

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Margarete Blume Vier

A IMPLEMENTAÇÃO DO E-SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Sapucaia do Sul, RS
2022

Margarete Blume Vier

A IMPLEMENTAÇÃO DO E-SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização de Gestão Pública Municipal (EaD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientadora: Eliete dos Reis Lehnhart

Sapucaia do Sul, RS
2022

Margarete Blume Vier

A IMPLEMENTAÇÃO DO E-SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização de Gestão Pública Municipal (EaD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção de título **de Especialista em Gestão Pública Municipal.**

Aprovado em 27 de agosto de 2022

Eliete dos Reis Lehnhart
Presidente/Orientador

Nathália Rigui Trindade

Talita Gonçalves Posser

Sapucaia do Sul, RS
2022

A IMPLEMENTAÇÃO DO E-SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RESUMO

O e-social, é uma plataforma do governo federal que tem a finalidade de reunir e simplificar o envio das informações trabalhistas, previdenciárias, fiscais e tributárias. O e-social pode ser considerado um sistema de informação, e sua implementação requer mudanças culturais, organização e planejamento. Os sistemas de informação são implementados por meio de etapas, que vão desde o seu planejamento até a sua utilização, consideradas assim o ciclo de vida dos sistemas. Neste contexto, o estudo tem por objetivo investigar a implementação do e-social nos municípios do Vale do Rio dos Sinos a partir do ciclo de vida dos sistemas. Quanto a metodologia, o estudo é de natureza aplicada, a pesquisa é descritiva, e a abordagem do problema é qualitativa. Em relação aos procedimentos técnicos, o trabalho consiste na realização de pesquisa bibliográfica, aplicação de questionários, entrevista e observação direta. Os resultados evidenciam que os municípios estão na fase de produção do ciclo de vida dos sistemas, uma vez que estão transmitindo os eventos do e-social da segunda e terceira fase. Quanto aos fatores sucesso e críticos na implementação do e-social nos municípios, cita-se respectivamente a capacitação dos servidores e os cadastros incompletos nas prefeituras. Destaca-se que a principal dificuldade dos municípios não é compreender o e-social e as informações a serem transmitidas, mas sim, a configuração dos sistemas de informática para atenderem os *layouts* exigidos pelo governo.

Palavras-chave: E-social; Ciclo de Vida dos Sistemas; Governo Eletrônico; Obrigações Trabalhistas.

THE IMPLEMENTATION OF E-SOCIAL IN PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT

E-social is a federal government platform that aims to gather and simplify the submission of labor, social security, tax and tax information. E-social can be considered an information system, and its implementation requires cultural changes, organization and planning. Information systems are implemented through stages, ranging from their planning to their use, thus considered the life cycle of the systems. In this context, the study aims to investigate the implementation of e-social in the municipalities of Vale do Rio dos Sinos from the life cycle of the systems. As for the methodology, the study is of an applied nature, the research is descriptive, and the approach to the problem is qualitative. Regarding the technical procedures, the work consists of carrying out bibliographic research, application of questionnaires, interviews and direct observation. The results show that the municipalities are in the production phase of the systems life cycle, since they are transmitting the e-social events of the second and third phases. As for the success and critical factors in the implementation of e-social in the municipalities, it is mentioned, respectively, the training of the servers and the incomplete registrations in the city halls. It is noteworthy that the main difficulty of the municipalities is not to understand the e-social and the information to be transmitted, but the configuration of the computer systems to meet the layouts required by the government.

Keywords: E-social; Systems Life Cycle; Electronic Government; Labor obligations.

INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por mudanças significativas e cada vez mais intensas nos últimos anos. O avanço tecnológico e o processo de globalização fazem parte da evolução do

homem, e conseqüentemente, provocaram mudanças consideráveis nas organizações. A revolução da internet e as mudanças no contexto social aceleraram a maneira com que a sociedade interage; gera e acessa informações. Ideias e informações rapidamente migram entre os países, negócios se multiplicam em um curto espaço de tempo. A informação quando não acessada imediatamente, perde sua importância/utilidade (SILVEIRA et al, 2015). Analisar dados e informações em tempo real auxilia na tomada de decisões mais eficazes e eficientes. Essa dinâmica transformou a maneira com que as empresas operam os negócios, e como são elaboradas as políticas públicas (ARAÚJO, 2020).

Diante dessas transformações, o governo sentiu-se pressionado a acompanhar tal revolução, e implementar novas ferramentas de controle e fiscalização. Além disso, o advento da tecnologia da informação e comunicação trouxe a necessidade de maior transparência, diante do controle social exercido com mais rigorosidade nos últimos anos. Neste contexto, o governo desenvolve, desde de 2000, o Governo Eletrônico ou e-gov, onde disponibiliza aos cidadãos serviços *online*, baseados em três princípios: participação cidadã, melhoria do gerenciamento interno do Estado e integração com parceiros e fornecedores (SILVA; FONSECA, 2019).

Em conjunto ao Governo Eletrônico, foi instituído, no ano de 2007, o sistema de informatização para o cumprimento das obrigações acessórias, transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e órgãos fiscalizadores, denominado Sistema Público de Escrituração Digital (SPED). Esse Sistema tem como função o cruzamento de dados, onde é possível identificar erros e falhas nas informações repassadas. O SPED é composto por grandes projetos, entre eles a nota fiscal eletrônica (NF-e), o conhecimento de transporte eletrônico (CT-e), a escrituração Contábil digital (ECD), a escrituração fiscal digital (EFD), e em fase de implantação, o e-Social, tema do presente artigo (BRASIL, 2007).

Assim dizendo, o e-social integra o projeto do governo federal que busca o cruzamento de dados, a tempestividade das informações e maior segurança tributária e fiscal entre empresas e órgãos públicos (BRASIL, 2022). Em função do objetivo principal que é coleta, armazenamento e envio de informações ao governo e demais órgãos interessados, o e-social pode ser considerado um sistema de informação. No que se refere a implementação de sistemas de informação, este geralmente ocorre por meio de etapas, que vão desde o seu planejamento até a sua utilização, consideradas assim o ciclo de vida dos sistemas. Portanto, a implementação do e-social requer mudanças culturais, organização e planejamento, assim como a implementação de qualquer outro sistema de informação. Além de sua complexidade, ressalta-se que o e-social deve ser adotado não somente por empresas privadas, mas também, instituições públicas. O prazo de implementação no setor privado já findou, sendo que o setor público estará obrigado a enviar as informações pelo e-social em outubro de 2022, conforme a última prorrogação.

Neste contexto, o estudo tem por objetivo geral investigar a implementação do e-social nos municípios do Vale do Rio dos Sinos a partir do ciclo de vida dos sistemas. Para alcance deste objetivo, destacam-se os seguintes objetivos específicos: verificar a fase de implementação do e-social nos municípios do Rio dos Sinos; verificar os fatores de sucesso e críticos na implementação do e-social nos municípios do Rio dos Sinos; apontar os desafios enfrentados pela iniciativa privada na implementação do e-social a partir de uma revisão de literatura e traçar um paralelo entre os desafios enfrentados na iniciativa privada e nos órgãos públicos

A realização deste estudo se justifica por contribuir com a literatura do e-social nos órgãos públicos, e por verificar a funcionalidade do e-social com base nos objetivos iniciais propostos pelo governo; além de identificar os desafios e facilitar a implementação nos municípios que ainda não iniciaram o processo. Após esta introdução, o estudo apresenta a fundamentação teórica, seguido dos procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados, e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica acerca do tema do presente estudo. O assunto está organizado em três subcapítulos: primeiramente as premissas básicas sobre o e-social, em seguida o ciclo de vida dos sistemas no processo de implementação do e-social nos órgãos públicos, e finaliza-se com o texto acerca da implementação do e-social na iniciativa privada.

2.1 Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas

O Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – o e-social, é uma plataforma do governo federal, instituída pelo Decreto nº 8.373 de 11 de dezembro de 2014, que tem a finalidade de reunir e simplificar o envio das informações trabalhistas, previdenciárias, fiscais e tributárias, relativas à contratação e utilização de mão de obra onerosa, com ou sem vínculo empregatício, e de produção rural. Portanto, o e-social não é uma nova obrigação trabalhista, mas de forma resumida, é uma nova forma de cumprir as obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias já existentes (MANUAL DE ORIENTAÇÃO DO E-SOCIAL, 2021; MACHADO; MOLLICA; CONDE, 2018).

Conforme o Decreto nº 8.373 (BRASIL, 2014, p.1), o e-Social pode ser definido como “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 Ramos (2019), o e-social tem por objetivo: a) garantir os direitos trabalhistas e previdenciários, uma vez que o cidadão poderá acompanhar as informações relativas à sua relação de trabalho, podendo o próprio trabalhador fiscalizar o cumprimento das obrigações trabalhistas de seu empregador; b) aprimorar a qualidade das informações, uma vez que são constatadas inúmeras divergências nas informações e valores recolhidos; e c) simplificar o cumprimento das obrigações principais e acessórias.

O e-social objetiva ainda disponibilizar as informações em um único ambiente virtual, facilitando o acesso aos funcionários, e ainda, aos demais interessados, que são também os órgãos e entidades do governo federal envolvidos no desenvolvimento da plataforma: Caixa Econômica Federal, Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Ministério da Previdência (MPS), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) (BRASIL, 2022).

Com o e-social, o departamento responsável, que na maioria das instituições é o departamento de pessoal, transmitirá as informações por meio de uma única base de dados. Segundo o governo federal (BRASIL, 2022), atualmente, são 15 obrigações principais e acessórias transmitidas por meio de diferentes plataformas e sistemas, as quais, serão substituídas pelo e-social: 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; Livro de Registro de Empregados; CAT - Comunicação de Acidente de Trabalho; 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; Quadro de Horário de Trabalho; Manual Normativo de Arquivos Digitais; Folha de pagamento; GRF – Guia de Recolhimento do FGTS e GPS – Guia da Previdência Social.

Todas essas informações são transmitidas às entidades governamentais pelas empresas ou instituições públicas por meio do departamento pessoal, setor responsável pelo cadastro e pela folha de pagamento dos funcionários. As principais atividades exercidas pelo setor são:

admissão, atualização cadastral, cálculo da folha de pagamento, concessão de licenças, afastamentos, férias, e ainda, atividades relacionadas ao desligamento do funcionário (AZEVEDO; HABER; MARTINS, 2011).

A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) estabelece uma série de regras e obrigações por parte do empregador que garantem os direitos trabalhistas do cidadão. Realização de exames médicos, pagamento de contribuições previdenciárias, benefícios, FGTS, insalubridade, uso de equipamentos de proteção, controle da carga horária e realização de horas extras dentro do limite permitido, são algumas das rotinas controladas e fiscalizadas pelo departamento pessoal, e posteriormente, informadas aos órgãos governamentais competentes. São informações referentes à vida laboral dos funcionários, e que interferem, entre outras coisas, na sua aposentadoria (MACHADO; MOLLICA; CONDE, 2018; AZEVEDO; HABER; MARTINS, 2011).

Com o e-social, estas informações são transmitidas por meio de uma única plataforma, possibilitando o cruzamento de dados, bem como, a maior fiscalização, uma vez que os órgãos fiscalizadores terão acesso à informação de forma rápida e eletrônica (RAMOS, 2019). Silva e Fonseca (2019) corroboram afirmando que com o e-social, as empresas deverão prestar informações nos prazos estabelecidos. Logo, o e-social busca evitar fraudes e garantir o cumprimento das regras e sanções já previstas na CLT.

Quanto aos motivos para o desenvolvimento da ferramenta do e-social, tem-se o conflito e a duplicidade das informações prestadas pelas empresas, a necessidade de desburocratização do sistema, e a maior transparência entre empregador, empregado e governo. Além disso, o sistema busca agilidade na fiscalização: considerando que a informação estará disponível num ambiente virtual, os auditores poderão verificar o cumprimento da legislação sem haver a necessidade de visitas in loco para conferência de documentos. Com isso, evita-se o atraso no recolhimento de contribuições previdenciárias, ou ainda, a perda de documentos sobre a vida laboral do trabalhador. Neste sentido, o e-social é definido como “uma nova era nas relações entre Empregado, Empregadores e Governo” (RAMOS, 2019; SILVA; FONSECA, 2019; SCHMITH; BILAC, 2020).

De acordo com informações constantes no site do Governo Federal sobre o e-social, a principal vantagem para o trabalhador será a garantia dos seus direitos trabalhistas e previdenciários (BRASIL, 2022). Todas as informações relativas aos pagamentos efetuados ao trabalhador e informações relativas à sua condição de trabalho estarão registradas em uma única base de dados, contribuindo para a diminuição de erros nos cálculos que hoje ainda ocorrem na geração das guias de pagamentos previdenciários. Outra vantagem é o acompanhamento por parte do trabalhador quanto ao recolhimento do FGTS, e a diminuição de processos trabalhistas, o que também acarretará a diminuição de custos para o governo (FERREIRA; SOARES, 2019). Segundo Machado, Mollica e Conde (2018) a implementação do e-social promoverá uma auditoria em tempo real no que se refere à vida profissional das pessoas.

Para as empresas, o e-social simplificará processos, gerando ganho de produtividade. Além disso, haverá uma redução de custos em função da economia de papel e necessidade de espaço físico para arquivamento da documentação (FERREIRA; SOARES, 2019). Machado, Mollica e Conde (2018) citam também a segurança jurídica para o empregador, e a redução de passivos fiscais e trabalhistas, uma vez que o cumprimento de todas as leis se dará por meio de plataforma única, com redução da quantidade de obrigações recolhidas, e uma fiscalização mais rápida quanto as possíveis inconsistências nas informações prestadas equivocadamente.

Para o governo, o e-social permitirá a efetividade no cruzamento dos dados, possibilitando o maior controle e fiscalização pelos órgãos competentes (SILVA; FONSECA, 2019). Cita-se ainda o aumento na arrecadação de tributos, não em função do aumento da carga tributária, mas sim, pela diminuição da inadimplência, da incidência de erros e da sonegação por parte das empresas (FERREIRA; SOARES, 2019). Outra vantagem é a redução de fraudes

na concessão de benefícios previdenciários e no seguro-desemprego, devido a melhoria nos processos, rapidez no acesso as informações e no cruzamento de dados (RAMOS, 2019).

Em se tratando de como o sistema funciona, ele é por meio do envio individual de arquivos *XML* contendo informações: “O sistema do contribuinte deverá ser adaptado para envio das informações ao e-social. Não haverá programa gerador ou validador para o e-social, tipo aqueles que existem hoje, que o contribuinte tem que baixar do *site* da Receita Federal (DIRF, DCTF) [...]” (RAMOS, 2019, p.21). De acordo com o Manual de orientação do e-social (2021) o e-social foi concebido para transmitir as informações através de eventos, os quais devem ser encaminhados em uma sequência lógica/cronológica. Evento é um acontecimento. Tudo o que acontece na folha de pagamento, como por exemplo admissão, alteração de salário, férias, é um evento. Cada evento cadastrado preencherá a base de dados na plataforma de Registro de Eventos Trabalhistas, registrando todo o histórico laboral do trabalhador (SILVEIRA et al., 2015; RAMOS, 2019)

Os prazos para a implementação do e-social e transmissão das informações por meio da plataforma única de envio segue um cronograma estabelecido pelo governo federal. Ressalta-se que, desde que foi estabelecido, o cronograma de implementação do Sistema Simplificado de Escrituração Digital das Obrigações Previdenciárias, Trabalhistas e Fiscais – e-Social sofreu inúmeras alterações por meio de portarias emitidas pelo Ministério do Trabalho e Previdência e Receita Federal do Brasil. O cronograma segue fases de implementação para diferentes grupos, conforme exposto na Figura 01.

Figura 01: Cronograma de implementação do e-social:

	1ª Fase Eventos de tabelas	2ª Fase Eventos não periódicos	3ª Fase Eventos periódicos	4ª Fase Eventos de SST
Grupo 1	2018 08 JAN	2018 01 MAR	2018 01 MAI	2021 13 OUT *
Grupo 2	2018 16 JUL	2018 10 OUT	2019 10 JAN	2022 10 JAN *
Grupo 3 Pessoas Jurídicas	2019 10 JAN	2019 10 ABR	2021 10 MAI *	2022 10 JAN *
Grupo 3 Pessoas Físicas	2019 10 JAN	2019 10 ABR	2021 19 JUL *	2022 10 JAN *
Grupo 4	2021 21 JUL *	2021 22 NOV *	2022 22 AGO *	2023 01 JAN *

Fonte: BRASIL (2022)

O grupo 1 é formado por empresas com faturamento anual superior a R\$ 78 milhões; o grupo 2 por entidades empresariais com faturamento no ano de 2016 de até R\$ 78.000.000,00 e que não sejam optantes pelo Simples Nacional; o grupo 3 são as PJ - empregadores optantes pelo Simples Nacional e entidades sem fins lucrativos, bem como as PF (exceto doméstico) e produtor rural; e por último, tem-se o grupo 4 que são os órgãos públicos e organizações internacionais (BRASIL, 2022). Conforme o Manual de orientação do e-social (2021) cada uma das fases é composta pelo envio de determinados eventos/informações:

- Eventos iniciais e tabelas: são basicamente os dados cadastrais, dentre eles, cita-se o cadastro dos empregados (exemplo: evento S-1000), eventos relacionados aos cargos, funções, rubricas de pagamento e tabelas de horários do cartão ponto.
- Eventos Não Periódicos: são aqueles que não têm uma data pré-fixada para ocorrer, como por exemplo admissão/demissão e alteração de salário.

- Eventos Periódicos: são aqueles cuja ocorrência tem periodicidade previamente definida: basicamente, são os eventos da folha de pagamento mensal, onde são enviadas as remunerações, e apurados os fatos geradores de contribuições previdenciárias.
- Eventos de saúde, segurança e segurança no trabalho: são eventos não periódicos, mas que estão relacionados a saúde, segurança e segurança no trabalho.

Todas as informações deverão constar no sistema do próprio contribuinte. A forma como os dados deverão ser enviados, o preenchimento dos campos e a estrutura das informações, seguirá um *layout* específico para cada evento, disponível no sítio do e-social (MANUAL DE ORIENTAÇÃO DO E-SOCIAL, 2021). São cerca de 50 eventos, porém, nem todos se aplicam a todas as situações. Para facilitar a implementação de e-social, o governo disponibilizou um ambiente de teste (Pré-produção), em que os dados podem ser transmitidos sem efeitos jurídicos, para verificar a validade dos eventos e respectivos *layouts*. Quando o prazo de envio termina, os eventos devem então ser enviados no ambiente de produção, destinado para o processamento e apuração das informações (RAMOS, 2019).

Conforme o cronograma de implementação, apresentado na figura 01, empresas e pessoas físicas já devem estar enviando o e-social em todas as fases de implementação – eventos periódicos, não periódicos e de saúde do trabalhador. Porém, os órgãos públicos, foco deste artigo, estão obrigados a enviar somente as fases 1 e 2, sendo que a fase três foi prorrogada até dia 22 de agosto de 2022. Ressalta-se que este prazo foi prorrogado em abril de 2022, quando então findou o prazo anterior.

Todas as fases são interdependentes, sendo que a fase três é complexa, pois envolve um número grande de informações a serem enviadas de forma mensal. Ramos (2019) corrobora sobre a necessidade de mudanças culturais: “É preciso que haja mudança da cultura de deixar para depois, de rugar com outros setores, de fazer sempre assim porque ‘foi assim que me ensinaram’, de conhecer o que se está fazendo, para que serve e o que essa minha atividade vai impactar nos demais setores” (RAMOS, 2019, p. 30). O autor evidencia a importância de organizar os procedimentos e processos internos, a fim de poder cumprir com os prazos estabelecidos. Sendo assim, o subcapítulo a seguir versa sobre o processo de implementação do e-social nos órgãos públicos.

2.2 Sistemas de informação - processo de implementação do e-social nos órgãos públicos

O e-social nas empresas pode ser caracterizado como um sistema de informação, uma vez que este é definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena, e distribui informações (O'BRIEN, 2011). Ou seja, o sistema de informação do e-social, por meio do departamento pessoal, coleta dados sobre os funcionários, processa e armazena informações sobre eles, e em seguida, envia estas informações ao governo por meio da plataforma do e-social.

Um sistema define-se como um conjunto de partes interagentes e interdependentes (empresas, funcionários, médicos, governo e demais órgão envolvidos), que em conjunto, buscam um determinado objetivo, neste caso, um instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, bem como, disponibilizar as informações da vida laboral do cidadão em um banco de dados único, facilitando o acesso e a fiscalização por parte dos interessados (O'BRIEN, 2011). O objetivo geral dos sistemas de informação é disponibilizar para a organização informações necessárias de forma facilitada (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005).

Para uma melhor compreensão dos sistemas, é necessário definir claramente alguns conceitos que estão correlacionados: dado, informação, conhecimento e inteligência. Dado é o fato ocorrido, um elemento da informação, que pode ou não ser útil. A informação é o dado transformado, lapidado, interpretado. A informação gera o conhecimento. O conhecimento

implica no entendimento de um conjunto de informações que podem ser úteis para determinado processo ou tarefa. O conjunto de informação e conhecimento irá oportunizar a inteligência, ou seja, o uso desse conhecimento para gerar benefícios, criar estratégias e, no cenário do e-social, cruzar informações e identificar discrepâncias no sistema (O'BRIEN, 2011; AUDY, ANDRADE, CIRAL, 2005).

Ainda sobre os sistemas de informação, são elementos fundamentais de um sistema: as entradas, as saídas e os processos (componentes internos que executam a transformação das entradas em saídas). A relação entre os elementos determina como o sistema funciona. (O'BRIEN, 2011). Ramos (2019) corrobora afirmando que as empresas devem se preparar de forma a adequar seus processos internos. Logo, entende-se que para o pleno funcionamento do um sistema de informação, se faz necessário estruturar corretamente os processos internos, bem como, planejar corretamente a sua implementação.

No que se refere a implementação de sistemas de informação, este geralmente ocorre por meio de etapas, que vão desde o seu planejamento até a sua utilização, consideradas assim o ciclo de vida dos sistemas. O sistema de informação do e-social também pode ser implementado por meio de um ciclo de vida dos sistemas, visto a complexidade do mesmo. Para isso, irá se utilizar o ciclo de vida dos sistemas, proposto por Audy, Andrade e Cidral (2005). O ciclo de vida dos sistemas é a maneira com que os projetos de implementação de sistemas de informação são realizados em uma organização, desde a fase do planejamento até sua obsolescência e necessidade de substituição do sistema. O modelo proposto pelos autores abrange as fases de análise, projeto, construção, instalação, produção e manutenção:

Análise: etapa na qual se define o problema/necessidade e se determina a solução a ser implementada. Os problemas devem ser identificados e caracterizados em aspectos organizacionais, humanos e tecnológicos. Em seguida, é necessário definir os requisitos que esta solução deverá atender, e, com base nestes requisitos, são estabelecidas as possíveis soluções. O resultado da análise é a seleção da alternativa ou das alternativas a serem implementadas.

Projeto: etapa na qual se procede o detalhamento da solução escolhida, tanto nos aspectos humanos, quanto organizacionais e tecnológicos. É o que se espera do sistema, e como será implementado. Em termos organizacionais, é o momento de rever os processos internos; no que diz respeito aos aspectos humanos, é o momento de especificar os requisitos comportamentais necessários; e em relação aos aspectos tecnológicos, é a definição dos requisitos necessários que o sistema de *software* deverá oferecer.

Construção: momento de concretizar o projeto, de detalhar como ele será implementado. Etapa em que a organização deverá detalhar os processos, a nova rotina diária. Do ponto de vista humano, se faz necessário capacitar a equipe; e no que se refere à dimensão tecnológica, é o momento em que o *software* do sistema de informática é construído e testado.

Instalação: etapa na qual o novo sistema é disponibilizado e ocorre a conversão do antigo para o novo.

Produção: nesta etapa, a organização passa a fazer uso do novo sistema. Momento em que os usuários apresentam as experiências na sua utilização. É esperado que surjam dúvidas em relação ao uso, demanda por novos recursos, e constatação de falhas. Nesta etapa, avalia-se a efetividade do sistema, e realiza-se o levantamento de problemas, para definição de possíveis soluções.

Manutenção: a manutenção é a etapa para manter o sistema em funcionamento. Isso significa, manter o sistema atualizada para que continue alcançando os objetivos para o qual ele foi desenvolvido. Portanto, esta etapa inclui o aperfeiçoamento para atender as novas demandas do ambiente organizacional.

Com relação ao contexto de implementação de sistemas de informação em órgãos públicos, em paralelo ao ciclo de vida dos sistemas, Ramos (2019) cita que a implementação

do e-social requer um mapeamento de processos internos para verificar as rotinas atuais que estão em desacordo com a legislação trabalhista. Antes de tudo, o autor recomenda a criação de um grupo de trabalho, o qual estabelecerá um cronograma, após a realização do diagnóstico da situação atual e revisão dos processos internos para adequação ao e-social. Ramos (2019) propõe 20 perguntas para saber se o órgão público está preparado para essa nova ferramenta de transmissão de informações. São perguntas norteadoras para aqueles que iniciam o processo de implementação, como podem ser observadas no Quadro 01.

Quadro 01: Como saber se o órgão está preparado para a implementação do e-social?

Seu órgão está preparado para o e-social?	
1- Já atualizou o cadastro dos servidores?	11- Já verificou os processos, prazos e os respectivos responsáveis?
2- Você já realizou diagnóstico no seu órgão para ver se cumpre a legislação trabalhista, previdenciária e fiscal na íntegra?	12- Os procedimentos internos já foram adaptados às necessidades do e-social?
3- Você já montou equipes para analisar <i>layouts</i> , solucionar demandas do diagnóstico, entre outros pontos?	13- Todos os setores já estão informados sobre o que é o e-social e qual o seu impacto?
4- Você já verificou se cumpre a Lei ° 11.788/2008, Lei de regra a contratação de estagiários?	14- Já foram previstos treinamentos para os servidores sobre o e-social?
5- Seus cargos são todos compatíveis com os CBOs?	15- Os gestores já foram sensibilizados e informados sobre a importância do e-social?
6- Você já está em contato com a empresa que fornece os <i>softwares</i> para seu órgão?	16- Estão cientes dos riscos e das multas para o não cumprimento dos prazos estabelecidos ?
7- Você já verificou se tem todos os demonstrativos ambientais exigidos?	17- Você sabia que o e-social irá impactar principalmente na folha de pagamento, e vai demandar o envio de arquivos de outros setores?
8- Você já conferiu a parametrização das verbas da folha para ver se a tributação da contribuição previdenciária do IR e do FGTS estão corretas?	18- Você sabia que as guias do FGTS serão geradas no portal conectividade social da caixa?
9- Já leu o Manual do e-social, o <i>layout</i> e os arquivos de tabela?	19- Você sabia que os fundos públicos serão informados no mesmo e-social do órgão público a que ele é vinculado?
10- Já analisou o <i>layout</i> do e-social para saber quais informações você irá necessitar?	20- Você sabia que não vai mais existir GPS, e que todos os tributos administrados pela receita federal serão recolhidos em DARF?

Fonte: Adaptado de RAMOS (2019)

Após análise geral com base nas perguntas e realização do diagnóstico da situação atual, Ramos (2019) sugere que seja identificado o que não está de acordo com a legislação, e que seja estabelecido um plano de ação para sanar as inconformidades, em seguida, os órgãos devem realizar a análise dos *layouts* dos eventos e proceder a negociação com a empresa de informática para as adaptações necessárias; para que assim seja possível testar o sistema e o envio dos eventos. Ou seja, a implementação do e-social requer uma organização e um planejamento, assim como a implementação de qualquer outro sistema de informação. Dito isto, ressalta-se que as recomendações de Ramos (2019) complementam as etapas do ciclo de vida dos sistemas propostas por Audy, Andrade e Cidral (2005), facilitando assim o processo de adoção do e-social.

Ao longo desta subseção, observou-se que a implementação do e-social é complexa, se faz necessário um mapeamento de processos, seguido de um planejamento adequado, mudanças nas rotinas atuais, e, principalmente, o comprometimento dos gestores. Portanto, uma forma de verificar na prática este processo de implementação, é analisar a implementação do e-social na iniciativa privada, tema do próximo subcapítulo.

2.3 A Implantação do E-social na iniciativa privada

O objetivo desta subseção é analisar os benefícios e as dificuldades encontradas pelas empresas no processo de implementação do e-social, bem como, apresentar alguns resultados de estudos aplicados em empresas, escritórios de contabilidade e profissionais da área. Para tanto, foi realizada uma busca na web no google acadêmico pelo termo “e-social” no período de 2014 a 2022. O quadro a seguir apresenta um resumo dos principais achados empíricos no que se refere aos benefícios e as desvantagens do e-social, bem como, as principais dificuldades, ou então, fatores que facilitaram o processo de implementação do e-social.

Quadro 02: Processo de implementação do e-social – iniciativa privada

Autor	Facilitadores e Benefícios	Dificuldades e Desvantagens
Machado, Mollica e Conde, 2018	Unificação do envio de informações do trabalhador; cumprimento de todas as leis de forma mais simples, estando livre de passivos fiscais e trabalhistas; armazenamento das informações em um único lugar	Regras pouco flexíveis no envio das informações; falta de cultura dos empresários em não informar os acontecimentos ao DP com antecedência; o curto prazo para prestar as informações ao governo, e as multas de omissão e atrasos, que serão exorbitantes
Schmith e Bilac, 2020	Unificação de diversas informações em um único sistema; a operacionalização do Setor Pessoal ficou melhor pois possibilitou maior controle e fiscalização	Dificuldades com relação aos cadastros dos funcionários e validação dos eventos por parte da Receita Federal do Brasil. Dificuldades em mudar a cultura organizacional; governo faz mudanças constantes na fase de testes
Vellucci et al., 2018	Possuir sistema informatizado de folha de pagamento adaptado para atender o eSocial; ter conhecimentos relacionados aos tributos incidentes sobre a folha de pagamento	Realização de práticas em desacordo com a CLT; as empresas estão investindo pouco em ações de conscientização das demais áreas envolvidas com o e-Social,
Ricardo e Pagnussat, 2020	O e-Social facilita o cumprimento da legislação por parte dos empregadores; houve melhoria no desempenho das atividades do setor de recursos humanos	Estabelecer a comunicação entre os demais departamentos da empresa; adequar o sistema do escritório e adequar a nova obrigação acessória a rotina de trabalho do escritório; dificuldade quanto à adequação aos prazos e envios dos dados em tempo hábil
Canovas, Santos e Souza, 2022	A ferramenta facilitou as atividades diárias pois o sistema reduziu diversas obrigações acessórias; arquivos foram enviados sem grandes problemas devido o sócio participar de capacitações; informações são digitalizadas e unificadas, facilitando o acesso e evitando perda de dados importantes	Necessidade de seguir a legislação brasileira à risca; necessário adequar-se aos ajustes e atualizações do sistema em sua operacionalização com pessoas capacitadas para sua utilização; o maior desafio é conscientizar os clientes sobre a importância de fornecer as informações obrigatórias para o eSocial.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

O estudo de Silva e Fonseca (2019) aponta que 59% das empresas concordam que, antes do e-social, praticavam atividades em discordância com o prescrito na lei trabalhista. De acordo com o estudo, 37% das empresas realizavam hora extras em excesso, além de rescisão e admissão retroativa. Os dados apontam ainda que mais da metade das organizações não estavam praticando as atividades relacionadas à saúde e Segurança no trabalho (elaboração de laudos de periculosidade, PCMSO e LTCAT) conforme previsto nas Normas Regulamentadoras nº 07 e 09 do Ministério do Trabalho. Os autores concluíram que para solucionar as dificuldades apresentadas pelos entrevistados em relação ao envio de eventos, se faz necessário a realização de treinamento dos profissionais envolvidos, visto que os itens referentes a este assunto tiveram resultados preocupantes, com apenas 15% dos entrevistados com treinamento por consultoria especializada e 21% com treinamento por funcionários da própria empresa.

Conceição, Lima e Martins (2020) evidenciam que os maiores desafios foram em relação ao cumprimento de prazos e na conscientização dos gestores e empresários da

importância desta nova plataforma. Em relação ao conhecimento dos usuários do e-social, Röbers e Kappel (2020) afirmam que os profissionais que apresentam alto nível de conhecimento quanto aos Eventos Iniciais e de Tabelas, apresentaram menor índice de dificuldade no processo de implementação do e-Social.

Em estudo de Vellucci et al. (2018) sobre os desafios na implementação do e-social, os autores identificaram a existência de práticas de administração de pessoal que estão em desacordo com a legislação trabalhista e previdenciária, isto é, 40% a 50% das empresas praticavam horas extras em excesso; não realizavam exames periódicos ou realizavam em atraso. Em relação ao cumprimento dos requisitos legais da área de saúde e segurança do trabalho, os resultados demonstram que um pouco mais de 50% das empresas respondentes não estavam com a elaboração dos laudos de insalubridade, periculosidade e LTCAT em dia e, quanto à elaboração do PCMSO e PPRA, entre 20% a 25% das empresas se encontram nessa mesma situação.

De forma geral, as dificuldades identificadas na iniciativa privada são em relação aos processos de organização interna entre os setores, problemas de cadastro das informações dos funcionários, e, principalmente, não cumprimento da legislação. Portanto, observa-se que a implementação do e-social apresenta-se como um desafio a ser enfrentado no processo de implantação, que posteriormente traz benefícios para as empresas, funcionários e governo.

3 MÉTODO

O presente estudo tem por objetivo investigar a implementação do e-social nos municípios do Vale do Rio dos Sinos a partir do ciclo de vida dos sistemas. Para alcance destes objetivos, delineou-se os seguintes objetivos específicos: verificar a fase de implementação do e-social nos municípios, verificar os fatores de sucesso e críticos na sua implementação, apontar os desafios enfrentados pela iniciativa privada na implementação do e-social a partir de uma revisão de literatura e investigar se existe semelhança entre os desafios enfrentados na iniciativa privada e nos órgãos públicos.

No que se refere a classificação da pesquisa, o estudo é de natureza aplicada, pois visa aprimorar os conhecimentos acerca do e-social em órgãos públicos. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois busca descrever o planejamento e o processo de implementação do e-social nas rotinas administrativas de prefeituras municipais, bem como, o nível de implementação do e-social nas prefeituras do Vale do Rio dos Sinos. A abordagem do problema é qualitativa (GIL, 2002).

Em relação aos procedimentos técnicos, o trabalho consiste na realização de pesquisa bibliográfica (GIL, 2002), e observação direta (PRODANOV; FREITAS, 2013). A pesquisa bibliográfica compreende a revisão teórica acerca das premissas básicas sobre o sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas; e sobre os sistemas de informação. A observação direta, em que o pesquisador toma contato com o grupo que realiza o estudo, mas sem integrar-se a ele, ocorreu em uma das prefeituras estudadas, e atendeu o *checklist* de observação, elaborado com base na revisão bibliográfica.

Com relação ao objeto de análise, o estudo foi proposto para os 13 municípios pertencentes a região do Vale do Rio dos Sinos, de acordo com a Associação dos Municípios do Vale do Rio dos Sinos (AMVRS), sendo eles: Ararica, Campo bom, Dois irmãos, Estância velha, Lindolfo Collor, Nova Hartz, Morro Reuter, Novo Hamburgo, Presidente Lucena, Sapiranga, São Leopoldo, Santa Maria do Herval e São José do Hortêncio. Apesar dos 13 municípios retornarem o contato e aceitarem participar da pesquisa, apenas 4 municípios devolveram o questionário respondido e um possibilitou a realização de uma entrevista.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de questionário em 4 prefeituras, e a realização de entrevista semiestruturada em 1 das prefeituras objeto de estudo, na qual ocorreu

também a observação direta. Os dados foram coletados no mês de junho de 2022. O roteiro para a elaboração do questionário foi com base na revisão bibliográfica. Ressalta-se que as 50 perguntas que foram utilizadas nos questionários e na entrevista foram validadas por um especialista utilizando-se a validação de conteúdo (WRIGHT, JOHNSON, BIAZZI, 1991). Após algumas alterações de vocabulário e acréscimo de perguntas que se mostraram pertinentes, o questionário final foi enviado às prefeituras. Os questionários foram respondidos pelos responsáveis pela implementação do e-social nos municípios. O formulário de perguntas foi enviado à 12 prefeituras, das quais apenas 4 responderam. Uma das prefeituras concordou em realizar a entrevista de forma presencial, quando então, as respostas foram gravadas e transcritas posteriormente.

Em relação a análise dos dados, estes foram submetidos à análise de conteúdo, segundo Bardin (2011). As categorias utilizadas na coleta de dados, e posteriormente, na análise de conteúdo, foram baseadas no ciclo de vida dos sistemas de informação e no referencial teórico acerca do e-social: perfil dos respondentes e dados gerais das prefeituras; fatores de sucesso e críticos na implementação do e-social; projeto e construção do sistema de informação, incluindo os aspectos humanos, tecnológicos e organizacionais; e por fim, produção e manutenção do sistema. Os resultados a seguir foram descritos com base nestas categorias de análise, apresentando-se os dados empíricos coletados, agrupando os que foram análogos, e destacando as peculiaridades de cada prefeitura, e confrontando os achados com a teoria abordada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa. Primeiramente, as características dos respondentes e a fase de implementação do e-social nos municípios estudados, em seguida, os dados coletados sobre a implementação do e-social em cada uma das fases do ciclo de vida dos sistemas, e por fim, fatores sucessos e críticos na implementação do e-social no setor público.

4.1 Característica dos respondentes e fase de implementação do e-social nos municípios

O primeiro objetivo deste estudo foi identificar a fase de implementação do e-social nos municípios. De acordo com o manual de orientação do e-social (2021) o e-social foi concebido para transmitir as informações através arquivos XML contendo informações. Os prazos para a implementação e transmissão das informações por meio da plataforma única de envio segue um cronograma estabelecido pelo governo federal, sendo que para os órgãos públicos, o prazo para envio das informações nas fases 1,2,3 e 4 é respectivamente julho/21, novembro/21, agosto/22 e janeiro/23. O estudo foi aplicado em 5 municípios pertencentes a região do Vale do Rio dos Sinos. O quadro 03 apresenta as características dos municípios participantes, dos respondentes e a fase de envio das informações na qual o município se encontra:

Quadro 03: Características dos municípios participantes e fase de envio das informações ao E-social

Município	Dados do Município			Dados do Respondente			Fase de Implementação
	Cargo do responsável pela implementação do e-social	Nº de servidores no DP/RH	Nº de servidores ativos na prefeitura	Respondente/ Cargo	Sexo	idade	
Alfa	Técnico contábil	5	800-850	Respondente A Técnico contábil	M	28	2ª Fase
Beta	Agente Administrativo	9	2525	Respondente B Diretor geral RH	M	39	2ª Fase
Gama	Agente Administrativo	2	189	Respondente G Agente Admin.	F	38	2ª Fase

Delta	Agente Administrativo	8	3950	Respondente D Agente Admin.	F	36	3ª Fase
Zeta	Auxiliar Administrativo	5	620	Respondente Z Auxiliar Admin.	F	41	3ª Fase

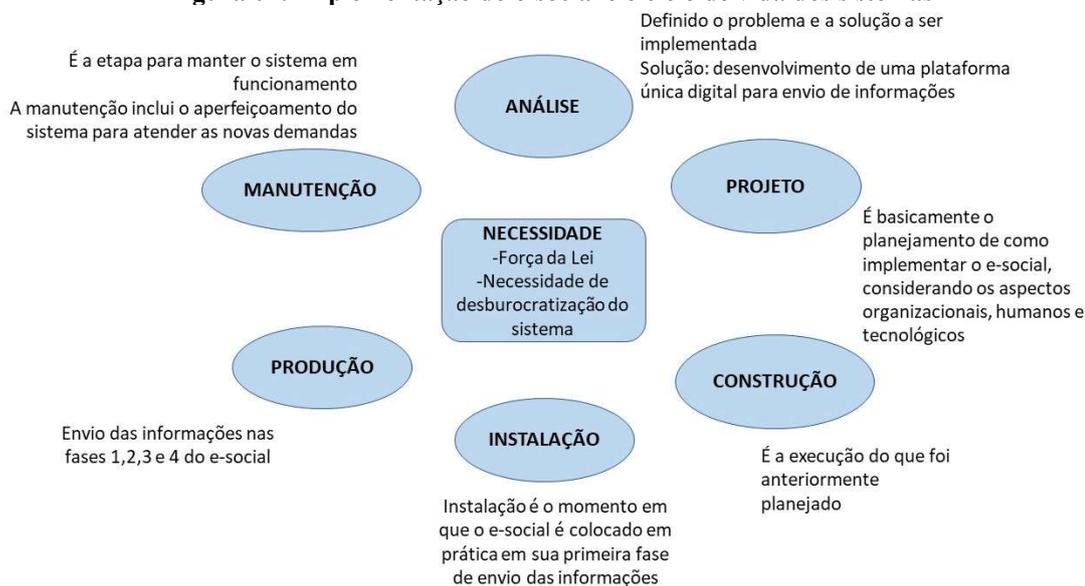
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a implementação na maioria dos municípios é realizada por agentes administrativos, com exceção a prefeitura Alfa, em que o responsável ocupa o cargo de técnico contábil. Em relação aos municípios participantes, a pesquisa contempla municípios com 189 servidores até municípios com 3950 servidores; o que permite uma análise em relação ao tamanho do município e a estrutura organizacional. Quanto ao primeiro objetivo deste trabalho, os municípios alfa, beta e gama encontram-se na 2º fase do e-social, e os municípios delta e zeta já estão na 3º fase de envio das informações.

4.2 Implementação do e-social como um Sistema de Informação

Segundo O'Brien (2011) um sistema define-se como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que em conjunto, buscam um determinado objetivo. No caso do e-social, o objetivo é disponibilizar as informações da vida laboral do cidadão em um banco de dados único, facilitando o acesso e a fiscalização por parte dos interessados. A implementação de sistemas de informação, geralmente, ocorre por meio de etapas que vão desde o seu planejamento até a sua utilização. Correlacionando-se as etapas de implementação do e-social com o ciclo de vida dos sistemas proposto por Audy, Andrade e Cidral (2005) tem-se:

Figura 02: Implementação do e-social e o ciclo de vida dos sistemas



Fonte: Elaborado pela autora

Para as empresas e órgãos públicos, a necessidade de implementação do sistema é a força da Lei. Mas, considerando o e-social como um todo, a necessidade do sistema é descrita pelos autores Ramos (2019), Silva e Fonseca (2019) e Schmith e Bilac (2020) como sendo os motivos para o seu desenvolvimento: o conflito e a duplicidade das informações prestadas pelas empresas, a necessidade de desburocratização do sistema, a maior transparência entre empregador, empregado e governo, bem como, maior agilidade na fiscalização fiscal e trabalhista. Conforme já demonstrado na figura 02, a seguir apresenta-se um resumo de todas

as fases do ciclo de vida dos sistemas e sua relação com a implementação do e-social. Logo após, apresenta-se os dados coletados para cada uma das fases do ciclo.

A análise é uma das etapas do ciclo de vida dos sistemas (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005) executada pelo governo. Nesta etapa, foi definido o problema e a solução a ser implementada, considerando os aspectos organizacionais, humanos e tecnológicos. Sendo assim, a solução foi o desenvolvimento de uma plataforma única digital para envio de informações, possibilitando o cruzamento de dados, bem como, a maior fiscalização fiscal e trabalhista (RAMOS, 2019). Em termos tecnológicos, o envio destas informações ocorre por meio do envio individual de arquivos *XML* contendo informações que preencherão a base de dados na plataforma de Registro de Eventos Trabalhistas, registrando todo o histórico laboral do trabalhador (SILVEIRA et al., 2015; RAMOS, 2019).

A etapa de projeto é basicamente o planejamento de como implementar o e-social, considerando os aspectos organizacionais, humanos e tecnológicos; e a construção é a execução do que foi anteriormente planejado. A instalação é o momento em que o e-social é colocado em prática em sua primeira fase de envio das informações, quando então, inicia-se a etapa de produção: a efetiva utilização do e-social, que engloba o preparo e o envio das informações por meio de eventos, seja os eventos iniciais, os periódicos ou os não periódicos. Portanto, considerando as fases de implementação do e-social determinadas pelo governo, sendo elas as fases 1, 2, 3 e 4, todas elas pertencem à fase de produção em relação ao ciclo de vida dos sistemas. Estando o e-social na etapa de produção, é possível a sua avaliação e o seu aperfeiçoamento, etapa esta denominada por Audy, Andrade e Cidral (2005) de manutenção.

Conforme descrito no quadro 03, todas as prefeituras, participantes deste estudo, estão enviando informações por meio da plataforma do e-social – algumas na segunda fase, algumas já na terceira. Portanto, os municípios encontram-se na fase de produção do ciclo de vida dos sistemas. Com o objetivo de analisar as etapas anteriores e identificar os processos adotados na implementação do e-social, verificar falhas e/ou procedimentos que tiveram resultados positivos na etapa de produção atual, serão analisados a seguir os dados empíricos coletados nas prefeituras em relação as etapas de **projeto e construção**.

De acordo com os dados coletados, 4 das 5 prefeituras afirmam encontrar dificuldades na implementação do e-social. O município que afirmou não estar encontrando dificuldades também é o município que vem se mobilizando com a implementação desde o ano de 2017, a prefeitura Zeta, o que demonstra a importância de acompanhar as mudanças desde o início. As prefeituras Alfa e Gama estão se mobilizando desde o final de 2021, e a prefeitura Beta desde 2018. Ressalta-se que o decreto que instituiu o e-social é de 2014 (BRASIL, 2014). Segundo Ramos (2019), a implementação do e-social requer uma organização e um planejamento. Apenas a prefeitura Zeta afirma ter havido um planejamento. O respondente da prefeitura Alfa diz que “[...] não foi nada planejado no início, e sim, feito na correria, por ser uma obrigação” (RESPONDENTE A, 2022); as demais prefeituras alegam ser um processo complexo, sendo que a prefeitura Gama contratou um terceiro (uma empresa terceirizada) para auxiliar na implementação. Ressalta-se que a prefeitura Gama também é o município com somente 189 servidores, e com uma estrutura de pessoal reduzida trabalhando no setor de RH.

De acordo com Audy, Andrade e cidral (2005), as etapas de projeto e construção devem ser implementadas considerando os aspectos humanos, tecnológicos e organizacionais. Em relação aos aspectos humanos, Ramos (2019) orienta qualificar os profissionais e sensibilizar os gestores sobre a importância do e-social; recomenda ainda a criação de um grupo de trabalho e a busca por informações. Em relação as etapas de projeto e construção, considerando os aspectos humanos nas prefeituras analisadas, tem-se os seguintes resultados, conforme demonstrado no Quadro 04.

Quadro 04: Etapas de projeto e construção – aspectos humanos

Prefeitura/ Aspecto	Alfa	Beta	Gama	Delta	Zeta
---------------------	------	------	------	-------	------

Equipe: Há comissão destinada para o e-social?	Não foi criada comissão	Não foi criada comissão	Não foi criada comissão	Não foi criada comissão	Foi criada comissão por meio de decreto
Capacitação: Houve a capacitação dos profissionais?	Sim. Realização de cursos na DPM	Sim. Realização de cursos na DPM	Não. Servidores não participaram de cursos	Sim, Participação em cursos relacionados ao e-social	Sim. Realização de cursos na DPM e fornecidos pelo sistema de informática IP.
Conscientização Verificou-se quais são os setores envolvidos no e-social?	Não, pois o RH está absorvendo tudo, com o auxílio da contabilidade	Sim	Verificou se no setor de RH e Contabilidade	Não	Não. Somente o RH fez o processo de implementação
Como foi o processo de conscientização, divulgação do e-social nos setores envolvidos?	Praticamente não houve divulgação	Foram realizadas reuniões, ordens de serviço e comunicações internas.	Não houve grandes divulgações.	Complicado – Mudar não é fácil. A cultura do “retroativo” dificulta a adoção	O RH divulgou nos demais setores envolvidos
Foi definido quem será responsável por cada uma das demandas do e-social?	Não. Fica a cargo do RH	Sim, de acordo com o cargo e as responsabilidades de cada servidor	Não. Fica a cargo do RH	Ainda não.	O decreto designava as tarefas. Atualmente, há uma servidora responsável
Informação: Onde buscam informações sobre o e-social?	Manual do e-social, e notas técnicas fornecidas pela DPM e sistema de informática	Na DPM	Manual do e-social, empresa contratada e no suporte do sistema de informática	Sites oficiais e na empresa fornecedora do sistema de RH.	Manual do e-social, e sistema de informática do RH
Cadastro: Quais as dificuldades encontradas na atualização dos cadastros?	Localizar a documentação-dependentes/ cônjuges dos funcionários	O desinteresse de alguns servidores	Nenhuma	Participação dos próprios servidores	Localizar a informação
Quais erros surgiram na etapa de qualificação cadastral?	Documentação incompleta dos dependentes; e inconsistências nos horários de trabalho	Nomes incorretos na receita, problemas no PIS e falta de CPF no INSS	CPF não cadastrado e divergente com o número do PIS	Divergências de NIT, servidor com 2 PIS, nome do servidor errado	Nome dos servidores/CPF/NIS/PIS e data de nascimento com divergências.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

De acordo com os dados, os gestores públicos consideram importante a capacitação dos servidores, e apoiam a participação em cursos de aperfeiçoamento. Observa-se a importância da Delegação de Prefeituras Municipais (DPM) e dos sistemas de informática na implementação do e-social, pois são eles que fornecem grande parte das informações aos municípios. Ressalta-se que a DPM Educação é uma instituição de ensino que busca contribuir para o aperfeiçoamento das administrações municipais, e está ligada diretamente a DPM Borba Pause e Perini, empresa que presta consultoria jurídica na área pública. Observa-se ainda que a implementação está sendo realizada pelo RH, com auxílio da contabilidade, e que não há muita divulgação nos demais setores sobre o que é o e-social, o que, conforme a observação direta, influenciou na resistência dos servidores em repassar informações sobre seus dependentes, dificultando a atualização dos cadastros.

Com base na observação, é possível constatar ainda que os municípios não priorizaram a demanda da implementação do e-social, e que não houve uma organização prévia para as mudanças. A mobilização dos setores, na grande maioria, ocorreu somente quando os prazos para implementação já estavam findando. A legislação impõe certas mudanças, os problemas surgem, e só então os municípios buscam informações de como se adequar a nova legislação.

Conforme o Manual de Orientações do e-social (2021), as informações a serem enviadas devem constar no sistema do contribuinte, e são transmitidas por meio de arquivos que seguem um *layout* específico. Portanto, em relação aos aspectos tecnológicos, as etapas de projeto e construção estão ligadas diretamente ao sistema de informática das prefeituras, e a compatibilização deste sistema com os *layouts* fornecidos pelo governo. Todos os entrevistados afirmaram que entraram em contato com a empresa de *software*, conforme orientações de Ramos (2019), e que elas estavam se adequando a legislação. Mesmo assim, as prefeituras Alfa, Beta e Delta tiveram problemas em relação a configuração de eventos, sendo necessário diversos ajustes para atender os *layouts* oficiais. A prefeitura Zeta não encontrou dificuldades, e a entrevistada da prefeitura Gama relatou que tais problemas eram resolvidos pela empresa contratada/terceirizada. Conforme observação direta, a principal dificuldade dos municípios não é compreender o e-social e as informações a serem transmitidas, mas sim, a configuração dos sistemas de informática para atenderem os *layouts* exigidos pelo governo.

Em relação ao cadastro dos servidores, e a necessidade de atualização (RAMOS, 2019), os respondentes informaram que o próprio sistema possui a opção de emitir as inconsistências encontradas. Uma vez identificadas as informações faltantes, as prefeituras Alfa, Gama, Delta e Zeta fizeram o recadastramento, contatando cada um dos servidores com informações divergentes. E o entrevistado B respondeu que foram analisadas as informações faltantes nos cadastros e posteriormente foi desenvolvido um *link* com um formulário a fim de que o próprio servidor atualizasse o seu cadastro. Ressalta-se que de acordo com Azevedo, Haber e Martins (2011), a atualização do cadastro dos servidores é de responsabilidade do departamento pessoal. Vale destacar que de acordo com informações obtidas na observação, a necessidade de atualização do cadastro com dados dos dependentes impactará positivamente no cálculo atuarial da prefeitura observada.

Em relação a parametrização das verbas na folha de pagamento e a respectiva tributação, as prefeituras declararam terem verificado todas elas e ajustado as que estavam com problemas, no entanto, a prefeitura Alfa acrescenta “somente saberemos se está tudo correto quando for enviada a 3ª fase do e-social” (RESPONDENTE A, 2022). Os respondentes B e Z afirmaram não terem erros de configuração nas verbas. Ressalta-se que conforme Silva e Fonseca (2019), a verificação da tributação correta sobre as verbas, é um dos objetivos do e-social. Esta situação trás certa insegurança para as prefeituras, que estão passíveis de aplicação de multas por tributação indevida em função da configuração indevida de verbas e *layouts* do e-social.

De acordo com Ramos (2019), para facilitar a implementação do e-social, o governo disponibilizou um ambiente de teste (Pré-produção), em que os dados poderiam ser transmitidos sem efeitos jurídicos, para verificar a validade dos eventos e respectivos *layouts*. As prefeituras Beta e Gama não enviaram eventos na fase teste. As prefeituras Alfa e Zeta afirmaram ter enviado os arquivos na base de testes e constatadas diversas informações inconsistentes, principalmente com relação aos cadastros dos servidores e o cadastro das verbas utilizadas na folha de pagamento, tanto na fase 1, quanto na fase 2. Com o auxílio do suporte do sistema de informática, tais divergências foram sanadas.

Em relação aos aspectos organizacionais, estes estão relacionados aos processos internos. De acordo com O'Brien (2011), os elementos fundamentais de um sistema são as entradas, as saídas e os processos. Segundo o autor, os processos são componentes internos que executam a transformação das entradas em saídas. Em relação ao e-social, a entrada são os dados e as informações; os processos são as rotinas diárias de trabalho, e as saídas são os

eventos enviados à plataforma do e-social. Portanto, analisar as rotinas é de fundamental importância, principalmente para o cumprimento dos prazos.

Quando questionados se foi mapeado os processos de contratação e folha de pagamento, identificados os gargalos e reorganizado o fluxograma de trabalho, as prefeituras Beta e Gama responderam que os processos atendiam as necessidades e que não foram realizadas mudanças. A prefeitura Alfa e Zeta afirmaram que os processos estavam alinhados anteriormente, e que tiveram que fazer algumas alterações para o cumprimento dos novos prazos: alfa menciona alterações em relação aos servidores regidos pelo regime celetista, os quais tem o prazo de envio das informações reduzido; e a prefeitura Zeta cita que “tivemos alterações nas datas de admissões, [...] temos um cuidado maior nas datas limite” (RESPONDENTE Z, 2022). Ainda sobre os processos e o fluxograma de trabalho, a prefeitura Delta afirma: “Não foi feito planejamento, nem mapeamento, os ajustes foram ocorrendo conforme os *layouts* eram liberados, e com o apoio da empresa de suporte técnico de folha. Os fluxos foram sendo ajustados conforme os fatos foram ocorrendo” (RESPONDENTE D, 2022).

A etapa de **produção** é a efetiva utilização do e-social, que engloba o preparo e o envio das informações por meio de eventos. Questionados se diminuiu a quantidade de trabalho, todos os entrevistados responderam que não. Delta afirma estarem numa fase de grande fluxo de trabalho, Zeta acrescenta que o trabalho aumentou, pois além de enviarem os *layouts* do e-social, enviam ainda todas as informações, tais como SEFIP/DIRF e RAIS; o que significa que o trabalho está duplicado. Porém, Alfa e Gama corroboram dizendo que no momento o trabalho aumentou, no entanto, futuramente, quando o e-social estiver sendo utilizado em sua totalidade, e todas as informações estarão sendo enviadas por meio de eventos, haverá a redução de trabalho, pois não será mais necessário o envio da SEFIP/DIRF, RAIS e outros.

Com base nos relatos, observa-se que a etapa de instalação não ocorreu em sua totalidade, uma vez que, segundo O'Brien (2011), a instalação é a etapa na qual o novo sistema é disponibilizado e ocorre a conversão do antigo para o novo. No caso do e-social, ambos os sistemas funcionam concomitantemente, até que todas as fases do e-social estiverem em produção. Tal situação resulta em um trabalho duplicado para os profissionais do departamento pessoal.

No tocante as fases do e-social que estão na etapa de produção, os respondentes afirmaram que até o momento, não encontraram dificuldades em relação a plataforma disponibilizada pelo governo. Quanto aos benefícios que o e-social trouxe para o dia a dia no departamento pessoal, a prefeitura zeta relata “Acredito que sejam os prazos definidos pelo e-social, porque aí não tem ‘jeitinho’ para não cumprir os prazos” (RESPONDENTE Z, 2022); os demais respondentes afirmaram que até o momento, não observaram evolução neste aspecto.

A **manutenção** é a etapa para manter o sistema em funcionamento. Audy, Andrade e Cidral (2005) ressaltam que é necessário manter o sistema atualizado para que continue alcançando os objetivos para o qual ele foi desenvolvido. Uma vez o e-social sofrendo alteração, atualizações; é importante que os municípios tenham um canal de comunicação para esclarecimento de dúvidas sobre estas mudanças. Novamente, os resultados apontam a importância das empresas fornecedoras do sistema de *software* da folha de pagamento, e da empresa de consultoria, a DPM; uma vez que os respondentes afirmaram que em caso de dúvidas, são estes os dois canais que eles buscam suporte.

Audy, Andrade e Cidral (2005) afirmam ainda que a manutenção inclui o aperfeiçoamento do sistema para atender as novas demandas do ambiente organizacional. Quanto as sugestões de melhorias no sistema do e-social, Beta cita “Simplificar os processos levando em consideração as questões do setor público” (RESPONDENTE B, 2022); Delta corrobora: “Seria necessário uma implantação menos morosa, mais simples, melhor planejamento e funcionalidade para utilização/implantação” (RESPONDENTE D, 2022); e gama cita apenas a simplificação do processo e do envio dos eventos. Em contrapartida, alfa e

Zeta não tiveram nada a declarar, e Zeta acrescenta que “Até o momento os *layouts* do e-social tem uma forma tranquila de envio” (RESPONDENTE Z, 2022).

Quanto as perspectivas em relação ao futuro, no que se refere o e-social e a legislação trabalhista, fiscal e previdenciária, os respondentes estão otimistas: “Tudo será cumprido na íntegra e de acordo com a lei” (ALFA, 2022); “Maior e melhor otimização dos serviços e legislação” (DELTA, 2022); “Acredito que com o e-social em funcionamento, as informações vão ser cada vez mais rápidas e precisas. E com o tempo, com as informações mais unificadas, o fluxo de serviço no RH vai diminuir” (ZETA, 2022); “Apesar das várias dificuldades nos processos e adequações ao desenvolvimento e implantação, espera-se, no futuro, a otimização das rotinas de trabalho do RH, trazendo assim benefícios a todos os órgãos envolvidos” (RESPONDENTE B, 2022). A subseção a seguir destina-se a análise dos fatores de sucesso e críticos na implementação do e-social em órgão públicos, e uma breve comparação destes resultados com os encontrados no setor privado.

4.3 Fatores de sucesso e críticos na implementação do e-social em órgãos públicos e sua relação com o setor privado

Um dos objetivos deste estudo é identificar os fatores de sucesso e críticos na implementação do e-social nos municípios analisados. Com base nos dados coletados, e na análise da implementação do e-social a partir do ciclo de vida dos sistemas, o Quadro nº 05 apresenta de forma resumida os benefícios e facilitadores, bem como, os desafios e as desvantagens identificadas nos cinco municípios participantes do estudo.

Quadro 05: Processo de implementação do e-social – órgãos públicos

Mun.	Facilitadores e Benefícios	Dificuldades e Desvantagens
Alfa	Cadastro dos servidores mais completo. Maior cumprimento da lei. Estar cumprindo a legislação vigente, antes mesmo da implementação do e-social. Realização de cursos de capacitação. Ter suporte técnico da DPM e do sistema de informática/software. Sistema de software estar adequado a legislação vigente. Futuramente irá reduzir a quantidade de declarações a serem enviados em diferentes plataformas.	Localizar a documentação de dependentes/cônjuges dos funcionários. A gestão não considerava o assunto importante no início. O setor de RH estava sobrecarregado. A quantidade de trabalho não diminuiu no setor. Não houve planejamento prévio. O e-social é algo pouco divulgado entre os servidores. Não foi instituída comissão responsável pela implementação no município.
Beta	Foi desenvolvido um <i>link</i> com um formulário a fim de que o próprio servidor atualizasse o seu cadastro. Prefeitura já tinha uma rotina estabelecida de cumprimento de prazos. Participação em cursos e capacitações. Realização de reuniões e emissão de ordens de serviço. Ter suporte técnico da DPM.	Compatibilização do sistema de informática e os eventos do e-social. A prefeitura não utilizou as bases de teste. Desinteresse dos servidores em repassar as informações faltantes no cadastro. O principal desafio na implementação é que a estrutura do e-social foi desenvolvida levando em consideração as características da iniciativa privada. O trabalho aumentou com o e-social.
Gama	Contratação de uma empresa terceirizada para auxiliar na implementação. A prefeitura sempre cumpriu a legislação trabalhista, previdenciária e fiscal. Acredita-se que com a eficiência do sistema haja redução de trabalho.	A prefeitura não utilizou as bases de teste. O maior desafio foi compreender a teoria com a prática. Não houve redução de trabalho.
Delta	Realização de cursos de capacitação. Os benefícios do e-social foi a unificação de obrigações trabalhistas como RAIS, DIRF, Caged, Previdência mensal. Utilização das bases de teste.	Não foi instituída comissão responsável pela implementação. Cadastros incompletos e a falta de interesse dos servidores em repassar as informações faltantes. O principal desafio são as mudanças culturais. Não houve diminuição de trabalho.

Zeta	Realização de cursos de capacitação. Criação de comissão responsável. Cadastros mais completos. Mobilização desde 2017.	Não houve a diminuição no trabalho. Cadastros incompletos. Realização de admissões retroativas.
------	---	---

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2022)

Observa-se que a melhora no cadastro dos servidores e o maior cumprimento das leis trabalhistas são semelhanças identificadas entre o setor público e o privado. Em relação as desvantagens e dificuldades, as semelhanças estão na cultura organizacional que dificulta a implementação de novos sistemas, bem como a falta de divulgação sobre o e-social entre os funcionários. Outra semelhança identificada é o pouco caso dos gestores em relação a implementação do e-social. Setores de RH sobrecarregados e a falta de planejamento também são semelhanças entre os setores privado e público.

Quanto as diferenças entre os setores, observou-se que no setor público há uma maior participação dos servidores em cursos de capacitação. As prefeituras possuem também um apoio técnico da DPM para busca de informações, o que não foi mencionado pelos funcionários no setor privado. Observou-se ainda que o setor público teve menos dificuldades em relação as adequações de cumprimento de prazos e legislação trabalhista, uma vez que já vinham cumprindo as leis e prazos vigentes, em função da fiscalização dos tribunais de contas e demais auditorias externas.

O estudo de Silva e Fonseca (2019) aponta que 59% das empresas concordam que, antes do e-social, praticavam atividades em discordância com o prescrito na lei trabalhista. Nas prefeituras estudadas, os respondentes afirmam cumprir a legislação; porém, a prefeitura Zeta realizava admissões retroativas, e as prefeituras Alfa e Gama citaram a realização de horas extras em excesso. Todos os respondentes relataram que estão adequados em relação a Lei de contratação de estagiários, que os exames admissionais e demissionais são realizados dentro do prazo, e que os cargos e as funções são compatíveis com seus CBO's.

Em relação ao cumprimento dos requisitos legais da área de saúde e segurança do trabalho, os resultados no setor público são semelhantes aos encontrados no setor privado pelos autores Vellucci et al. (2018), em que os dados apontam que mais da metade das organizações não estavam praticando as atividades relacionadas à saúde e Segurança no trabalho. Os municípios gama e zeta elaboraram o laudo técnico das condições ambientais de trabalho apenas no ano de 2021; e em relação ao Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, o município gama também elaborou o seu PCMSO somente no ao de 2021, e os municípios delta e zeta ainda não possuem esta obrigatoriedade. Somente os municípios alfa e beta possuem o LTCAT e PCMSO desde 2013.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta ao objetivo geral, investigar a implementação do e-social nos municípios do Vale do Rio dos Sinos a partir do ciclo de vida dos sistemas, constatou-se que os municípios estão na fase de produção do ciclo de vida dos sistemas, uma vez que estão transmitindo os eventos do e-social da segunda e terceira fase. Em relação as etapas de projeto e construção, observou-se que não houve um planejamento detalhado. Os gestores não priorizaram a implementação do e-social, sendo que a maioria das prefeituras iniciou o processo no ano de 2021, quando o prazo para a sua implementação já estava findando.

Quanto aos fatores sucesso na implementação do e-social nos municípios, cita-se a capacitação dos servidores, onde a maioria participou de diversos cursos sobre o assunto. Cita-se ainda o suporte técnico oferecido pela Delegação de Prefeituras Municipais (DPM). Outro fator que foi importante no processo de implementação é que os sistemas de informática/software estavam se adequando para as mudanças, e configurando seus sistemas para a geração de arquivos XML necessários no envio dos eventos do e-social. Portanto, mesmo

que a maioria das prefeituras tenham se mobilizado somente no ano de 2021; seus sistemas já estavam ajustados de acordo com a nova legislação.

No tocante aos fatores críticos, observou-se a falta de informações e cadastros incompletos dos servidores. Além disso, destaca-se que a principal dificuldade dos municípios não é compreender o e-social e as informações a serem transmitidas, mas sim, a configuração dos sistemas de informática para atenderem os *layouts* exigidos pelo governo. Outra crítica em relação ao e-social é de que ele foi estruturado de acordo com as características do setor privado, o que implica em certas dificuldades em relação as peculiaridades do setor público. Os entrevistados alegam a necessidade de simplificação de algumas etapas e a dilatação dos prazos, considerando a realidade do setor público.

Outro fator crítico na implementação está relacionado a etapa de instalação. De acordo com os dados coletados, a etapa de instalação não ocorreu em sua totalidade. Os municípios estão enviando as informações na plataforma do e-social, e, também, nas antigas plataformas do governo. Portanto, o trabalho para os setores de departamento social duplicou, ao invés de ter diminuído, conforme o objetivo do e-social. Porém, os municípios estão otimistas, e acreditam que em breve, o e-social funcionará plenamente, o que resultará na simplificação de processos e no envio único das informações.

Em relação as semelhanças entre o setor público e privado, observou-se a melhora no cadastro dos servidores, setores de RH sobrecarregados, falta de planejamento e o maior cumprimento das leis trabalhistas. Quanto as diferenças entre os setores, observou-se que no setor público há uma maior participação dos servidores em cursos de capacitação. Observou-se ainda que o setor público teve menos dificuldades em relação as adequações de cumprimento de prazos e legislação trabalhista, uma vez que já vinham cumprindo as leis e prazos vigentes, em função da fiscalização dos tribunais de contas e demais auditorias externas.

Como limitações do estudo, cita-se a coleta de dados em somente 5 prefeituras, o que não permite a generalização dos resultados. Como sugestão para trabalhos futuros, têm-se a realização de nova pesquisa nos municípios estudados quando todas as fases do e-social estiverem sendo enviadas.

REFERÊNCIAS

AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller; CIDRAL, Alexandre. Fundamentos de Sistemas de Informação. Porto Alegre, Editora Boockman, ISBN 978-85-363-0448-9; 208p., 2005

AZEVEDO, Katya Cristiane da Fonseca; HABER, Denise Dallmann; MARTINS, Solange. As diferenças entre departamento de recursos humanos e departamento pessoal. **Revista Inesul**. Faculdade Integrado Inesul. v. 13, n. 1; ISSN 1980-5969; jul- set de 2011

BRASIL, 2022. Governo Federal. **E-social**. Disponível em < <https://www.gov.br/esocial/pt-br> > Acesso em 03 de maio de 2022

BRASIL. **Decreto nº 6.022 de 22 de janeiro de 2007**. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – SPEED. Disponível em < planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm > Acesso em 03 de maio de 2022

BRASIL. **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. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm > Acesso em 03 de maio de 2022

CANOVAS, Laura Santos; SANTOS, Ivanir Teixeira da Silva; SOUZA, Emerson Rogério. E-SOCIAL o sistema digital das obrigações trabalhistas. **Revista Científica**. v.1, n.1, jan 2021

CONCEIÇÃO, Felipe Opuszka. LIMA, Lucas Ferreira. Desafios das organizações contábeis acerca do e-social após sua implementação. **Revista de Contabilidade da UFBA**. Salvador/Bahia. v. 14, n. 1, p. 3-19, jan./abr. 2020

FERREIRA, Bárbara Estelina; SOARES, Gláucia Aparecida Mendes. **A implementação do Programa na área administrativa: Estudo sobre a implementação do e-social**. Artigo apresentado no curso de Administração na faculdade Doctum de João Monlevade. 2019

MACHADO, Gabriela Azevedo; MOLLICA, Adriana Maria Vieira; CONDE, Cláudia de Moraes Sarmento. As Vantagens e desvantagens da implantação do e-social no departamento pessoal da empresa de energia elétrica no município de Cataguases-MG. **Revista Científica FAGOC Multidisciplinar**. Volume III. 23p. ISSN: 2525-488x. 2018

MANUAL DE ORIENTAÇÃO DO eSOCIAL: Versão S-1.0. Aprovada pela Portaria Conjunta SEPRT/RFB nº 82, de 10/11/2020 – DOU de 11/11/2020) – consolidação publicada em 19/07/2021. julho de 2021. Disponível em: < <https://www.gov.br/esocial/pt-br/documentacao-tecnica/manuais/mos-s-1-0-consolidada-ate-a-no-s-1-0-09-2021.pdf>>. Acesso em: 04 de abril de 2022

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva, ISBN 9788502098343, 430 p., 2011

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Luis Fernando. **Nova realidade das obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais nos órgãos públicos: Manual de implantação**. Porto Alegre: IGAM Editora, ISBN: 978-85-93668-04-3; 2 ed., 104 p., 2019

RICARDO, Maria Aparecida da Silva; PAGNUSSAT, Antonielle. Sistema Público de Escrituração Digital (e-social): Um estudo nas Organizações Contábeis do Município de Juína – MT. **Revista Científica da AJES - RCA**, Juína/MT, v.9, n.18, p.197 – 214, Jan/Jun. 2020.

RÖHERS, Luana Aurora; KAPPEL, Rodrigo da Silveira. Relação entre conhecimento especializado e o processo de implementação do e-social nas empresas de serviços contábeis do Rio Grande do Sul. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**. Santo Ângelo/RS.v. 8, n. 1, p. 72-87. jan./jun. 2020

SCHMITH, Sidnei José; BILAC, Doriane Braga Nunes. E-social: implantação e mudanças na cultura organizacional. **Revista Multidebates**. Palmas/TO. ISSN: 2594-4568, v.4, n.6. dezembro 2020

SILVA, Renato Caldas; FONSECA, Paulo Roberto Campelo Fonseca. As dificuldades encontradas na implantação do e-social em empresas do município de São Luís do Maranhão. **Revista FOCO**. São Paulo/SP. ISSN: 1981-223x. V.12, n.3, p. 65-81. Dezembro 2019

SILVEIRA, Luciane dos Santos Ferreira; ZANIN, Antonio; BARICHELLO, Rodrigo; DOMENICO, Daniela; REIS, Júlio Adriano Ferreira. Fatores dificultadores na fase pré-implantação do e-social na concepção de instituições de ensino superior de SC. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**. Resende/Rio de Janeiro. Outubro de 2015.

VELLUCCI, Rosana Gribl; COSTA, Luciano Vanelli; CAPPELLOZZA, Alexandre; KUBO, Edson Keyso de Miranda. Os desafios da Implantação do Esocial. **Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP**. Campo Limpo Paulista, ISSN 1982-2537, v.12, n.1 p.67-81, fev 2018