente. Foram entrevistadas cinco pessoas do setor de departamento pessoal, as quais foram mencionados pela letra “E” e numerados de 1 à 5, de acordo com a ordem de obtenção de resposta nas entrevistas.

**Quadro 2 – Perfil dos entrevistados do departamento pessoal**

Entrevistado	Idade	Gênero	Formação Profissional	Função	Tempo na Área	Tempo na Empresa
E1	25 anos	Masculino	Administração e Contabilidade	Assistente de DP	5 anos e 2 meses	3 anos e 9 meses
E2	33 anos	Feminino	Administração	Assistente de DP	9 anos	1 ano e 3 meses
E3	28 anos	Feminino	Gestão de Recursos Humanos	Auxiliar de DP	10 anos	9 meses
E4	20 anos	Feminino	Graduanda em Psicologia	Jovem Aprendiz	2 anos	1 ano e 1 mês
E5	51 anos	Masculino	Administração e Análise de Sistemas	Gerente	30 anos	5 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com o Quadro 2, pode-se observar que o setor de departamento pessoal conta com profissionais de áreas de formação ligadas a gestão, em sua maioria, sendo a formação em Administração a mais comum, contando com três profissionais. É observado também que apenas um profissional, entre os cinco entrevistados é formado em Ciências Contábeis. Além disso, observa-se que o setor conta com um jovem aprendiz, um auxiliar de DP, dois assistentes de DP e um gerente e nenhum analista, porém, apesar disso, todos os funcionários, exceto a aprendiz, são atuantes na área de departamento pessoal há mais de 5 anos. Considerando o tempo de experiência na área de DP é possível identificar entrevistados com 9, 10, e 30 anos de trabalho, o que mostra uma familiarização dos profissionais em relação às atividades da área.

Os quatro entrevistados do setor de contabilidade foram identificados pela letra “R” e numerados de 1 à 4, também de acordo com a ordem de obtenção de resposta nas entrevistas, conforme apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Perfil dos entrevistados da contabilidade**

Entrevistado	Idade	Gênero	Formação Profissional	Função	Tempo na Área	Tempo na Empresa
R1	50 anos	Masculino	Administração	Analista fiscal	10 anos	7 anos
R2	33 anos	Feminino	Ciências Contábeis	Analista contábil	10 anos	9 anos
R3	35 anos	Masculino	Ciências Contábeis	Analista contábil	9 anos	9 anos
R4	48 anos	Masculino	Ciências Contábeis	Gerente	23 anos	13 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em relação ao perfil dos entrevistados do setor de contabilidade, observa-se no Quadro 4 que o setor é composto, em sua maioria, por profissionais formados em Ciências Contábeis, sendo o analista fiscal o único formado em Administração. É importante destacar

que, apesar do analista fiscal não ter formação em Ciências Contábeis, este possui 10 anos de experiência na área, o que indica sua expertise no ramo.

Observou-se também que todos esses profissionais trabalham na empresa pesquisada há um período de tempo considerável, variando de 7 à 13 anos. Isso demonstra que culturalmente existe uma estabilidade no setor.

#### 4.2 Mudanças causadas pela Implantação do e-Social

Apresenta-se a seguir, os resultados decorrentes das respostas obtidas com os funcionários do setor pessoal da empresa em estudo. Os resultados descrevem a percepção dos entrevistados quanto às mudanças que a implantação do sistema e-Social trouxe para a rotina do setor, bem como os pontos positivos e negativos da implantação.

Quando questionados acerca da sua percepção sobre a contribuição do sistema para a simplificação das suas atividades diárias, os respondentes afirmaram, em sua maioria, acreditar que a implantação contribuiu para a facilitação das suas rotinas, conforme segue nas respostas na Tabela 1.

As respostas dos entrevistados deixam claro que, de forma geral, o e-Social traz um grau de simplificação às suas atividades diárias, conforme pontuou o E1, E2, E3 e E4. De acordo com o E2 e o E3, um dos aspectos facilitadores do sistema é a unificação das informações, já que as informações prestadas em demonstrativos como a Rais e o Caged passaram a ser transmitidas pelo e-Social.

**Tabela 1- Contribuição do sistema para a simplificação das suas atividades diárias**

Entrevistados	Sim, eu acredito, mas, ao mesmo tempo, ela exige um pouco mais de atenção. [...] (E1)
	[...] cálculo de folha, [...] De certa maneira, sim. [...] antigamente, é... a gente fazia tudo um pouquinho meio que parcelado. Uma informação era aqui, outra informação era ali, e hoje não. É tudo um sistema unificado e isso facilitada mesmo, muito, [...] (E2)
	Sim, acredito que sim, [...] antigamente tinha a RAIS, né? Tinha Caged, tinha... uma série de coisas e o eSocial tá unificando todas essas atividades né? [...] e ter um lugar só pra enviar todas essas informações é muito bom. (E3)
	Sim, porque eu acho que é algo bem rápido, né? [...] Eu acho, pelo menos no nosso sistema, é algo simples. (E4)
	Eu acho que hoje ainda não facilita, não. Hoje tá tendo até mais trabalho, eu acredito que vai chegar um dia que vai facilitar. [...] Por enquanto assim, tá atendendo mais a... os órgãos governamentais, do que as empresas, [...] (E5) (Entrevistados em abril/2022)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A unificação da forma de envio das informações é trazida por Rezende et al. (2017), como sendo o objetivo do e-Social, tendo como consequência a diminuição do excesso de

trâmites administrativos envolvidos na relação entre os empregadores e o Fisco. Além disso, o conceito de unificação das obrigações também é citado no artigo 3º, do Decreto 8.373/14, como sendo um dos princípios do sistema.

Já para o gestor do setor, o E5, o sistema ainda não facilita a execução das atividades diárias do setor. Para ele, a nova rotina com o e-Social trouxe mais trabalho para a equipe. Porém, acredita que no futuro o sistema servirá como facilitador. Ainda de acordo com o E5, os maiores beneficiados com a nova realidade são os órgãos governamentais. Essa análise vai de acordo com os resultados de D’Agostin (2021), ao constatar em sua pesquisa com contadores da região de Criciúma/SC, que esses também acreditam que o governo é o maior beneficiado.

**Tabela 2- Aspectos da implantação do e-Social considerados positivos ou negativos**

Entrevistados	[...] <b>um controle</b> da... da... <b>do governo com relação à empresa</b> , porque tudo que a gente fazia antes, a gente não tinha uma maior obrigação com relação ao eSocial. O eSocial apenas apontou, é... <b>prazos pra gente enviar</b> eventos que já fazíamos antes, [...] Isso é um lado positivo dele, porque aí chama atenção dos profissionais da área de DP com relação a todos esses eventos que precisam ser transmitidos. Com relação aos pontos negativos, eu acho que, de início, foi a... <b>a habituação</b> , [...] (E1, grifo nosso)
	[...] positivo é porque veio pra <b>unificar</b> . Negativo é porque realmente a... o passo a passo, as etapas é muito, é... <b>complicadas</b> . [...] Eu tiro isso como exemplo o SST, que é o que veio novo agora, né? E assim, é muito... foi muito... é muito complicado. É muitas informações que eu acredito que poderia ser mais simples. [...] o manuseio que é complicado, mas assim, depois que você pegou a prática, aí tá bem mais tranquilo (E2, grifo nosso)
	[...] Essa uni... <b>unificação</b> da... das informações num ambiente, a gente poder transmitir as coisas e se tiver alguma coisa errada, a gente já vê de imediato, já conseguir acertar. E negativo é que muitas vezes o... o erro que aparece pra gente é bem <b>confuso</b> e a gente tem que ficar <b>quebrando muito a cabeça</b> pra poder entender aqueles códigos, porque eles não colocam uma informação clara: “olha o erro é em tal lugar”. [...] (E3, grifo nosso)
	[...] é positivo na parte de <b>simplificar</b> , de que ajuda, [...] A gente vai e fica lá tentando enviar, tentando enviar. Tem coisas que tipo, demoram pra caram... Não é algo que é sempre, mas tipo, demora, tem o envio, as vezes dá algum erro, a gente tem que sair, <b>refazer o que a gente fez</b> , [...] Eu acho que mais pelo lado dessa <b>demora</b> , sabe... que as... quando cai e tudo mais, lento, mas no mais, é positivo. (E4, grifo nosso)
	[...] Você acaba compilando um monte de informação que ia por vários canais diferentes, que aí <b>vai por um canal</b> só. Esse canal que é único, que é o eSocial, [...] Os pontos negativos é que ainda... no meu ver, ainda precisa de alguns ajustes no... no eSocial. [...] bom esses eu acho que são os pontos negativos, que <b>é suporte, melhorar o sistema, melhorar a estrutura</b> , porque as vezes a gente não consegue enviar, tem que ficar tentando, tentando, dá pro... eu acredito que é um problema no servidor, de muito volume de dados, de tá tentando enviar a informação, e as vezes a gente não consegue. [...] (E5, grifo nosso)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quando perguntados sobre os aspectos da implantação do e-Social que consideravam positivos, os entrevistados citaram pontos como: maior controle do governo com relação às empresas; unificação das informações; e simplificação das atividades. Já em relação aos aspectos negativos, apontou-se a habituação, o manuseio, a falta de clareza das informações geradas pelo e-Social e a própria infraestrutura do sistema, conforme segue na Tabela 2.

Na percepção do E1, um dos pontos positivos trazidos pelo eSocial foi o maior controle dos órgãos governamentais com relação as transações que ocorrem dentro da empresa e o auxílio no cumprimento de prazos, o que consequentemente auxilia na fiscalização por parte do governo. Isso também foi constatado nos estudos de Vellucci (2017), ao afirmar que a falta de fiscalização, e a maneira como as informações eram transmitidas antes da implantação do e-Social, favoreciam práticas que estavam em desacordo com a legislação no âmbito da administração de pessoal.

Os entrevistados também citaram a unificação das informações como um ponto positivo, de acordo com as respostas do E2, E3 e E5. O entrevistado E5 afirmou que há uma compilação de informações, e que essas passaram a ser transmitidas por um canal único, ou seja, o eSocial. Isso também foi pontuado pelos mesmos na questão sobre simplificação das atividades diárias. Em relação aos pontos negativos, o E1 cita a dificuldade com a habituação no início da implantação. Já o E2 relata a dificuldade com o manuseio do sistema. Ele afirma que o passo a passo e as etapas de utilização são muito complicados, porém afirma que já pegou a prática e que hoje em dia é bem mais tranquilo.

As respostas do E3, E4 e E5 apontam que a configuração do sistema é algo negativo. O E3 afirma que perde muito tempo tentando decifrar as mensagens que o sistema emite. Segundo ele, as informações não são claras. O E4 diz que a plataforma, às vezes, pode ser demorada e lenta. Para o E5, o ponto negativo também é a estrutura, pois o envio das informações pode ser demorado. Ele afirma que é preciso melhorar o suporte, o sistema e a estrutura.

Pode-se afirmar que as novas tecnologias foram um ponto de dificuldade na realidade dos entrevistados. Essa análise corrobora com a pesquisa de Barcella (2018), ao expor que a utilização do software interno da empresa estudada foi um ponto negativo, e que isso gerou inconsistência no envio dos eventos. E de Silva (2019) que verificou que as adequações tecnológicas foram relevantes para atender as demandas do programa.

É importante destacar que, as informações enviadas ao e-Social são geradas pelo sistema interno das empresas, por meio de documento eletrônico, com as informações preestabelecidas nos *layouts*. Esses arquivos são transmitidos ao e-Social pela internet. Dessa forma, é imprescindível que os sistemas utilizados internamente estejam em conformidade com os pré-requisitos do eSocial, caso contrário, a incidência de inconsistências será maior. Diante disso, percebe-se que existe uma exigência direta de um procedimento padronizado e de estruturas legitimadas, tornando as organizações mais homogêneas. Esse processo pode ser considerado como um isomorfismo coercitivo.

Os entrevistados foram indagados quanto as maiores mudanças no setor pessoal trazidas pela implantação do e-Social. De acordo com as respostas obtidas, o e-Social trouxe um controle interno maior para o setor, bem como uma redução de atividades, a unificação das informações, entre outros, conforme apresentado abaixo na Tabela 3

**Tabela 3- Mudanças no setor pessoal trazidas pela implantação do eSocial**

Entrevistados	[...] as principais mudanças foi a questão do <b>controle maior</b> . A gente passou a fazer um calendário com todos os prazos mensais, [...] Com todos os eventos que a gente transmite também, desde remuneração, até rescisão, que tudo que a gente faz gera um... um evento pra gente transmitir para o governo, [...] (E1, grifo nosso).
	[...] foi realmente a <b>redução das atividades</b> . [...] tinha algumas obrigações que a gente fazia e hoje a gente não precisa fazer mais, [...] (E2, grifo nosso).
	[...] Foi muito bom porque a gente já <b>descobre o erro</b> ali na hora, não vai descobrir depois que o funcionário for desligado. A gente faz a admissão, e se tiver alguma coisa errada ali a gente já descobre de imediato, já tenta resolver o problema. [...] ter <b>unificado tudo</b> , né? Num lugar só, é... é muito bom não ter tanta coisa pra, tantas... tantas coisinhas que tinham antes né? Hoje em dia vai acabando que fica <b>mais simples</b> [...] (E3, grifo nosso).
	[...] essa é a <b>minha primeira experiência</b> com o eSocial, então eu não tenho assim, é... como comparar: [...] porque até na outra empresa eu nem sabia da existência do e-Social, [...] Vinha tudo prontinho de lá, então não tinha esse conhecimento, [...] (E4, grifo nosso)
	[...] as maiores mudanças que o eSocial trouxe pro departamento pessoal <b>foi mais trabalho</b> . Realmente a princípio teve [...] um volume grande de trabalho, porque precisou fazer alimentação de todo sistema, enviar tabelas de carga pro eSocial, e aí a gente tinha aqueles problemas de inconsistência, que não conseguia resposta em lugar nenhum de como corrigir, e hoje ainda existe esse trabalho. [...] a única mudança que teve, que eu lembre assim de cabeça, foi que a gente <b>não envia mais</b> , é... <b>Caged, não envia mais a Rais</b> , porque a informação já vai por e [...] (E5, grifo nosso).

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme as respostas, é possível identificar que a maioria dos participantes consideram que o e-Social trouxe mudanças positivas. O E1 fala que a maior mudança foi o melhor controle interno das atividades do setor. O setor adotou um cronograma com os prazos de envio dos eventos. Ele afirma que o sistema veio para apontar cobranças que já existiam antes, mas que não eram explicitamente cobradas pelo governo no dia a dia do setor. Dessa forma, pode-se concluir que o sistema trouxe uma maior organização ao setor.

Já para o E2 a maior mudança foi a redução de atividades, devido a unificação de algumas informações. O E3 relata que houve uma diminuição de informações erradas

enviadas para o governo. Ele explica que, caso alguma informação errada seja inserida no sistema, já é possível descobrir de imediato, e dessa forma, corrigir o erro.

A diminuição de erros melhora a qualidade das informações transmitidas para os órgãos públicos, sendo esse um dos princípios do e-Social, conforme consta no artigo 3º, do Decreto 8.373/14: “aprimorar a qualidade de informações das relações de trabalho, previdenciárias e tributárias”.

Dessa forma, é possível afirmar que o eSocial viabiliza ao trabalhador a garantia dos seus direitos previdenciários e trabalhistas. Essa constatação condiz com Pacheco Filho e Kruger (2015), ao afirmarem que um dos princípios do e-Social é priorizar e assegurar os direitos dos trabalhadores, eliminando conflitos de dados nos contratos de trabalho.

Para o E5, o sistema trouxe mais trabalho para o setor. Como justificativa ele cita a mão de obra necessária para enviar as tabelas de carga no início da implantação, a incidência de inconsistências e a falta de suporte para solução de problemas.

É possível identificar que as percepções dos entrevistados E1, E2, e E3 são similares entre si, e que a percepção do E5 difere um pouco. Considerando que o E1, E2 e E3 ocupam cargos similares, e exercem atividades operacionais mais ligadas ao e-Social, enquanto o E5 exerce um cargo de gestão, é normal que a opinião do E1 seja um pouco diferente, já que o mesmo não utiliza o sistema corriqueiramente. Além disso, o cargo de gestão traz mais responsabilidades e uma visão mais ampla dos processos.

Por fim, o E4 afirma que não tem muita experiência na área e que não tem como mensurar as mudanças trazidas pelo eSocial, já que ele não tem o parâmetro de como as atividades eram feitas antes da implantação do sistema. Conforme informações do Quadro 3, o E4 ocupa a posição de jovem aprendiz na empresa, o que indica que ele ainda está no processo de aprendizagem.

Observou-se que, diferentemente dos estudos de Silva (2019) e de Rodrigues et al. (2018), os entrevistados não citaram o tempo disponibilizado para estudo e planejamento para a viabilidade da implantação do sistema como uma mudança nas rotinas do setor.

### 4.3 Adequação ao e-Social

Com o intuito de contextualizar a realidade dos entrevistados diante da utilização do e-Social, e dessa forma auxiliar na análise do nível de adequação ao sistema que o setor possui no momento, questionou-se aos entrevistados há quanto tempo utilizam o sistema e-Social.

É possível identificar que a maioria dos entrevistados utilizam o e-Social desde o início da sua obrigatoriedade, conforme respostas do E1: “3 anos e 3 meses”, do E3: “desde

2016, assim que iniciou”, e do E5: “desde o início... passou a ser obrigatório na empresa desde 2018”. É importante frisar que, apesar da obrigatoriedade do sistema ter tido início em 2018, o e-Social foi instituído em dezembro de 2014, o que justifica a utilização do E3 desde 2016, já que o mesmo trabalhava em escritório de contabilidade e já lidava com o sistema e-Social.

Por fim, observou-se que o E2 utiliza o sistema há cerca de 2 anos, e que o E4 o utiliza há 1 ano, porém de acordo com o cronograma de implantação, mesmo os entrevistados não tendo vivenciado o início da implantação em 2018, os mesmos vêm vivenciando a 4ª etapa do faseamento, os eventos de SST (Segurança e Saúde do Trabalho).

Quando perguntados sobre a participação em cursos ou treinamentos internos ou externos para auxílio no manuseio do sistema, a maioria dos entrevistados afirmou que participou de treinamentos internos, e ainda citaram outros métodos de aprendizagem que os auxiliaram.

Os depoimentos dos entrevistados demonstram que a maioria dos respondentes participou de treinamentos e palestras, porém percebe-se que os treinamentos foram rápidos, como informa o E1, no trecho: “a gente teve um treinamento interno”, e o E5: “houve um treinamento bem rápido”. Também observou-se pelas respostas dos entrevistados que eles precisaram buscar fontes externas, como recursos da internet e o serviço de atendimento do e-Social. O E3 afirma que participou muito de palestras oferecidas pela empresa porém, é importante frisar que o entrevistado em questão ainda não trabalhava na empresa pesquisada em 2018, por isso a sua opinião difere da dos demais.

Dessa forma, é possível afirmar que a empresa pesquisada não investiu tanto em treinamentos, diferente do resultado do estudo de Rodrigues, Sell e Lavarda (2018), que identificou que houve investimentos em treinamentos para a equipe de departamento pessoal do escritório e grupos de estudos.

O entrevistado E2 informa que não participou de treinamento, e que os ensinamentos de um dos seus colegas de trabalho foi o que o capacitou na utilização do e-Social. O E4 também afirma não ter participado, porém ressalta que os ensinamentos foram lhe repassados pelos colegas. Ambos os entrevistados não trabalhavam na empresa durante a implantação do e-Social.

Quando perguntados sobre o maior desafio frente a adequação ao e-Social, os entrevistados apontaram a dificuldade com o manuseio do sistema e o volume de trabalho. Os respondentes E2 e E3 afirmam que, no início da implantação, o maior desafio enfrentado foi a compreensão do passo a passo do sistema, que conta com envio de eventos sequenciais, como

afirmaram o E2 em seu depoimento “*O maior desafio mesmo foi entender é... as etapas mesmo porque, por exemplo, voltado pra o TAF, que é um... a área, o ambiente que a gente lança tudo pra o eSocial, ele tem muitos detalhezinhos. [...]*, e no depoimento do (E3) “*Aprender a fazer as transmissões, a entender os eventos, entender a ordem, [...] todos os cadastros tinham que estar todos bem redondinhos com todas as informações batendo com as do governo[...]*” grifo nosso.

O entrevistado E5 atribui como maior desafio à falta de informações, o que causou um grande volume de trabalho com a alimentação das tabelas iniciais, conforme depoimento “[...] e  **muito volume de trabalho**, porque pra você chegar no dia a dia de mandar umas férias, mandar a folha de pagamento, mandar rescisão[...]”. Essa constatação está de acordo com o estudo de Reis (2019), que aponta que o envio dos eventos e a sequência cronológica das informações entregues foram algumas das mudanças mais significativas na realidade estudada.

Os participantes foram indagados sobre o quão habituados ao sistema eles estão atualmente. Foi possível perceber eles se consideram bem habituados. No depoimento do entrevistado E3 é possível perceber essa subcategoria. “*Acredito que bem habituada. Tô craque, né? A gente sempre tá aprendendo alguma coisa e quebrando a cabeça, mas hoje o entendimento é bem rápido. (E3)*

O e-Social, dentro da Teoria Institucional, pode ser considerado como uma pressão formal sofrida pelas organizações, podendo ser encaixado no conceito de Isomorfismo Coercitivo. É nítido que essa imposição governamental vem trazendo mudanças na realidade das empresas, confirmando o que foi dito por Dimaggio e Powell (2005) ao afirmarem que, em alguns casos, a mudança organizacional é uma consequência direta das ordens governamentais. Diante desse cenário de mudança é primordial que as empresas se adequem às novas realidades, conforme destacam Freire e Lucena (2021).

Conclui-se também que, os entrevistados que utilizam o e-Social há mais tempo e com mais frequência estão mais habituados do que aqueles que o utilizam há menos tempo, ou com menos frequência. Essa constatação corrobora com Guerreiro, et al. (2004) ao exporem que a repetição de ações fortalece as rotinas, que são os hábitos normatizados e institucionalizados para que as regras sejam atendidas.

Quando indagados sobre a palavra que descreve seu sentimento de mudança com o e-Social, a maioria dos respondentes expressaram palavras otimistas. Dessa forma, apesar de todos os desafios encontrados frente a adequação ao e-Social, pode-se concluir que os entrevistados apresentam-se jubilosos pelo sistema, como afirmou o E1, que disse “*estou*

*satisfeito com as mudanças que o programa trouxe*” e o E3, que afirmou “*tenho um sentimento de **organização**, já que, devido ao sistema eles precisam andar na linha*”, ou seja, cumprir a legislação, grifo nosso.

O E2 sente que o sistema trouxe “*praticidade*”, apesar de afirmar “*ainda não estar totalmente **habitado** às mudanças*”. Para o E4 o sentimento predominante é o de “*simplificação*”, grifo nosso.

Essa análise corrobora com o estudo de D’Agostin (2021) e o de Rodrigues et al. (2018) ao afirmarem que a amostra pesquisada considerou o impacto geral do e-Social positivo para as empresas.

#### **4.4 Relação do DP com o setor contábil na implantação do e-Social**

Apresenta-se a seguir os resultados sobre a percepção dos entrevistados do setor de contabilidade quanto à sua relação com o departamento pessoal na implantação do e-Social. Foi-se analisado, a qualidade das informações advindas do DP recebidas pelo setor contábil após a implantação do e-Social e a principal mudança na relação entre os setores após a implantação do sistema.

Os entrevistados foram indagados sobre a qualidade das informações advindas do departamento pessoal recebidas pelo setor contábil após a implantação do eSocial. É importante destacar que o setor de contabilidade da empresa estudada é dividido em área contábil e fiscal.

De acordo com o R1, a parte fiscal não recebe nenhuma informação advinda do setor pessoal. Ele informa que a área fiscal é quem produz informações necessárias ao DP, para que esse elabore a DCTF Web, declaração essa que facilita o acesso às informações que antes eram enviadas através da GFIP. Dessa forma, pode-se concluir que a área fiscal não consegue mensurar a qualidade das informações advindas do departamento pessoal após a implantação do e-Social.

Já na parte contábil, observou-se que houve uma mudança na qualidade das informações dos últimos anos para cá, conforme afirmaram o R2: “*eu observei que há algum pouco tempo pra cá muita coisa vem mais alinhada, né? Poucos erros, né? Então acredito que pode ter sido por isso.*” (R2, grifo nosso) e o R3: “[...] *a gente percebeu no decorrer dos últimos anos que a informação está chegando de forma mais... mais rápida, mas eu não tenho como fazer essa medição se é em relação ao eSocial, ou se em relação ao quadro de funcionários, que de repente muda. [...]*” (R3, grifo nosso). Para eles a informação tem chegado de forma mais rápida e com menos incidência de erros. Porém, já

que os respondentes da área contábil não utilizam o e-Social diretamente, eles não conseguem afirmar com precisão que a mudança se deu devido à implantação do e-Social.

Ao serem indagados acerca da principal mudança na relação entre o setor contábil e o DP após a implantação do eSocial, os respondentes citaram diferentes mudanças, de acordo com a sua área (fiscal e contábil).

É possível identificar que a principal mudança na relação entre a parte fiscal do setor de contabilidade e o departamento pessoal foi a implantação da DCTF-Web; e a EFD-Reinf (Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais), sendo a última um dos módulos do SPED, conforme o depoimento do R1 “[...] *a principal mudança foi que acrescentou essa **declaração do Reinf** e como criou-se também a **DCTF Web**, aí são parâmetros pra gente tá concluindo e analisando todo mês... essas informações para consolidar e juntar elas junto com as informações do eSocial.*” (R1, grifo nosso).

No que diz respeito a área contábil, os respondentes afirmam que a maior mudança é justamente a qualidade da informação, conforme os depoimentos do R2 [...] “*a informação tá vindo mais...**fidedigna**, vamos dizer assim*”. (R2, grifo nosso) e o R3 “[...] **Rapidez da informação** mesmo, seria basicamente isso” (R3, grifo nosso). Para eles a qualidade da informação tem estado melhor, mais fidedigna e mais rápida. Porém continuam afirmando que não há como mensurar se a implantação do eSocial foi a causa da melhora. Rezende et al. (2017), mencionam que o eSocial se propõe, entre outras coisas, a diminuir a incidência de erros, o que explica a geração de informações mais confiáveis por parte do setor pessoal, não só para os órgãos públicos, mas também para outros setores da própria empresa.

Dessa forma, pode-se deduzir que, mesmo não sendo citado como causa nas respostas da área contábil, a implantação do sistema melhorou a relação entre o setor de contabilidade e o departamento pessoal, já que os entrevistados informam que a melhora se deu nos últimos anos, ou seja, a mudança coincidiu com a obrigatoriedade do sistema.

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as mudanças causadas pela implantação do sistema e-Social na gestão do setor de departamento pessoal de uma construtora em João Pessoa.

A partir do estudo de caso realizado no setor de departamento pessoal da empresa estudada, verificou-se que o e-Social, assim como se propõe, simplifica as atividades diárias do setor, pois traz a unificação das rotinas. A percepção de simplificação e união se dá devido à centralização de informativos e declarações em um só canal de transmissão para o governo.

A unificação das informações prestadas foi citada pela maioria dos entrevistados como sendo um ponto positivo da implantação do e-Social. Além disso, o maior controle dos órgãos públicos sobre as movimentações realizadas dentro das empresas também foi mencionado, o que conseqüentemente diminuiu a incidência de fraudes e prejuízos na relação entre empregador e governo. Já em relação aos pontos negativos, os entrevistados apontam que a habituação ao sistema foi um aspecto desfavorável, bem como o manuseio do sistema que muitas vezes pode ser confuso, lento, e gerar retrabalho.

Concluiu-se que, assim como no estudo de Cordeiro e Klann (2014), os hábitos e rotinas da empresa pesquisada se modificaram com a implantação do eSocial. As maiores mudanças nas rotinas dos entrevistados foram: melhor controle interno, redução de atividades, unificação de informações, diminuição de erros e, conseqüentemente, a garantia dos direitos previdenciários e trabalhistas dos empregados. Todos os pontos mencionados estão, de alguma forma, em concordância com os princípios destacados no artigo 3º, do Decreto 8.373/14. Porém, apesar da maioria dos entrevistados terem apontado mudanças positivas, o aumento de trabalho também foi apontado como mudança.

A pressão exercida pela implantação do e-Social tornou os processos dentro do setor estudado mais homogêneos, e em conformidade com procedimentos pré-estabelecidos pelo governo. Percebeu-se que esses procedimentos muitas vezes estavam em conformidade com outros estudos semelhantes, demonstrando o quanto essa pressão tem exigido homogeneidade das organizações, e comprovando o fenômeno do isomorfismo coercitivo.

Como toda grande mudança, o e-Social trouxe a necessidade de habituação. A compreensão inicial das etapas do sistema e da legislação vigente necessária foram os maiores desafios encontrados pelo setor pessoal. Embora a empresa estudada não tenha dado prioridade aos investimentos em cursos e treinamentos, observou-se que a maioria dos entrevistados se consideram em um nível alto de adequação em relação ao sistema. Destacou-se que os profissionais mais habituados são aqueles que utilizam o sistema a mais tempo ou com mais frequência.

Observou-se que, apesar de todos os desafios encontrados frente a adequação ao eSocial, os entrevistados apresentam-se jubilosos pelo sistema, conforme as palavras que descrevem: satisfação, organização e simplificação. É importante destacar que a visão do gestor do DP em relação ao sistema e suas mudanças se mostrou mais negativa, enquanto a dos demais profissionais foi mais positiva e otimista.

A relação entre os setores de departamento pessoal e contabilidade na implantação do eSocial também foi objeto de estudo nessa pesquisa. Dessa forma, analisou-se que o setor

contábil da empresa possui duas áreas: fiscal e contábil, e essas áreas estão ligadas ao setor pessoal de forma diferente. A área fiscal destacou que a maior mudança após a implantação do sistema foi a implantação da DCTF-Web e da EFD-Reinf. Já a área contábil percebeu que as informações advindas do DP têm se apresentado de forma mais fidedigna. Sendo assim, pode-se afirmar que a implantação do eSocial melhorou a relação entre os setores contábil e pessoal.

Os resultados desse estudo trazem contribuições para a sociedade, pois demonstram as mudanças trazidas por um projeto governamental, de abrangência nacional, e auxiliam na visualização do impacto desse sistema no dia a dia dos que o utilizam. Além disso, trazem a possibilidade de comparação com outras realidades em estudos acadêmicos.

A limitação encontrada nessa pesquisa está em seus resultados, pois esses não podem ser generalizados, já que o estudo foi realizado somente em uma empresa. Nesse sentido os achados possuem restrição de subjetividade e quantidade de respondentes.

Como sugestão para investigações futuras, sugere-se analisar a realidade do departamento pessoal de mais de uma empresa do mesmo seguimento, para assim, comparar os resultados e diminuir a subjetividade. Além disso, examinar se há alguma relação entre os investimentos com capacitação da equipe para uso do e-Social e o nível de dificuldade de adaptação ao sistema.

## REFERÊNCIAS

Appolinário, F. (2015). *Metodologia Científica*. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. 9788522122424. Recuperado de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122424/>.

Barcella, G. (2018). eSocial: uma análise das adequações nas rotinas de Departamento Pessoal em empresas do município de Lajeado - RS enquadradas no 1º grupo de implantação. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, Lajeado. Recuperado de: [https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/2430/1/2018Georgi\\_Barcella.pdf](https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/2430/1/2018Georgi_Barcella.pdf).

Bardin, L. (2011). **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007. (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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm).

Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014. (2014). Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial e dá outras

providências. Brasília, DF. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm)

Emenda constitucional nº 42, de 12 de dezembro de 2003. (2003). Altera o Sistema Tributário Nacional e dá outras providências. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc42.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc42.htm).

Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11., p. 3-25.

Carvalho, A. V. D.; Nascimento, L. P. D. & Serafim, O. C. G.(2013) *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013. v. 2. 9788522113002. Recuperado de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113002/>.

Cordeiro, A. & Klann, R. C. (2014). Institucionalização de hábitos e rotinas com a implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED): um estudo em organizações de serviços contábeis. *Revista Gestão Organizacional*. V. 7, n.1, p. 79-93. Recuperado de: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1505>

D'agostin, G. P. (2021). eSocial: as percepções dos profissionais de contabilidade da região de Criciúma/SC. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma. Recuperado de: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/8921/1/Gustavo%20Possamai%20D%e2%80%99Agostin.pdf>.

Dimaggio, P. J.& Powell, W.W.(2005). A Gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 74 –89.

Domingues, R. A. (2015). A perspectiva institucional e a geografia econômica. *Mercator*. v. 14, n. 2, p. 7-19.

Freire, A. P. F.& Lucena, W. G. L. (2021). *Teoria Institucional*. In: Almeida, K. K. N.; França, R. D. (org.). *Teorias Aplicadas à Pesquisa em Contabilidade: uma introdução às Teorias Econômicas, Organizacionais e Comportamentais*. João Pessoa: Editora UFPB. p. 62-84. E-book. Recuperado de: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/758/901/7920-1>.

Guerreiro, R.; Frezatti, F.& Casado, T. (2004). Em busca do entendimento da formação dos hábitos, rotinas e instituições da contabilidade gerencial. In: Congresso Usp de Controladoria Contabilidade, 4. São Paulo. *Anais [...]*, São Paulo: USP. Recuperado de: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos42004/51.pdf>..

Lakatos, E. M.& Marconi M. A. (2021). *Metodologia do Trabalho Científico*. 9. ed. São Paulo: Grupo GEN. 9788597026559. Recuperado de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>.

Oliveira, A. (2014). *eSocial: Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas*. São Paulo: Grupo GEN. 9788522492978. Recuperado de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492978/>.

Oliveira, E. (2014). *Contabilidade Digital*. São Paulo: Grupo GEN. 9788522491315. Recuperado de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491315/>.

Pacheco Filho, J. G. & Kruger, S. (2015). *eSocial: Modernidade na Prestação de Informações ao Governo Federal*. São Paulo: Grupo GEN. 9788597007718. Recuperado de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007718/>.

Portal eSocial. (2019). Recuperado de: <https://www.gov.br/esocial/pt-br>.

Portaria Conjunta SEPRT/RFB/ME Nº 71, de 29 de junho de 2021. (2021). Dispõe sobre o cronograma de implantação do Sistema Simplificado de Escrituração Digital de Obrigações Previdenciárias, Trabalhistas e Fiscais (eSocial). (Processo nº 19964.107809/2021-34). Brasília, DF: Ministério da Economia, Recuperado de: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-seprt/rfb/me-n-71-de-29-de-junho-de-2021-329487308>.

Reis, E. (2019). *Sped eSocial e as mudanças na rotina dos profissionais de departamento de pessoal de uma empresa concessionária de Caxias do Sul*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Recuperado de: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/5525/TCC%20Eliandro%20dos%20Reis.pdf?sequence=1>.

Rezende, M. E. T.; Silva, M. L. & Gabriel, R. A. (2017). *eSocial – Prático Para Gestores*. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva. 9788536529950. Recuperado de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536529950/>.

Rodrigues, V. M. P; Sell, F. F. & Lavarda, C. E. F. A. (2004). Mudança nas Rotinas Gerenciais com a Introdução do eSocial: Um Estudo de Caso. São Paulo. *Anais...*, São Paulo: USP. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/192631/Artigo%20Vanessa%20Rodrigues.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Silva, M. C. (2019). Mudanças nas rotinas do departamento pessoal após A implantação do e-social: um estudo nos escritórios de contabilidade. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco. Recuperado de: <http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/handle/1/24902>.

Vassoler, H. D. (2015). O sistema de escrituração fiscal digital das obrigações fiscais previdenciárias e trabalhistas - esocial.. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma. Recuperado de: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3637/1/H%c3%a9rika%20Dassoler%20Vassoler.pdf>.

Vellucci, R. G (2017). Os desafios da implantação do e-social e seus reflexos nas rotinas das organizações. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista, São Bernardo do Campo. Recuperado de: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1639/2/Rosana%20Gribl%20Vellucci.pdf>.

Yin. R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.