

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BRUNA PELEGRINI

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL: ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA COMERCIAL VAREJISTA DE GÁS LIQUEFEITO DE
PETRÓLEO**

BENTO GONÇALVES

2019

BRUNA PELEGRINI

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL: ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA COMERCIAL VAREJISTA DE GÁS LIQUEFEITO DE
PETRÓLEO**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Ms. Simone
Taffarel Ferreira.

Orientador TCC II: Prof. Ms. Simone
Taffarel Ferreira.

BENTO GONÇALVES

2019

BRUNA PELEGRINI

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL: ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA COMERCIAL VAREJISTA DE GÁS LIQUEFEITO DE
PETRÓLEO**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Ms. Simone
Taffarel Ferreira
Orientador TCC II: Prof. Ms. Simone
Taffarel Ferreira

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ms. Simone Taffarel Ferreira
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Fernando Ben
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ms. Joice de Souza
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico este trabalho a todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, em especial a minha orientadora Prof. Ms. Simone Taffarel Ferreira e a todos que contribuíram para que este trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que colaboraram para a realização deste trabalho. Em especial a minha orientadora Prof. Ms. Simone Taffarel Ferreira, pela sua competência, paciência, empenho e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, minha mãe, Elizete, pelo amor, compreensão e apoio dedicados, e minha madrinha, Mercedes, que sempre me apoiou e incentivou, sendo elas fundamentais para o desenvolvimento do trabalho. Agradeço ao meu pai, Moacir, pelo amor e educação. E a toda família e amigos, em especial ao Ismael, que estiveram ao meu lado, acreditando e apoiando minhas escolhas.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

RESUMO

O envio de informações acessórias aos órgãos fiscalizadores passou por grandes alterações nos últimos anos, com o surgimento do SPED. Um dos últimos módulos implantados foi o eSocial, que está sendo introduzido em fases e revolucionou as rotinas de departamento de pessoal das empresas e dos escritórios contábeis, exigindo revisão de processos e, principalmente, impactou nas mudanças de cultura organizacional. Diante do exposto, o presente estudo busca analisar os desafios e as oportunidades identificados durante o processo de implantação do eSocial em uma empresa do comércio varejista de gás liquefeito de petróleo. Para atingir o objetivo, recorreu-se a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, através da busca de referências bibliográficas acerca do assunto, estudo de caso na empresa comercial varejista de gás liquefeito de petróleo e pesquisa de campo com os escritórios associados à APESCONT BG. Os resultados da análise realizada apontaram que os maiores desafios estão relacionados à mudança de cultura organizacional e à falta de planejamento e organização na gestão das empresas. Associada à questão cultural, destacou-se a elevada resistência às modificações necessárias nos procedimentos de departamento de pessoal e também em relação ao cumprimento da legislação trabalhista vigente. Contudo, apesar dos desafios enfrentados, o estudo demonstrou que, para a empresa analisada, o processo de implantação do eSocial proporcionou oportunidades de melhorar a gestão e a organização dos recursos, além de gerar economia financeira.

Palavras-chave: eSocial. Departamento de pessoal. Legislação trabalhista. Cultura organizacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cronograma eSocial conforme Resolução nº 4/2018	29
Figura 2 - Cronograma eSocial conforme Resolução nº 5/2018	30
Figura 3 - Classificação dos eventos.....	32
Figura 4 - Eventos não periódicos.....	34
Figura 5 - Evento de admissão.....	37
Figura 6 - Relação entre PPRA e PCMSO	47
Figura 7 - Características da cultura organizacional	50
Figura 8 - Opções de comunicação.....	80
Figura 9 – Desafio com custos dos sistemas	81
Figura 10 - Desafio com qualificação profissional	81
Figura 11 - Desafio na retenção de funcionários.....	82
Figura 12 - Desafio com a produtividade dos processos.....	83
Figura 13 - Desafio com a desorganização dos clientes	83
Figura 14 – Desafio com a manutenção da qualidade	84
Figura 15 – Desafio com as alterações da legislação	85
Figura 16 - Desafio com o software.....	85
Figura 17 - Desafio cultural	86
Figura 18 - Desafio com os prazos.....	87
Figura 19 - Desafio com a legislação	87
Figura 20 - Resistência nas admissões.....	88
Figura 21 - Resistência nos desligamentos.....	89
Figura 22 - Resistência nas férias	89
Figura 23 - Resistência nos afastamentos	90
Figura 24 - Resistência com os laudos.....	91
Figura 25 - Resistência na conciliação das informações dos laudos	91
Figura 26 - Resistência ao ASO	92
Figura 27 - Resistência nas horas extras	93
Figura 28 - Resistência com aprendizes	93
Figura 29 - Conhecimento profissional.....	94
Figura 30 - Qualidade do sistema	95
Figura 31 - Suporte do sistema	95
Figura 32 - Atualização profissional	96

Figura 33 - Valorização profissional	97
Figura 34 - Integração entre setores	97

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Subprojetos do SPED	23
Quadro 2 - Cronograma eSocial conforme Resolução nº1/2015.....	28
Quadro 3 - Cronograma eSocial conforme Resolução nº3/2017.....	29
Quadro 4 - Fatores críticos de sucesso.....	53
Quadro 5 - Fatores envolvidos na implantação	57
Quadro 6 - Identificação dos desafios	65
Quadro 7 - Identificação das Oportunidades	67
Quadro 8 - Cronograma das alterações	70
Quadro 9 - Multas trabalhistas	72
Quadro 10 – Multas informações incorretas, omitidas ou não enviadas	73
Quadro 11 - Elaboração do instrumento de pesquisa	77
Quadro 12 – Perfil dos Respondentes	78
Quadro 13 - Perfil dos Clientes	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo horas extras 2018-2019	74
Tabela 2 - Custos eSocial	75
Tabela 3 - Economias eSocial.....	75
Tabela 4 - Resultado obtido	76

LISTA DE ABREVIATURAS

art.	artigo
Dr.	doutor
Ms.	mestre
n.	número
nº.	número
p.	página
prof.	professor

LISTA DE SIGLAS

ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
APESCONT BG	Associação dos Profissionais e Empresas de Serviços Contábeis de Bento Gonçalves
ASO	Atestado de Saúde Ocupacional
CAEPF	Cadastro de Atividades Econômicas da Pessoa Física
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAT	Comunicação de Acidente de Trabalho
CEI	Cadastro Específico do INSS
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNIS	Cadastro Nacional de Informações Sociais
CNO	Cadastro Nacional de Obras
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
DIRF	Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte
EPC	Equipamentos de Proteção Coletiva
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
FGTS	Fundo de Garantia sobre o Tempo de Serviço
GFIP	Guia de Fundo de Garantia e Informações à Previdência Social
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
GPS	Guia da Previdência Social
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRRF	Imposto sobre a Renda Retido na Fonte
LTCAT	Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho
MO	Mudança Organizacional
MT	Ministério do Trabalho
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NIS	Número de Inscrição na Previdência Social

NR	Norma Regulamentadora
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PIS	Programa de Integração Social
PPP	Perfil Profissiográfico Previdenciário
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RFB	Receita Federal do Brasil
RGPS	Regime Geral da Previdência Social
RS	Rio Grande do Sul
SEFIP	Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
SST	Saúde e Segurança do Trabalhador

LISTA DE SÍMBOLOS

%	por cento
R\$	reais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	18
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.3	HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES	20
1.4	OBJETIVOS	21
1.4.1	Objetivo geral	21
1.4.2	Objetivos específicos	21
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	ESOCIAL	23
2.1.1	Contextualização	23
2.1.2	Conceito	25
2.1.3	Objetivos	27
2.1.4	Cronograma de envio	28
2.1.5	Identificadores	30
2.1.6	Eventos	31
2.1.6.1	Iniciais.....	32
2.1.6.2	Tabelas.....	33
2.1.6.3	Não periódicos.....	33
2.1.6.4	Periódicos.....	34
2.1.7	Obrigações acessórias que serão substituídas	35
2.2	PROCESSOS DE DEPARTAMENTO PESSOAL	36
2.2.1	Admissões	36
2.2.2	Afastamentos Temporários	37
2.2.2.1	Férias.....	38
2.2.2.2	Doenças, acidentes e benefícios previdenciários.....	39
2.2.3	Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho	40
2.2.4	Desligamentos	41
2.3	PRINCIPAIS EVENTOS A SEREM OBSERVADOS NO E SOCIAL	43
2.3.1	Horas Extras	43
2.3.2	Cota de Aprendizizes	44

2.3.3	Laudos	45
2.3.3.1	PPRA.....	45
2.3.3.2	PCMSO	46
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	48
2.4.1	Conceito de cultura.....	48
2.4.2	Cultura Organizacional	49
2.4.3	Mudança Organizacional	51
2.4.4	Fatores críticos de sucesso em mudanças organizacionais	53
2.4.5	Mudança de cultura organizacional e o eSocial.....	55
2.4.6	Fatores críticos de sucesso e o eSocial	56
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1	TIPOS DE PESQUISA.....	58
3.1.1	Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos.....	58
3.1.2	Definição da pesquisa quanto à abordagem	59
3.1.3	Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos	59
3.1.3.1	Pesquisa Bibliográfica	59
3.1.3.2	Pesquisa Documental.....	60
3.1.3.3	Estudo de Caso	60
3.1.3.4	Pesquisa de Campo	61
3.2	POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO	61
3.3	PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	62
4	ESTUDO DE CASO	63
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	63
4.1.1	Produto comercializado: Gás Liquefeito de Petróleo (GLP)	63
4.1.2	Regime tributário e enquadramento no eSocial.....	64
4.2	DIAGNÓSTICO PARA A IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL	64
4.2.1	Identificação dos desafios	64
4.2.1.1	Análise dos desafios identificados.....	66
4.2.2	Identificação das oportunidades	67
4.2.2.1	Análise das oportunidades identificadas.....	68
4.3	CRONOGRAMA DAS ALTERAÇÕES.....	70
4.3.1	Multas e consequências relativas ao eSocial.....	72

4.4	PERCEPÇÃO DOS GESTORES	73
4.5	RESULTADO DA IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL	74
4.5.1	Custos de implantação	74
4.5.2	Economias com o eSocial	75
4.5.3	Resultado com o eSocial	76
4.6	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	77
4.6.1	Instrumento de pesquisa	77
4.6.2	Análise dos resultados	78
4.6.2.1	Quadro I – Perfil dos respondentes	78
4.6.2.2	Quadro II – Perfil dos clientes do escritório contábil	79
4.6.2.3	Quadro III – Comunicação das mudanças	79
4.6.2.4	Quadro IV – Desafios enfrentados pelos escritórios	80
4.6.2.5	Quadro V – Importância na prevenção de passivos trabalhistas	94
4.7	CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES	98
4.7.1	Considerações	98
4.7.2	Sugestões	99
5	CONCLUSÃO	100
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA	109

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O Brasil é um dos países com maior grau de complexidade e burocracia no controle tributário e na administração de recursos humanos, obrigando as empresas a despendem mais tempo e esforços no cumprimento das obrigações acessórias do que na atividade-fim, podendo ter sua estrutura comparada a países em desenvolvimento (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015). O avanço tecnológico e aumento na velocidade de envio das informações motivou a necessidade de implantação de sistemas mais eficientes para controle, fiscalização e arrecadação de tributos.

Nesse cenário, em 2007, o governo criou o SPED e, em 2014, como parte desse projeto, foi instituído o eSocial. Um dos pilares da sua constituição é a simplificação da burocracia existente nas relações trabalhistas, principalmente no que tange a prestação das obrigações acessórias, através do envio de dados de forma unificada aos órgãos competentes.

Contudo, a transmissão *online* e tempestiva das informações implica na necessidade de observar leis e normas que até então eram ignoradas e que contavam com a ineficácia da fiscalização. Mudar esses procedimentos significa alterar a cultura da organização, o que acarreta em grandes dificuldades para as empresas, visto que demanda habilidades e medidas para enfrentar a resistência dos funcionários e dos próprios gestores. A análise desses desafios e das oportunidades na adaptação dos procedimentos e rotinas de departamento pessoal ao eSocial será o objeto de estudo neste trabalho.

Nesse sentido, os custos de adaptação da cultura organizacional podem superar os dispêndios financeiros para implantação do eSocial. Além disso, buscar profissionais qualificados, que conheçam a legislação e os prazos estabelecidos para os processos de departamento de pessoal pode ser fundamental na prevenção de passivos trabalhistas.

A pesquisa bibliográfica, que será realizada neste trabalho, terá a finalidade de obter as informações sobre o eSocial e os principais aspectos da cultura organizacional que influenciam as rotinas de departamento de pessoal. Complementarmente, será efetuado um estudo de caso em uma empresa do

comércio varejista de gás liquefeito de petróleo da Serra Gaúcha, com o objetivo de analisar de forma prática as questões levantadas ao longo da pesquisa. Será realizada, também, uma pesquisa de campo com os escritórios associados à APESCONT BG - Associação dos Profissionais e Empresas de Serviços Contábeis de Bento Gonçalves, para complementar a análise dos desafios do eSocial.

Para atingir seus objetivos e responder o problema de pesquisa, o presente trabalho abordará o conceito, objetivos, cronograma e eventos do eSocial, além de tratar dos principais procedimentos de departamento de pessoal, como admissões, férias, afastamentos, medicina do trabalho e desligamentos. Não obstante, serão apresentados os conceitos e as principais características da cultura organizacional e as dificuldades relacionadas a mudança cultural.

O SPED alterou significativamente a relação do fisco com os contribuintes. Seu propósito é munir o governo de informações sobre as empresas, monitorando os dados e permitindo um controle sistemático dos mesmos (OLIVEIRA, E., 2014).

Seus projetos já implantados, como a nota fiscal eletrônica, a escrituração contábil digital e a escrituração fiscal digital, entre outros, exigiram alterações nas rotinas e nos processos internos das organizações; aquisição de novos softwares ou implementações nos existentes, para comportar o fluxo de informações exigidos; treinamento do pessoal responsável por essas obrigações e integração dos diversos setores da empresa.

Com o eSocial não poderia ser diferente, a prestação de informações por ele exigida impacta profundamente a rotina e a cultura das organizações. Legislações que antes não eram observadas e que tornaram-se obsoletas com relação às práticas cotidianas, precisam ser estudadas e cumpridas pelos empregadores e responsáveis pelo departamento de pessoal.

O descumprimento dos dispositivos legais acarretará em autuações e multas para as empresas. Para Rezende, Silva e Gabriel (2017, p. 16):

A legislação não mudará, mas os valores das multas administrativas, condenações judiciais e investigações administrativas poderão pesar no bolso dos empregadores e atrapalhar a operação e o caixa de suas empresas, além de a empresa ter sua imagem e reputação malvistas pelo mercado.

Desta forma, profissionais e empresas que não estiverem atualizados e preparados para essas alterações, perderão sua competitividade no mercado e serão ultrapassados pela concorrência, além dos custos tributários pela não entrega.

Portanto, torna-se imprescindível estudar essa nova declaração de adesão obrigatória, analisando os impactos que ela causará nas organizações e dimensionando as mudanças que serão necessárias, para, a partir desta análise, entender os pontos mais críticos e desafiadores, onde poderão ser concentrados os maiores esforços para a implantação da mudança.

Diante do exposto, entende-se que o tema apresentado é de grande importância, tanto para fins acadêmicos, científicos e profissionais, justificando-se plenamente a sua realização.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A questão de pesquisa que o estudo pretende responder é quais os desafios e as oportunidades para implementar as mudanças nos processos de departamento de pessoal e na cultura organizacional em uma empresa do comércio varejista de gás liquefeito de petróleo para atender o eSocial?

O eSocial exige uma mudança de atitudes nas empresas, uma vez que empregadores e funcionários precisam se conscientizar de que tudo o que acontecer deve ser transmitido tempestivamente para a plataforma do eSocial. Neste novo cenário, é imprescindível avaliar os reflexos e obstáculos para a realização das implementações necessárias nas empresas, uma vez que elas implicam em mudanças culturais e comportamentais.

1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

H₁: Os desafios em relação a cultura organizacional são maiores do que os desafios em relação aos custos financeiros na implantação do eSocial.

H₂: A análise e cumprimento dos prazos nos processos de departamento pessoal são decisivos para não gerar passivos trabalhistas.

H₃: A prevenção de passivos trabalhistas na implantação e continuidade dos processos do eSocial está diretamente relacionada ao conhecimento e qualificação de profissionais da área contábil.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Analisar os desafios e as oportunidades das modificações nos processos de departamento de pessoal e cultura organizacional em virtude da implantação do eSocial em uma empresa do comércio varejista de gás liquefeito de petróleo.

1.4.2 Objetivos específicos

- Fazer o levantamento bibliográfico sobre o eSocial.
- Identificar os procedimentos e rotinas de departamento de pessoal que precisam ser modificados para atender ao eSocial.
- Conhecer os aspectos da cultura organizacional.
- Desenvolver o estudo de caso em uma empresa do comércio varejista de gás liquefeito de petróleo.
- Realizar pesquisa de campo com os escritórios associados à APESCONT BG.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este trabalho divide-se em cinco capítulos. No primeiro, apresenta-se a contextualização e a importância do tema, a questão de pesquisa, as hipóteses formuladas e os objetivos.

O segundo capítulo contém o referencial teórico, que visa apresentar os resultados da pesquisa bibliográfica com as contribuições de diferentes autores sobre o tema em questão. Nesse capítulo são evidenciados os conceitos, objetivos, cronograma e eventos do eSocial; as obrigações acessórias que serão substituídas; os processos de departamento de pessoal e os aspectos da legislação trabalhista que requerem maior atenção durante a implantação do eSocial; os conceitos de cultura e mudança organizacional e os fatores críticos de sucesso nas modificações culturais.

No terceiro capítulo está descrita a metodologia que foi utilizada para esse estudo. Nele encontram-se especificados o delineamento da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo evidencia os resultados obtidos no estudo de caso e na pesquisa de campo. Nele estão identificados os desafios e as oportunidades observados na empresa objeto do estudo de caso, a percepção dos gestores e o resultado da implantação do eSocial. Além disso, são analisadas as respostas da pesquisa realizada com os escritórios associados à APESCONT BG, referente aos desafios enfrentados durante a implantação do eSocial e a importância da prevenção de passivos trabalhistas. Nesse capítulo ainda são apresentadas as considerações e sugestões a partir dos estudos realizados.

Enfim, no quinto capítulo está a conclusão do trabalho, visando responder o problema de pesquisa e verificar a veracidade das hipóteses formuladas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESOCIAL

2.1.1 Contextualização

Em 22 de janeiro de 2007, através do Decreto nº 6.022, foi instituído o SPED. Ele faz parte do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e representa uma evolução na informatização da relação entre o fisco e os contribuintes (BRASIL, 2018a).

Segundo o art. 2º do Decreto nº 6.022/2007:

O Sped é instrumento que unifica as atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos que integram a escrituração contábil e fiscal dos empresários e das pessoas jurídicas, inclusive imunes ou isentas, mediante fluxo único, computadorizado, de informações (BRASIL, 2007).

Trata-se de uma mudança de conceito, uma vez que o fluxo de papéis é substituído pelo fluxo de dados, transmitidos eletronicamente para os órgãos do governo (OLIVEIRA, E., 2014).

De acordo com Azevedo e Mariano (2013, p. 49):

O projeto SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) altera a forma de cumprimento das obrigações acessórias realizadas pelos contribuintes, substituindo a emissão de livros e documentos contábeis e fiscais em papel por documentos eletrônicos, cuja autoria, integridade e validade jurídica são reconhecidas pelo uso da certificação digital.

O SPED possui diversos subprojetos, alguns já implantados e outros ainda não. O Quadro 1 apresenta os subprojetos:

Quadro 1 - Subprojetos do SPED

(Continua)

Conhecimento de Transporte eletrônico (CT-e)	Instituído pelo Ajuste SINIEF nº 09/2007, é o documento digital emitido para registrar uma prestação de serviço de transporte de cargas realizada em qualquer modalidade (rodoviário, aéreo, ferroviário, aquaviário, dutoviário).
--	--

(Continuação)

Escrituração Contábil Digital (ECD)	Seu objetivo é substituir a escrituração em papel pela escrituração digital dos seguintes livros: - Livro Diário e seus auxiliares; - Livro Razão e seus auxiliares; - Livro Balancetes Diários, Balanços e fichas de lançamento comprobatórias nos assentamentos neles transcritos.
Escrituração Contábil Fiscal (ECF)	A partir do ano-calendário 2014, substitui a Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ).
Escrituração Fiscal Digital (EFD ICMS IPI)	Escrituração de documentos fiscais e apuração de impostos relacionados às operações e prestações realizadas pelos contribuintes.
EFD Contribuições	Utilizada para escrituração da contribuição para o PIS/Pasep e da COFINS, nos regimes de apuração cumulativo e não-cumulativo, além da contribuição previdenciária sobre a receita bruta.
Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf)	É um módulo complementar ao eSocial. Sua finalidade é registrar os rendimentos pagos e retenções de Imposto de Renda; Contribuição Social do contribuinte, exceto aquelas relacionadas ao trabalho; apuração das contribuições previdenciárias substituídas, através das informações sobre a receita bruta, substituindo o módulo da EFD Contribuições.
e-Financeira	Envio de informações referentes às operações financeiras. É constituída por arquivos digitais referentes a cadastro, abertura, fechamento e auxiliares, além dos módulos de operações financeiras e de previdência privada.
Manifesto Eletrônico de Documentos Fiscais (MDF-e)	É o documento emitido e arquivado eletronicamente, para vincular os documentos fiscais transportados na unidade de carga utilizada.
Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial)	Por meio do eSocial, os empregadores transmitirão para o Governo, de forma unificada, as informações relativas aos trabalhadores, como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, aviso prévio e informações sobre o FGTS.
Nota Fiscal Eletrônica (NF-e)	Documento digital utilizado para documentar, para fins fiscais, uma operação de circulação de mercadorias ou uma prestação de serviços, ocorrida entre as partes.
Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e)	É gerada e armazenada eletronicamente em ambiente nacional pela Receita Federal, pela prefeitura ou por outra entidade conveniada, para registrar as operações de prestação de serviços.

(Conclusão)

Nota Fiscal de Consumidor Eletrônica (NFC-e)	Emitida e armazenada eletronicamente, com o objetivo de documentar as operações comerciais de venda, presencial ou para entrega em domicílio, a consumidor final em operação interna e sem geração de crédito de ICMS ao comprador.
--	---

Fonte: Adaptado de Brasil (2018b).

Segundo Oliveira, E. (2014, p. 94):

Os projetos estão sendo implantados levando-se em consideração cada tipo de empresa, e observando-se o seu enquadramento tributário. A expectativa é que todas as empresas deverão participar ou integrar o SPED em um futuro próximo. Isso permitirá ao governo um controle sistemático das atividades empresariais e possibilitará melhor acompanhamento sobre os aspectos tributários.

Pode-se notar que, além dos aspectos tributários, o governo planeja controlar as atividades sociais das empresas, a partir da implantação definitiva do eSocial (OLIVEIRA, E., 2014). Para Pacheco Filho e Kruger (2015), o eSocial é um módulo do Sped, cuja abrangência ultrapassa o campo tributário, englobando outras áreas, especialmente a trabalhista e a previdenciária.

2.1.2 Conceito

O eSocial é o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas e foi estabelecido através do Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014, com as primeiras orientações publicadas pelo Comitê Gestor do eSocial, na Resolução 01/2015 (CARVALHO, 2018a).

Art.2º O eSocial 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 composto por:

- I - escrituração digital, contendo informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas;
- II - aplicação para preenchimento, geração, transmissão, recepção, validação e distribuição da escrituração; e
- III - repositório nacional, contendo o armazenamento da escrituração (BRASIL, 2014).

De acordo com Pacheco Filho e Kruger (2015) o eSocial visa captar informações de empregadores e contribuintes, relacionadas ao registro dos trabalhadores, seus rendimentos e outras informações tributárias, trabalhistas e previdenciárias. “A escrituração digital da folha de pagamento e das obrigações legais irá registrar a vida laboral de todos os contribuintes, inclusive o doméstico.” (OLIVEIRA, A., 2014, p.1).

Para Viana, Amorim e Machado (2014 apud VELLUCCI, 2017, p. 46), “Pode ser definido como a escrituração digital da Folha de Pagamento, Segurança do Trabalho, Medicina Ocupacional e Informações Fiscais relacionadas a contratação de mão de obra onerosa”.

O Decreto nº 8.373/2014, no artigo segundo, parágrafo primeiro define quem está obrigado ao eSocial:

- I - o empregador, inclusive o doméstico, a empresa e os que forem a eles equiparados em lei;
- II - o segurado especial, inclusive em relação a trabalhadores que lhe prestem serviço;
- III - as pessoas jurídicas de direito público da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; e
- IV - as demais pessoas jurídicas e físicas que pagarem ou creditarem por si rendimentos sobre os quais tenha incidido retenção do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte - IRRF, ainda que em um único mês do ano-calendário (BRASIL, 2014).

É um projeto de grande amplitude, visto que contempla simultaneamente visões trabalhistas, previdenciárias, tributárias e fiscais, unindo os interesses da Receita Federal do Brasil (RFB), do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e da Caixa Econômica Federal (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015). Cada órgão analisará, no ambiente do eSocial, as informações de sua competência e, no futuro, a Justiça do Trabalho também poderá ter acesso a esse sistema, para utilizá-lo nas reclamações trabalhistas (IOB, 2015 apud VELLUCCI, 2017).

Conforme Brasil (2019b), não é uma nova obrigação acessória, mas apenas uma maneira simplificada de transmitir as obrigações já existentes.

Fantoni (2018, p. 20) destaca: “Entendemos tratar-se de uma excelente ferramenta para fiscalização das obrigações legais existentes na relação entre trabalhador e empregador e entre este e os órgãos governamentais.”

2.1.3 Objetivos

Para Rezende, Silva e Gabriel (2016) o preceito do eSocial é a redução e a simplificação do trabalho no atendimento às diversas obrigações, principais e acessórias, prestadas pelos empregadores. Os autores destacam alguns objetivos:

- Modernizar e integrar os procedimentos de fiscalização, através do envio de dados unificados para o governo;
- Reduzir os custos operacionais, simplificando e unificando sua transmissão;
- Diminuir a inadimplência, minimizando os erros, a sonegação e as fraudes;
- Integrar os sistemas das organizações com o eSocial;
- Elevar o recolhimento de tributos;
- Aprimorar o cruzamento de dados;
- Assegurar os direitos dos trabalhadores.

Pacheco Filho e Kruger (2015, p. 11) ainda destacam como finalidade: “[...] aprimorar a qualidade das informações recebidas pelo Estado, relativas à seguridade social e relações de trabalho.”

Oliveira, E. (2014, p. 92-93) também cita os objetivos:

- possibilitar mais controle sobre os direitos previdenciários e trabalhistas dos trabalhadores;
- facilitar o envio de informações mediante a utilização da rede mundial de computadores (Internet);
- constituir um banco de dados com informações confiáveis sobre as relações entre empregados e empregadores, incluindo os mais variados eventos que possam ocorrer durante a relação de trabalho;
- transferir para o governo a responsabilidade pela gestão dos dados informados por meio da escrituração eletrônica, transformando as informações em uma única base de dados.

Esses objetivos trazem benefícios para empresas, fisco e trabalhadores (SANTOS; MACHADO, 2018). Segundo as autoras, para as empresas há uma diminuição nos custos, facilidade no envio das informações, redução no uso de papel e espaço físico de armazenamento. O fisco é beneficiado com a diminuição da sonegação e o conseqüente acréscimo na arrecadação, além da celeridade no cruzamento de dados, possibilitando o aumento das fiscalizações. Para os trabalhadores os ganhos são maior controle sobre o recolhimento de suas

contribuições previdenciárias e do FGTS, além da facilidade de acesso aos seus dados contratuais (SANTOS; MACHADO, 2018).

O eSocial trará vantagens para todos os envolvidos; entretanto, no primeiro momento, vai exigir grande esforço das empresas visando o seu preparo tecnológico e também de pessoal que deverá ser treinado para o bom desempenho das suas novas atribuições (SANTOS; MACHADO, 2018, p. 397).

2.1.4 Cronograma de envio

A obrigatoriedade de envio das informações ao eSocial será realizada por fases, sendo a data de início definida de acordo com a categoria do empregador (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2016).

Desde janeiro de 2015, o cronograma de implantação do eSocial está passando por alterações. A primeira definição foi a Resolução nº 1, de 24 de junho de 2015, expedida pelo Comitê Diretivo do eSocial:

Quadro 2 - Cronograma eSocial conforme Resolução nº1/2015

Empregadores com faturamento superior a R\$ 78 milhões em 2014	Setembro/2016: início da prestação de informações através do eSocial.	Janeiro/2017: Saúde e Segurança do Trabalho: tabela de ambientes, comunicação de acidente de trabalho, monitoramento da saúde do trabalhador e condições ambientais.
Demais empregadores obrigados ao eSocial	Janeiro/2017: obrigatoriedade de transmissão das informações para o eSocial.	Julho/2017: envio dos eventos relacionados a saúde e segurança no trabalho.

Fonte: Adaptado de Brasil (2015).

A Resolução nº 1 foi alterada em agosto de 2016. Posteriormente, em 29 de novembro de 2017, o Comitê Diretivo do eSocial editou a Resolução nº 3, que finalmente começou a ser seguida e continha o seguinte cronograma:

Quadro 3 - Cronograma eSocial conforme Resolução nº3/2017

Grupo 1: Empresas com faturamento superior a R\$ 78 milhões em 2016	Janeiro/2018: início da obrigatoriedade de prestação de informações para o eSocial.	Janeiro/2019: Envio de informações relativas à Saúde e Segurança do Trabalhador (SST).
Grupo 2: Demais empregadores, com exceção dos pertencentes ao grupo 3	Julho/2018: envio dos eventos para o eSocial.	Janeiro/2019: prestação de informações dos eventos relacionados à Saúde e Segurança do Trabalhador.
Grupo 3: Órgãos públicos	Janeiro/2019: transmissão das informações para o eSocial	Julho/2019: eventos de Saúde e Segurança do Trabalhador.

Fonte: Adaptado de Brasil (2017).

As empresas do grupo 1 iniciaram o envio das suas informações para o eSocial, conforme cronograma estabelecido e, em julho/2018, mês em que as empresas do grupo 2 passariam a enviar seus eventos, o Comitê Diretivo publicou a Resolução nº 4, alterando novamente o cronograma:

Figura 1 - Cronograma eSocial conforme Resolução nº 4/2018



Fonte: Brasil (2018c, p. 2).

Em 2 de outubro de 2018 houve mais uma alteração ao cronograma, sendo publicada a Resolução nº 5:

Figura 2 - Cronograma eSocial conforme Resolução nº 5/2018



Fonte: Brasil (2018e).

Segundo Rezende, Silva e Gabriel (2017, p. 16), “Vale ainda observar que serão aplicadas multas aos que não cumprirem o prazo de início do eSocial.”

2.1.5 Identificadores

Conforme Brasil (2019b), os empregadores, quando pessoa jurídica, são identificados pelo Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e, quando pessoa física, pelo Cadastro de Pessoas Físicas (CPF).

Antes do eSocial, o empregador pessoa física utilizava o Cadastro Específico do INSS (CEI), o qual deve ser substituído pelo Cadastro de Atividades

Econômicas da Pessoa Física (CAEPF), que é uma inscrição vinculada ao CPF (BRASIL, 2019b). Segundo Pacheco Filho e Kruger (2015, p. 33), “Pode-se dizer que o CAEPF é o estabelecimento da pessoa física.”

“Para as obras de construção civil, que possuem responsáveis pessoas físicas ou jurídicas, a matrícula CEI passa a ser substituída pelo Cadastro Nacional de Obras – CNO que, obrigatoriamente, é vinculado a um CNPJ ou a um CPF.” (BRASIL, 2019b, p. 12).

Os trabalhadores são declarados pelo CPF e Número de Inscrição na Previdência Social - NIS, PIS ou Pasep (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017). Conforme Brasil (2019b, p. 12), “O trio de informações “CPF x NIS x Data de nascimento” deve estar consistente no Cadastro Nacional de Informações Sociais – CNIS, e será validado no ato da transmissão do evento.” Nos casos em que as informações estão inconsistentes, o evento será rejeitado (BRASIL, 2019b).

2.1.6 Eventos

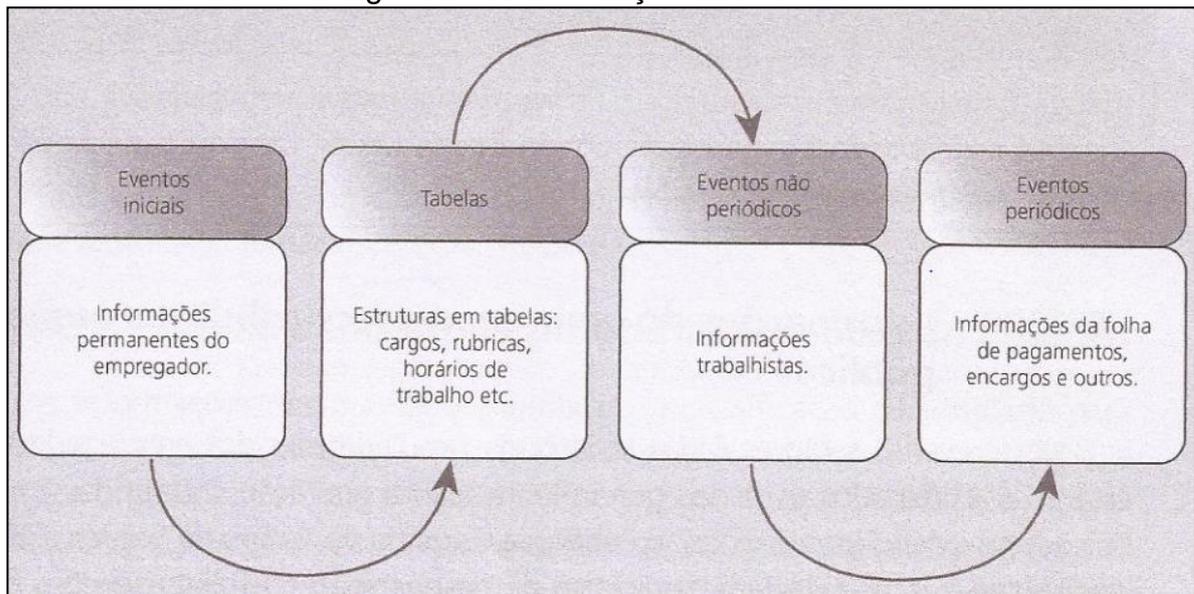
De acordo com Pacheco Filho e Kruger (2015, p. 18): “[...] evento trabalhista é um acontecimento ocorrido na vida do trabalhador, previsto em lei ou outro ato normativo e que, por conseguinte, possui relevância jurídica e necessita ser registrado.” Para o autor, cada evento enviado ao eSocial abrange um conjunto de informações.

Carvalho (2018a, p. 28) discorre que “No eSocial, os **“eventos trabalhistas”** são situações que ocorrem com o trabalhador no decorrer do mês.” As informações são enviadas para a plataforma do eSocial através de eventos que, atualmente, estão totalizados em 45 (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017). Em cada um desses eventos são transmitidas diversas informações agrupadas (FANTONI, 2018).

Segundo Fantoni (2018), os eventos são enviados por meio de arquivos que devem obedecer os leiautes estabelecidos e visam informar os fatos ocorridos na relação entre empregados, empregadores e governo.

A Figura 3 apresenta a classificação dos eventos:

Figura 3 - Classificação dos eventos



Fonte: Rezende, Silva e Gabriel (2017, p. 21).

“Os eventos serão transmitidos observando-se uma sequência lógica. Os eventos inicialmente enviados serão utilizados para o processamento das informações dos eventos enviados posteriormente.” (SANTOS; MACHADO, 2018, p. 398).

2.1.6.1 Iniciais

São os primeiros a serem transmitidos, visto que contemplam as informações do empregador, para que ele seja cadastrado no ambiente do eSocial (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015).

Lefisc (2018, p. 5) define como:

Evento onde são fornecidas pelo empregador/contribuinte as informações cadastrais, alíquotas e demais dados necessários ao preenchimento e validação dos demais eventos do eSocial, inclusive para apuração das contribuições previdenciárias devidas ao RGPS e para a contribuição do FGTS. Esse é o primeiro evento que deve ser transmitido pelo empregador/contribuinte. Não pode ser enviado qualquer outro evento antes deste.

Segundo Fantoni (2018) é o envio da caracterização do empregador ou contribuinte, englobando as informações essenciais de sua classificação fiscal e estrutura administrativa.

2.1.6.2 Tabelas

São eventos vinculados aos iniciais, onde são transmitidas as tabelas do empregador. Elas contêm informações necessárias para a validação das informações transmitidas nos eventos seguintes: periódicos e não periódicos (BARBA, 2016). Os dados transmitidos nos eventos de tabela serão armazenados de maneira histórica (FANTONI, 2018).

Os eventos de tabelas informam para o eSocial como a empresa está estruturada, pois enviam informações tais como: estabelecimentos, lotações tributárias, horários de trabalho, cargos, rubricas da folha de pagamento, ambientes de trabalho e processos administrativos/judiciais (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017).

É necessário observar o sequenciamento lógico de envio de informações, desta forma, por exemplo, antes de realizar uma admissão deve-se enviar o evento de tabela com o cargo correspondente. Caso contrário, o evento será recusado, devido a inconsistência nas informações (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015).

2.1.6.3 Não periódicos

De acordo com Pacheco Filho e Kruger (2015), esses eventos não são previsíveis, ou seja, não tem data determinada para acontecer. Podem ocorrer em qualquer período ao longo das atividades da empresa, como admissões, desligamentos e afastamentos (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017).

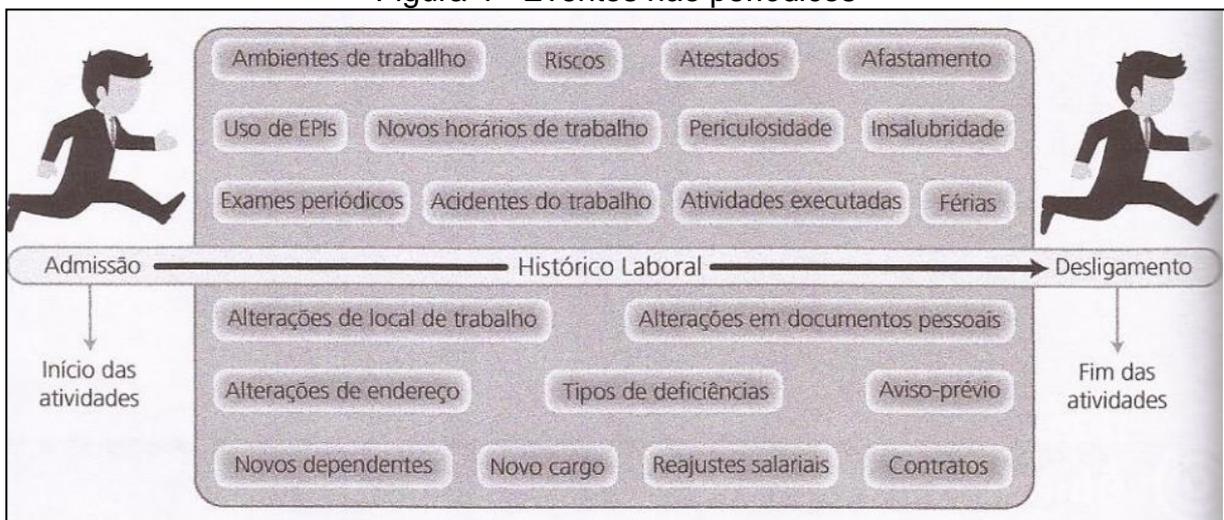
Ainda, Rezende, Silva e Gabriel (2017) discorrem que é importante observar os prazos para envio de cada evento, visto que alguns possuem prazos diferenciados, buscando atender a legislação. Para os autores, o mais acertado é transmitir os eventos no momento de sua ocorrência, evitando problemas e esquecimentos.

Segundo Barba (2016, p. 35), são exemplos de eventos não periódicos: “[...] admissão, alteração de salário, exposição do trabalhador a agentes nocivos, demissões, Comunicação de Acidente de Trabalho, Atestado de Saúde Ocupacional, afastamentos temporários por auxílio doença entre outros.”

“Esses eventos interferem na concessão de direitos e no cumprimento de deveres trabalhistas, previdenciários e fiscais [...]” (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2016, p. 36).

Para Rezende, Silva e Gabriel (2017), o envio desses eventos compõe um histórico laboral do trabalhador, começando na admissão e encerrando na sua demissão. A Figura 4 representa exemplos de acontecimentos que formarão esse histórico:

Figura 4 - Eventos não periódicos



Fonte: Rezende, Silva e Gabriel (2017, p. 60).

2.1.6.4 Periódicos

Segundo Pacheco Filho e Kruger (2015), são eventos que possuem períodos definidos para acontecer, podendo ser mensal ou anual. Para os autores, um exemplo de evento mensal é a folha de pagamento e, anual, a folha de 13º salário.

Para Barba (2016, p. 35), exemplos de eventos periódicos são: “[...] a folha de pagamento, a apuração de outros fatos geradores de contribuições previdenciárias, como incidentes sobre pagamentos à pessoa física, aquisição de produção rural, imposto sobre a renda retido na fonte, entre outros.”

O prazo para envio desses eventos é o dia sete do mês subsequente àquele que se referem (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017).

2.1.7 Obrigações acessórias que serão substituídas

Atualmente, devido às imposições legais, os empregadores transmitem, periodicamente, aos órgãos do governo, pelo menos quatro declarações distintas. Ademais, há pelo menos mais seis obrigações no formato de formulários, livros e fichas que devem ser enviados ou apresentados aos órgãos fiscalizadores, quando requisitados (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015).

Para Pacheco Filho e Kruger (2015), são várias declarações, com formatos e prazos de envio distintos, não havendo padronização entre elas, tornando-se possível transmitir informações divergentes em cada uma delas.

Diante deste cenário, o eSocial tem o escopo de unificar o envio das informações, reduzindo a burocracia existente e facilitando a verificação da consistência das informações (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2016).

De acordo com Rezende, Silva e Gabriel (2017, p. 15):

A centralização das informações no eSocial será um problema para organizações que não estão atentas às obrigações trabalhistas e contam com a ineficiência dos órgãos fiscalizadores. Esses empregadores estarão materializando a cada arquivo enviado do eSocial o seu passivo trabalhista, fiscal e previdenciário.

Conforme destaca Pacheco Filho e Kruger (2015), inicialmente ocorrerá a eliminação da GFIP. Posteriormente, deverá ser extinta a obrigação de enviar a DIRF, o CAGED e a RAIS.

Ainda, segundo Pacheco Filho e Kruger (2015, p. 7-8):

Além das declarações citadas, há ainda um grande potencial para eliminação ou modernização de outras obrigações, como as que seguem:

- Livro ou Ficha de Registro de Empregados;
- Folha de Pagamento em meio de papel;
- Perfil Profissiográfico Profissional – PPP;
- Comunicação de Acidente de Trabalho – CAT;
- Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho;
- Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS em meio papel.

Do mesmo modo Fantoni (2018) discorre que o eSocial é uma nova obrigação acessória, apresentando como princípio a extinção de outras obrigações como: CAGED, RAIS, SEFIP, DIRF e CAT.

Além da substituição das declarações anteriormente citadas, Santos e Machado (2018) ainda destacam os seguintes documentos: comunicação das férias coletivas ao Ministério do Trabalho, guia da previdência social (GPS) e comunicação do seguro desemprego.

2.2 PROCESSOS DE DEPARTAMENTO PESSOAL

Neste subcapítulo aborda-se os procedimentos de departamento pessoal que requerem maior atenção na adequação das empresas ao eSocial.

2.2.1 Admissões

De acordo com Santos e Machado (2018) o empregado não pode começar suas atividades laborais sem ter sido previamente registrado. Consoante o artigo 41 da CLT determina que “Em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico [...]” (BRASIL, 1943).

Pacheco Filho e Kruger (2015) afirmam que o processo de admissão é composto por estágios, como recrutamento, seleção e formalização do registro, não sendo possível o ingresso do trabalhador no serviço antes da conclusão de todas as etapas.

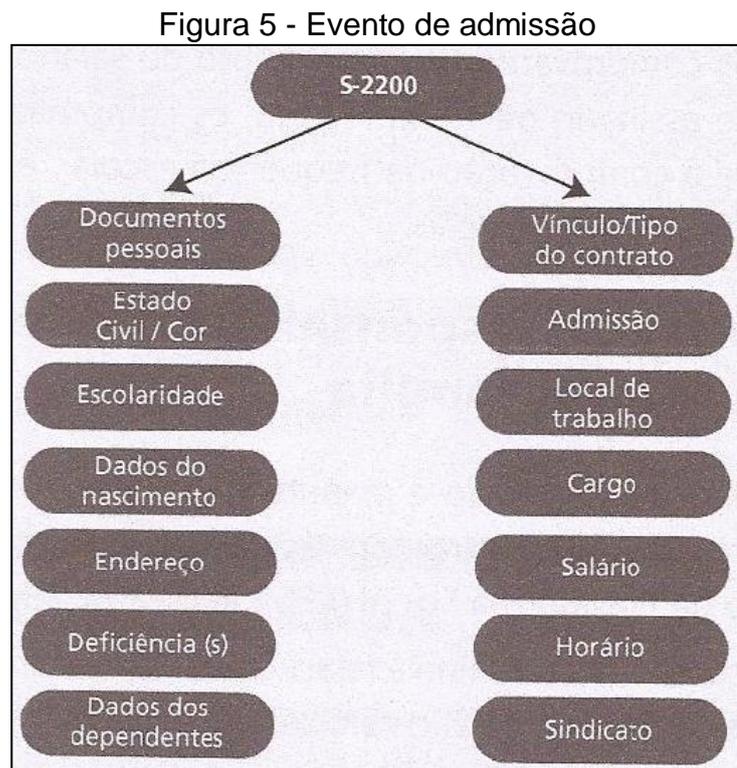
Ainda, segundo Pacheco Filho e Kruger (2015, p.106):

Definida a necessidade de contratação e o perfil desejado do empregado, há que se fazer uma seleção dos candidatos, submissão aos testes, encaminhamento ao setor médico para a obtenção do Atestado de Saúde Ocupacional – ASO, recepção dos documentos e, por último, a efetivação do registro.

A legislação trabalhista estabelece que o empregado deve estar devidamente registrado antes de iniciar os serviços na empresa (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015). Assim, conforme Oliveira, A. (2014) o evento de admissão deverá ser transmitido para o eSocial até o final do dia anterior à contratação do empregado.

Conseqüentemente, “O profissional responsável pela contratação deverá tomar cuidado para que o processo admissional ocorra dentro do prazo legal e atenda às informações solicitadas no leiaute do eSocial.” (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017, p. 61).

A Figura 5 demonstra as informações que são transmitidas para o eSocial, ao enviar o evento de admissão:



Fonte: Rezende, Silva e Gabriel (2017, p. 68).

2.2.2 Afastamentos Temporários

Segundo Rezende, Silva e Gabriel (2017) os principais motivos de afastamento temporário dos empregados são auxílio-doença, acidente do trabalho e licença-maternidade. Todavia, o eSocial também considera, como afastamento, as férias e a aposentadoria por invalidez.

Para Pacheco Filho e Kruger (2015, p. 145): “Os motivos elencados como obrigatórios são aqueles que impactam na remuneração do empregado ou que resultam na concessão de benefícios previdenciários ou, ainda, no recolhimento de FGTS mesmo sem remuneração.”

O empregador deve registrar os afastamentos, bem como possíveis alterações e prorrogações que aconteçam (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017). Nesse sentido, Pacheco Filho e Kruger (2015) ainda destacam que o envio das informações deve obedecer os prazos determinados pelo eSocial, que para alguns é imediatamente após a ocorrência e para outros até o dia sete do próximo mês.

Em última análise, Pacheco Filho e Kruger (2015) atentam para a importância de distinção entre afastamento temporário e faltas:

Afastamento temporário ocorre quando o empregado não pode comparecer ao trabalho por alguma incapacidade justificada ou por outros motivos previstos em lei, acordo ou convenção coletiva. Estão nesse rol afastamentos por doença, férias, licença sem vencimento, entre outros. Já uma falta, que pode ser justificada ou não, ocorre nas ocasiões em que o empregado não comparece ao trabalho para resolver problemas pessoais, para consultas médicas ou realização de exames, por motivo de força legal, não previstos na tabela de afastamentos do eSocial, ou ainda por motivo de força maior, como é o caso de desastres naturais, greves em transportes etc. (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015, p. 151).

2.2.2.1 Férias

“As férias representam um período de descanso para que o trabalhador possa repor as energias, reduzir o estresse físico e mental causado pelo trabalho e, é claro, desfrutar melhor do convívio de seu familiares e amigos.” (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017, p. 81).

De acordo com Pacheco Filho e Kruger (2015), para cada período de 12 meses de trabalho o empregado adquire o direito às férias, que devem ser gozadas dentro dos 12 meses seguintes, sendo este um direito irrenunciável. Assim, conforme os autores, não há, na legislação, previsão para antecipação da concessão das férias individuais.

A CLT, no art. 134, § 1º, determina as condições para o parcelamento das férias: “Desde que haja concordância do empregado, as férias poderão ser usufruídas em até três períodos, sendo que um deles não poderá ser inferior a quatorze dias corridos e os demais não poderão ser inferiores a cinco dias corridos, cada um” (BRASIL, 1943).

Assim, é ilegal, o empregador acordar o desconto de dias de férias de seus empregados em troca dos denominados “dias pontes”, como por exemplo, a sexta-

feira seguinte ao feriado que recaiu na quinta, ou a segunda-feira que precede um feriado de terça (SANTOS; MACHADO, 2018).

Da mesma forma, segundo Rezende, Silva e Gabriel (2017, p. 81) “Por parte dos trabalhadores também existe uma “cultura” de gozar e quitar as férias de diversas maneiras.”

No tocante a comunicação das férias para o empregado, na maioria das vezes, não há o cumprimento das disposições legais, que determinam que o aviso de férias deverá ser concedido com no mínimo 30 dias de antecedência (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017).

Pacheco Filho e Kruger (2015) afirmam que, no eSocial, as férias são transmitidas em dois eventos, um registrando o início e outro o final.

2.2.2.2 Doenças, acidentes e benefícios previdenciários

Segundo Pacheco Filho e Kruger (2015), todos os afastamentos decorrentes de acidente ou doença relacionados ao trabalho devem ser transmitidos para o eSocial, independente do período de afastamento.

Por outro lado, os afastamentos por acidente ou doença não relacionados ao trabalho, somente devem ser transmitidos quando tiverem duração de 3 ou mais dias (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015).

Nesse sentido, Rezende, Silva e Gabriel (2017) esclarecem que o prazo para envio desses eventos, quando sua duração for inferior a 15 dias, é o dia 7 do mês subsequente. No entanto, para os afastamentos com duração superior a 15 dias, a informação deve ser transmitida até o 16º dia da ocorrência.

“Esse evento exigirá muita atenção do empregador. O processo de afastamento exige “gestão”.” (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017, p. 80).

Outrossim, Pacheco Filho e Kruger (2015) destacam que a licença maternidade, concedida a mulher em decorrência do nascimento do filho, deve ser enviada obrigatoriamente, visto que o salário maternidade é custeado pela Previdência Social, que necessita dessa informação para concessão do respectivo benefício.

Ainda, conforme Rezende, Silva e Gabriel (2017, p. 80), “Quando ocorrer um acidente de trabalho envolvendo um trabalhador, mesmo que não haja seu

afastamento das atividades laborais, é obrigatória a emissão da CAT por parte do empregador, sob pena de multa do MT.”

Nesses casos, deve ser transmitido para o eSocial o evento comunicando o acidente de trabalho, até o primeiro dia útil subsequente à ocorrência ou, imediatamente, em caso de falecimento (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015).

2.2.3 Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho

Em relação a saúde e segurança no trabalho, existem informações complexas e diversificadas que devem ser enviadas para o eSocial em eventos específicos, exigindo preparação dos empregadores, visto que demandam tarefas complexas, como a análise do ambiente de trabalho para apuração de agentes nocivos à saúde do trabalhador (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017).

Inclusos nessa transmissão obrigatória estão as informações constantes no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e no Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO). Segundo Rezende, Silva e Gabriel (2017, p. 76):

[...] no PPRA serão reconhecidos os riscos existentes em determinados ambientes de trabalho, assim como as medidas para controlá-los, eliminá-los ou neutralizá-los. O PCMSO definirá as ações a serem tomadas pelo empregador para a preservação da saúde e da integridade física de seus trabalhadores, o que inclui a realização dos exames médicos periódicos e complementares, de acordo com os riscos reconhecidos para aquele ambiente e colocados no PPRA.

Segundo Oliveira, A. (2014), todo empregado necessita ser encaminhado para a realização dos exames médicos de saúde ocupacional, que são exigidos na admissão, no desligamento e periodicamente no decorrer do contrato de trabalho.

Conforme Dias (2014), fazem parte do PCMSO os seguintes exames: admissional, periódico, retorno ao trabalho, mudança de função e demissional.

Dias (2014, p. 32) define os objetivos do PPRA:

O PPRA visa antecipar, reconhecer, avaliar e posteriormente controlar as ocorrências de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, considerando também a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais.

Nesse sentido, Pacheco Filho e Kruger (2015) discorrem que, quando os fatores de risco englobam todo o ambiente de trabalho, devem ser utilizadas as barreiras de proteção coletiva, que são os equipamentos de proteção coletiva (EPC). Já para a proteção individual, são utilizados os equipamentos de proteção individual (EPI).

Rezende, Silva e Gabriel (2017) afirmam que os equipamentos fornecidos para minimizar os efeitos dos riscos prejudiciais à saúde devem ter suas informações transmitidas ao eSocial.

Os empregados que trabalham em ambientes de risco podem se favorecer dos adicionais compensatórios e do benefício da aposentadoria especial (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015).

Os agentes nocivos que afetam o trabalhador são compostos por substâncias e outros fatores de risco que, combinados ou não, são capazes de causar danos à saúde ou à integridade física, em função de sua natureza, sua concentração e intensidade ou da exposição aos mesmos (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015, p. 81).

Deve ser transmitido o evento para o eSocial informando a prestação de serviço em local insalubre ou perigoso, bem como a necessidade de aposentadoria especial, uma vez que essas informações impactam a folha de pagamento (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017).

Ademais, também precisa ser enviada a descrição das atividades exercidas pelos funcionários, visando satisfazer as exigências de informações do PPP. Esses dados podem ser encontrados no PPRA e no Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT), que, da mesma forma, são transmitidos para o eSocial (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017).

2.2.4 Desligamentos

O aviso prévio é o meio pelo qual tanto o empregador como o empregado devem comunicar a rescisão do contrato de trabalho (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015). Segundo Rezende, Silva e Gabriel (2017), é uma manifestação antecipada e imprescindível, onde uma das partes comunica a outra o seu desejo de extinguir o contrato de trabalho.

Nesse sentido Rezende, Silva e Gabriel (2017, p. 89) salientam que “É importante lembrar que é proibido que as partes negociem o “aviso prévio retroativo”.”

Conforme destacam Pacheco Filho e Kruger (2015), se o aviso prévio for dado pelo empregado, ele terá duração de 30 dias, contudo, na concessão pelo empregador, a duração poderá variar de 30 a 90 dias, dependendo do tempo de serviço na empresa. Essa variação é decorrente da Lei nº 12.506/2011, que alterou o tempo de aviso prévio para os empregados com mais de um ano de serviço:

Art. 1º O aviso prévio, de que trata o Capítulo VI do Título IV da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, será concedido na proporção de 30 (trinta) dias aos empregados que contem até 1 (um) ano de serviço na mesma empresa.

Parágrafo único. Ao aviso prévio previsto neste artigo serão acrescidos 3 (três) dias por ano de serviço prestado na mesma empresa, até o máximo de 60 (sessenta) dias, perfazendo um total de até 90 (noventa) dias (BRASIL, 2011).

De acordo com Santos e Machado (2018), a finalidade do aviso conferido pelo empregador é permitir que o empregado procure um novo emprego, e o aviso concedido pelo funcionário possibilita a empresa o tempo necessário para buscar um novo empregado para substituí-lo em suas funções.

No eSocial, sempre que houver o cumprimento do aviso prévio, concedido pelo empregador ou pelo empregado, deve ser transmitido, no prazo de 10 dias da comunicação, o evento informando o aviso (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017).

Todavia, nos desligamentos em que não há o cumprimento do aviso prévio, bem como nas rescisões por extinção normal e antecipada do contrato a termo e na justa causa, a informação é transmitida somente no evento denominado Desligamento (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015).

Oliveira, A. (2014, p. 199) define o evento de desligamento: “Este evento se destina a registrar o desligamento do trabalhador do quadro da empresa. A princípio, deve ser o último evento relativo a um determinado “Vínculo Trabalhista”.”

Já para Pacheco Filho e Kruger (2015) esse evento objetiva registrar as informações da rescisão contratual, considerando todos os tipos de rescisões previstos na legislação.

De acordo com Brasil (2018d), os dados referentes ao desligamento devem ser transmitidos em até 10 dias após a data da rescisão.

2.3 PRINCIPAIS EVENTOS A SEREM OBSERVADOS NO E SOCIAL

Neste subcapítulo serão apresentados alguns aspectos da legislação que requerem maior atenção na prevenção de passivos trabalhistas.

2.3.1 Horas Extras

Segundo Santos e Machado (2018), jornada de trabalho é a quantidade de horas em que o trabalhador permanece, diariamente, à disposição do empregador, laborando ou esperando ordens, sendo que a jornada normal não pode ultrapassar 44 horas semanais.

Conforme estabelece o art. 59 da CLT: “A duração diária do trabalho poderá ser acrescida de horas extras, em número não excedente de duas, por acordo individual, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho.” (BRASIL, 1943).

Fantoni (2018) esclarece que, a jornada de 8 horas de trabalho pode ser acrescida em 2 horas suplementares, limitando o expediente de cada trabalhador em 10 horas diárias.

Não obstante, para atividades insalubres, a prorrogação de horas necessita, previamente, de autorização dos órgãos competentes, que farão uma inspeção no ambiente de trabalho; ou, a permissão para o prolongamento da jornada pode existir na convenção coletiva de trabalho, não necessitando, nesse caso, da licença prévia do Ministério do Trabalho (SANTOS; MACHADO, 2018).

Todas as rubricas da folha de pagamento são enviadas para o eSocial, sendo possível, a partir do envio das remunerações dos trabalhadores, a verificação da quantidade mensal de horas extras de cada funcionário (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017).

Ou seja, se o empregado estiver fazendo horas extras além do permitido no mês, ficará muito fácil de identificar. Os empregadores devem ficar atentos, sob o risco de ficarem expostos a sanções de ordem administrativa por parte dos órgãos fiscalizadores que participam do eSocial (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2017, p. 50).

2.3.2 Cota de Aprendizizes

Trabalhador aprendiz é o maior de 14 e menor de 24 anos de idade, sujeito à formação técnico-profissional metódica, que celebra contrato de aprendizagem e está matriculado em Serviços Nacionais de Aprendizagem ou em outras entidades autorizadas por lei. (SANTOS; MACHADO, 2018, p. 87).

De acordo com Santos e Machado (2018), o contrato do aprendiz é de no máximo 2 anos, onde o empregador deve garantir uma formação técnico-profissional metódica, através de afazeres com dificuldades progressivas desenvolvidas no ambiente de trabalho, e o aprendiz necessita desenvolver suas tarefas com zelo e diligência.

O art. 429 da CLT estabelece a obrigatoriedade de contratação dos aprendizes:

Art. 429. Os estabelecimentos de qualquer natureza são obrigados a empregar e matricular nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem número de aprendizes equivalente a cinco por cento, no mínimo, e quinze por cento, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional.
[...]§ 1o As frações de unidade, no cálculo da percentagem de que trata o caput, darão lugar à admissão de um aprendiz (BRASIL, 1943).

Santos e Machado (2018) destacam que, em uma fiscalização o Auditor Fiscal do Trabalho inspecionará o preenchimento da cota legal de contratação de aprendizes, a conformidade entre o contrato de aprendizagem e a legislação, as condições do ambiente de trabalho onde os mesmos estão inseridos, entre outros aspectos.

Segundo Carvalho (2018b), visto que as informações dos aprendizes serão enviadas ao eSocial, antes de sua entrada em vigor é necessário a revisão das cotas e, para as empresas que estão obrigadas, analisar soluções para o cumprimento.

2.3.3 Laudos

2.3.3.1 PPRA

A NR 9, do MTE, dispõe sobre o PPRA:

9.1.1 Esta Norma Regulamentadora - NR estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, visando à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. (BRASIL, 1978b).

Assim, mesmo que a empresa possua apenas um empregado, já é obrigada à elaboração e implementação do PPRA (NUNES, 2014).

Nunes (2014) destaca que a NR 9 ocupa-se apenas dos riscos ambientais, que são os que modificam as características do ambiente de trabalho, ameaçando a saúde dos trabalhadores. Segundo o autor, esses riscos classificam-se em: físicos, químicos e biológicos.

9.1.5.1 Consideram-se agentes físicos as diversas formas de energia a que possam estar expostos os trabalhadores, tais como: ruído, vibrações, pressões anormais, temperaturas extremas, radiações ionizantes, radiações não ionizantes, bem como o infra-som e o ultra-som.

9.1.5.2 Consideram-se agentes químicos as substâncias, compostos ou produtos que possam penetrar no organismo pela via respiratória, nas formas de poeiras, fumos, névoas, neblinas, gases ou vapores, ou que, pela natureza da atividade de exposição, possam ter contato ou ser absorvidos pelo organismo através da pele ou por ingestão.

9.1.5.3 Consideram-se agentes biológicos as bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários, vírus, entre outros. (BRASIL, 1978b).

A norma estabelece que a prevenção deve ser feita através da antecipação, do reconhecimento, da avaliação e do controle dos riscos. Nas fases de antecipação e reconhecimento investiga-se a existência dos riscos ambientais, na parte da avaliação examina-se a proporção do risco e, finalmente, na fase de controle são estabelecidas as medidas a serem seguidas para eliminar, reduzir ou controlar os riscos (NUNES, 2014). Rossete (2015, p. 123) discorre que, “Ao conhecermos os riscos ambientais, podemos reduzi-los ou eliminá-los.”

Contudo, a caracterização do risco à saúde do trabalhador não é feita somente pela verificação da existência do agente nocivo no local de trabalho, deve-se considerar a sua concentração ou intensidade e o tempo em que o funcionário está exposto ao agente (NUNES, 2014).

A NR 9 também define a periodicidade do PPRA, “9.2.1.1 Deverá ser efetuada, sempre que necessário e pelo menos uma vez ao ano, uma análise global do PPRA para avaliação do seu desenvolvimento e realização dos ajustes necessários e estabelecimento de novas metas e prioridades.” (BRASIL, 1978b).

Nunes (2014, não paginado) ainda desta que, “A empresa deve, no entanto, monitorar **constantemente** a efetividade das medidas adotadas para controlar os riscos ambientais existentes.” É necessário que o empregador empenhe-se em seguir o PPRA, proporcionando um ambiente salubre aos seus empregados (NUNES, 2014).

2.3.3.2 PCMSO

A obrigatoriedade de elaboração do PCMSO está prevista na NR 7, do Ministério do Trabalho:

7.1.1 Esta Norma Regulamentadora - NR estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores (BRASIL, 1978a).

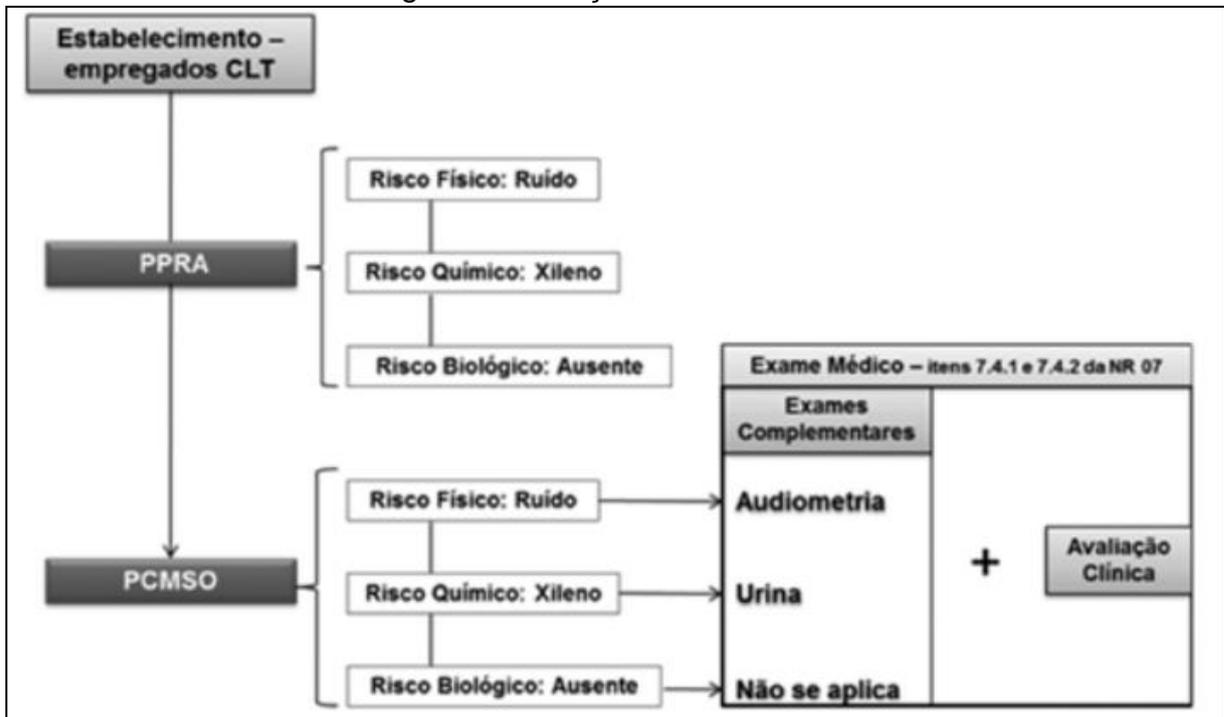
Segundo Rossete (2015, p. 116), “O PCMSO é um programa preventivo. Seu principal objetivo é garantir a saúde dos trabalhadores.”

Conforme Nunes (2014), antes da empresa expor seus funcionários aos riscos existentes no ambiente de trabalho, ela deve elaborar o PCMSO e submeter os empregados aos exames nele previstos, a fim de avaliar sua saúde e certificar-se da sua aptidão física para o exercício da função. O autor ainda destaca a necessidade de o PCMSO estar profundamente relacionado com o PPRA, visto que para fazer a avaliação do trabalhador é fundamental conhecer os riscos.

Assim, dependendo dos riscos existentes, o médico pode determinar no PCMSO a necessidade de exames complementares, além da avaliação clínica em

todos os exames exigidos: admissional, periódico, demissional, mudança de função e retorno ao trabalho (NUNES, 2014). A Figura 6 exemplifica a relação entre os laudos:

Figura 6 - Relação entre PPRA e PCMSO



Fonte: Nunes (2014, não paginado).

A NR 7, no item 7.3.1 estabelece que, “Compete ao empregador: a) garantir a elaboração e efetiva implementação do PCMSO, bem como zelar pela sua eficácia; b) custear sem ônus para o empregado todos os procedimentos relacionados ao PCMSO; [...]” (BRASIL, 1978a). Assim, conforme destaca Nunes (2014), a norma responsabiliza o empregador pelo PCMSO e não o médico.

Nunes (2014, não paginado) ainda destaca:

Quanto à implementação e desenvolvimento do Programa, a NR 07 estabelece, com a finalidade de avaliar a saúde do trabalhador em diferentes momentos na empresa, a necessidade da realização dos seguintes exames médicos ocupacionais:

- 1º – Exames médicos admissionais;
- 2º – Exames médicos periódicos;
- 3º – Exames médicos de mudança de função;
- 4º – Exames médicos de retorno ao trabalho; e
- 5º – Exames médicos demissionais

De acordo com Rossete (2015) o exame admissional e de mudança de função devem ser feitos antes do trabalhador assumir suas tarefas. Já o de retorno ao trabalho necessita ser realizado no primeiro dia do regresso as atividades, e, o demissional até a data da homologação. O exame periódico pode ser anual, bienal, ou ter a periodicidade reduzida conforme entendimento do médico.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.4.1 Conceito de cultura

Dias (2013) define a cultura como sendo tudo o que o homem é capaz de aprender e criar, como: símbolos, experiências, costumes, comportamentos, modo de vestir, de se relacionar, conversar, ferramentas utilizadas. Para o autor, ela é transmitida pelo convívio social e não através da genética, portanto, a cultura é a soma de tudo o que é socialmente percebido.

Do mesmo modo, Srour (2012, p. 135) afirma que: “A cultura é aprendida, transmitida e partilhada.” Com essa afirmação, o autor reforça a ideia de que a cultura é adquirida e internalizada no meio social em que vive o indivíduo.

Para Barbieri (2015) a cultura pode ser entendida pela maneira como a sociedade atende suas necessidades materiais e psicossociais e pelas diferentes formas de percepção, as quais determinam o modo de pesquisar e compreender a realidade.

Segundo Souza (2014) a cultura é como uma construção coletiva, capaz de orientar a conduta dos indivíduos na comunidade e nas organizações.

Conforme Perez e Cobra (2017, p. 22):

Trata-se do processo ou estado do desenvolvimento social de um grupo, povo ou nação, que resulta do aprimoramento de seus valores, instituições, desenvolvimento intelectual, criações, civilização, progresso, hábitos, gostos, modos de sobrevivência, símbolos, crenças materiais e normas de comportamento que regulam a ação humana individual e coletiva tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida.

2.4.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é formada pelos valores, crenças, comportamentos e regras compartilhados pelos indivíduos dentro de uma organização, criando uma identidade entre eles e com a empresa a qual pertencem, distinguindo-os de outras (DIAS, 2013). Para Souza (2014) a cultura organizacional é o que mantém os funcionários unidos em torno dos objetivos da empresa.

A cultura dentro de uma organização representa um padrão de pensamentos e atitudes que são praticados pelos empregados e passam a ser aceitos e recompensados. Assim, todos começam a repetir esses comportamentos. Os novos funcionários aprendem essas condutas com os demais, através de orientação formal ou da observação (COSTA, 2014).

De acordo com Dias (2013), a cultura da organização é afetada também pelos costumes da região onde ela está inserida, dessa forma, uma empresa com filiais localizadas em diferentes cidades, tem culturas distintas em cada uma de suas unidades, devido aos hábitos predominantes em cada região, com diferentes valores, crenças e comportamentos.

Para Perez e Cobra (2017), a cultura influencia a conduta tanto de funcionários como dos gestores da organização. Para os autores, os aspectos que compõem a cultura organizacional podem interferir no desempenho profissional de seus colaboradores.

Ainda, segundo Perez e Cobra (2017, p. 39):

Existem diversas funções que a cultura pode exercer dentro de uma organização: ela define os limites, a coerência nos atos dos empregados; dá aos funcionários uma sensação de identidade, de pertencer a algo grande, amplo e sério, trazendo motivação e ainda fazendo-os se comprometer com interesses coletivos; reduz a ambiguidade, determinando exatamente como os trabalhos devem ser executados.

A Figura 7 apresenta as principais características da cultura organizacional:

Figura 7 - Características da cultura organizacional



Fonte: Dias (2013, p. 94).

Segundo Barbieri (2015), a cultura fornece uma segurança a equipe, permanecendo mesmo após a saída de alguns membros. “A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade.” (BARBIERI, 2015, p. 188).

Schein (1992 apud PEREZ; COBRA, 2017) dividiu a cultura organizacional em três níveis distintos: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Dias (2013) esclarece que essa distinção é feita em função do grau de visibilidade das manifestações culturais para o observador. O autor compara esses aspectos da cultura a um *iceberg*, onde os artefatos são o pico, que fica visível a todos, e os valores e os pressupostos básicos são as partes que ficam submersas.

Os artefatos visíveis são os aspectos físicos da organização (DIAS, 2013). Como exemplos podem ser citados: “[...] a arquitetura do seu entorno físico, sua linguagem, sua tecnologia e produtos, suas criações artísticas, e seu estilo personificado nas roupas, emoções explícitas, mitos e histórias sobre a organização [...]” (DIAS, 2013, p. 87). São elementos de fácil observação dentro da empresa,

mas de difícil compreensão (PEREZ; COBRA, 2017). Dias (2013) explica que a dificuldade de interpretação se deve ao fato de que o indivíduo é capaz de relatar o que está vendo, mas não consegue decifrar o que representa para um determinado grupo.

Os valores são “[...] as justificativas ou racionalizações utilizadas para explicar e predizer os atos dos membros da organização” (PEREZ; COBRA, 2017, p. 39). Dias (2013) discorre que com os valores é possível pressupor mais das atitudes das pessoas, se comparado aos artefatos. “Os valores refletem as estratégias, metas e políticas da organização, de acordo com os seus membros.” (DIAS, 2013, p. 86).

Finalmente, Perez e Cobra (2017) definem os pressupostos básicos como sendo os aspectos ocultos e inconscientes da cultura organizacional. Segundo os autores, é a parte mais difícil de ser decifrada, mas é a que exerce influência no modo como as pessoas reconhecem e compreendem a organização. “São as percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros.” (DIAS, 2013, p. 86). De acordo com Dias (2013) os pressupostos básicos são os mais difíceis de serem alterados, visto que não são questionados e contrapostos.

Conforme Dias (2013, p. 86), “Estes três níveis, [...], dificultam a ocorrência de mudanças na cultura organizacional no curto prazo e lhe dá uma certa estabilidade ao longo do tempo.”

2.4.3 Mudança Organizacional

Para Bertolazzi (2014), a mudança pode ser considerada como uma alteração na estrutura da empresa, objetivando a adaptação ao ambiente externo.

Newstrom (2011) conceitua como transformações no ambiente de trabalho que influenciam o comportamento e as atitudes dos funcionários. Para ele, a mudança afeta o estado de equilíbrio da empresa, sendo necessário alguns reparos para voltar a estabilidade. Ainda segundo o autor, mesmo que a mudança ocorra apenas em uma parcela da empresa, toda a organização será afetada por ela.

Conforme Dias (2013) a mudança é necessária para a evolução de qualquer organização, sendo considerada um acontecimento natural e irremediável.

Nenhuma organização escapa da necessidade de mudar, havendo duas possibilidades para que isso ocorra: ou a organização é obrigada a isso em função de fatores externos ou internos ou o fará de qualquer modo por vontade de seus dirigentes, que entenderão que é necessário avançar com mais rapidez (DIAS, 2013, p. 369).

Segundo Bertolazzi (2014) a necessidade de mudança pode advir de fatores sociais, situação política, conjuntura econômica, tecnologias, exigências de mercado e circunstâncias culturais.

De acordo com Dias (2013, p. 369), a mudança organizacional “[...] implica modificação no espaço físico, tecnologias, equipamentos, estrutura, procedimentos administrativos, e principalmente condutas, atitudes e valores.”

Souza (2014) afirma que o modelo de mudança proposto pelo psicólogo Kurt Lewin é composto por três fases: descongelamento, movimento e recongelamento. Para Hatch e Cunliffe (2006 apud SOUZA, 2014) o descongelamento é o rompimento da estabilidade, o descontentamento com a situação atual. O movimento é o período de transformações, onde novas práticas serão executadas, uma vez que as atuais são consideradas defasadas. O recongelamento seria o estabelecimento das alterações e a volta à situação inicial.

Dias (2013) discorre que a cultura da empresa é resultado de experiências históricas da mesma, sendo um elemento essencial para a organização e, portanto, apresenta maior resistência às mudanças. Para o autor, a mudança cultural significa a alteração dos valores principais da organização, que possuem um caráter conservador, necessitando um estudo cuidadoso para sua implementação.

Bertolazzi (2014) também destaca que a mudança na cultura da empresa é a mais difícil de ser realizada. Para ele, a resistência à mudança decorre, geralmente, do medo dos funcionários de que com as alterações propostas e a ruptura dos padrões existentes, eles possam perder o emprego ou a posição atual.

Para Newstrom (2011, p. 328), “Os funcionários resistem às mudanças porque elas ameaçam suas necessidades de segurança, interação social, *status*, competência ou auto-estima.”

A mudança na cultura organizacional é possível, mas é necessário conhecer seus valores fundamentais, seus pressupostos básicos, as premissas que introduzem à tomada de decisões, para explorá-las de modo que auxiliem as mudanças e não que sejam utilizadas como fundamentos de resistência cultural (DIAS, 2013, p. 376).

Além de conhecer a cultura, comunicar todos os indivíduos dentro da organização sobre os motivos que levaram a alteração, pode auxiliar na diminuição da resistência frente as mudanças propostas (BERTOLAZZI, 2014). Segundo Souza (2014), para que a mudança ocorra com sucesso é fundamental o apoio dos líderes.

Bertolazzi (2014) afirma, também, que outro fator que pode auxiliar na mudança é envolver todos no processo, visando estabelecer a confiança de que as transformações propostas trarão aspectos positivos para a empresa e funcionários.

2.4.4 Fatores críticos de sucesso em mudanças organizacionais

De acordo com Capelli (2014) os fatores críticos de sucesso são capazes de definir o êxito ou o insucesso da mudança organizacional, tornando-se o ponto de referência para toda a organização no alcance das mudanças e metas propostas.

O Quadro 4 mostra a abordagem dos autores sobre os fatores críticos:

Quadro 4 - Fatores críticos de sucesso

(Continua)

Fatores críticos de sucesso em mudanças organizacionais	Autores
Mudança constituída sobre as forças e valores da organização; participação em todos os níveis hierárquicos; mudança de forma holística (relaciona estrutura, estratégia, sistemas de recompensa, controle etc.); planejada em longo prazo e executada em etapas; alta gerência dê todo o apoio; processo contínuo;	O´Toole (1985) apud Wood Jr. (1995)
Desafio de: controlar o próprio tempo; orientar e apoiar; relevância (provar que mudar é necessário); clareza e coerência gerencial; medo e ansiedade (exposição, vulnerabilidade e inadequação); avaliação negativa do progresso; isolamento e arrogância (descrentes da mudança); enfrentar a estrutura de governança prevalecente e conflitos entre grupos; difusão (incapacidade de transferir conhecimento); estratégia e propósito da organização (revitalizar e repensar o foco). Nem sempre são identificados os dez desafios numa MO.	Senge (2000)
Missão do projeto (metas, objetivos, entre outros); apoio da alta administração (prover recursos e a autoridade); planos e cronogramas (detalhar etapas); consulta ao cliente; recursos humanos necessários, (perfil e capacitação adequada); recursos técnicos disponíveis (tecnologias e especificações); aprovação pelas partes interessadas; disponibilizar informações para monitoramento e retorno; comunicação; solução de problemas.	Pinto e Slevin (1998) apud Cerri (2004)

(Conclusão)

Fatores críticos de sucesso em mudanças organizacionais	Autores
Suporte a gerência; relações intra-organizações; relações com o agente financiador; gerência de transferência; planejamento; cronograma; relação do gerente com líder de projeto; clareza do papel do líder de projeto; cooperação e habilidade em desenvolver projetos; comunicação; procedimentos de controle; Liderança.	DeCotiis e Dyer (1979) e Baker (1974) apud Robie (1996)
Reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo e, finalmente, encorajar a ideia da mudança como um fator de adequação ao meio. Ainda, acreditam que intervenções de sucessos possam ser realizadas, desde que haja suficiente sensibilidade para com os atributos culturais-chave.	Deal e Kennedy (1982) apud Wood Jr. (1995)
Incorporação da mudança como parte do trabalho (atividades da mudança em conjunto com rotinas); incentivo do trabalho polivalente (mesclar pessoas inexperientes com experientes); comunicar ao máximo (informações permeiem por toda organização); minimizar o poder da hierarquia: processo cruzando a empresa horizontalmente (estrutura matricial); minimizar barreiras de ordem burocrática; forçar a troca de informações (compartilhamento de acertos e erros).	Mandelli (2003)

Fonte: Capelli (2014, p. 2-3).

Segundo Chiavenato (2014) os fatores críticos para o sucesso da mudança são:

- Condução da mudança: estabelecer um responsável, um líder que defenda as necessidades de transformação.
- Criação de uma necessidade comum: os envolvidos precisam entender a importância das mudanças propostas.
- Modelagem de uma visão do futuro: estimular a percepção de futuro da empresa a partir das modificações propostas.
- Mobilização do envolvimento: O sucesso das mudanças depende do envolvimento e engajamento das pessoas.
- Mudanças de sistemas e estruturas: vincular a mudança a outras ferramentas de recursos humanos como treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensas, avaliação de desempenho, comunicação, estrutura.
- Monitoração do progresso: definir metas para medir a evolução e o sucesso da mudança.

- Manutenção da mudança: garantir que as mudanças ocorram na organização, através da adaptação das alterações no decorrer do processo e de estratégias de curto e longo prazo.

Para Chiavenato (2014, p. 371), “[...] Ao revisar continuamente cada fator crítico, a probabilidade de alcançar sucesso na mudança aumenta consideravelmente.”

2.4.5 Mudança de cultura organizacional e o eSocial

Segundo Rezende, Silva e Gabriel (2016, p. 129), “As inovações trazidas pelo eSocial deverão acarretar grande mudança, pois afetarão a cultura das organizações, de todos os segmentos e tamanhos.”

Pacheco Filho e Kruger (2015) destacam que o eSocial irá solucionar os problemas das antigas declarações e propor uma modificação de processos, onde as informações tornam-se transparentes para todos.

O eSocial demanda alterações na cultura organizacional, requerendo uma revisão dos processos dentro da organização (REZENDE; SILVA; GABRIEL, 2016). Pacheco Filho e Kruger (2015) destacam que as organizações devem empregar esforços em obter altos níveis de *compliance*, que significa estar em conformidade com as leis, regras e padrões estabelecidos, refletindo na qualidade das informações transmitidas para o governo.

Marin, Silva e Gonçalves (2015 apud VELLUCCI, 2017, p. 19) exemplificam algumas práticas comuns nas empresas que estão em desacordo com a legislação:

[...]admissão e rescisão retroativas; solicitação de exame médico admissional posteriormente a admissão e falta da realização de exames médicos periódicos; falta de controle de jornada de trabalho e cultivo ao excesso de realização de horas extras; acordos para demissão de empregados estáveis [...].

Nesse sentido, Rezende, Silva e Gabriel (2016) apontam que o eSocial objetiva extinguir os lançamentos retroativos, logo os processos que estão em desconformidade com os prazos e preceitos legais devem ser revisados.

Pacheco Filho e Kruger (2015) também afirmam que essas práticas que não estão em conformidade com a legislação devem ser extintas, independente do eSocial.

Nesse contexto, Rezende, Silva e Gabriel (2016, p. 72-73) apontam alguns processos considerados críticos que precisam ser analisados e ajustados pelos empregadores:

- processo de admissão de empregados (prazo para envio das informações ao RH; em caso de desistência da vaga, como proceder);
- processo de movimentação de empregados (mudança de cargo, áreas, unidades);
- processo de comunicação de afastamentos (afastamentos por doenças ou acidentes do trabalho, alterações de motivos de afastamentos, CAT, férias, férias coletivas);
- processo de exames (admissionais, periódicos, retorno ao trabalho, demissionais);
- processo de apuração do ponto (faltas, abonos, horas extras, adicionais etc.);
- processo de lançamentos de dados na folha de pagamento (proventos e descontos, fixos e variáveis).

Para Lopes (2018), as mudanças trazidas pelo eSocial requerem cooperação de todos dentro da organização, desde a direção até o mais singelo dos trabalhadores. Para o autor, algumas medidas são necessárias:

- Alterações na cultura interna e na maneira de admitir, desligar, promover, liberar para férias, mudar de setor;
- Ordenar o fim da retroatividade nos registros e documentos trabalhistas;
- Incentivar e conscientizar todos os colaboradores da importância do cumprimento das regras;
- Estabelecer o fim das exceções que, com o passar do tempo, se transformaram em situações de rotina;
- Agir com mais efetividade nos processos de segurança e medicina do trabalho;
- Monitorar a contratação e pagamento dos autônomos e terceirizados.

2.4.6 Fatores críticos de sucesso e o eSocial

O Quadro 5 apresenta o que Lopes (2018) considera que são os fatores críticos para o sucesso de implantação das mudanças necessárias no eSocial.

Quadro 5 - Fatores envolvidos na implantação

Direção da Organização	Recursos Humanos	Demais gestores
Envolvimento e apoio no processo de mudança.	Planejamento minucioso de implantação das mudanças, conduzindo os trabalhos de adaptação e integração dos processos internos.	Engajamento com as novas políticas e procedimentos da empresa.
Divulgação absoluta e transparente das mudanças necessárias.	Definição das novas normas de gestão de pessoas, através de manuais e regulamentos internos.	Compreensão dos custos e riscos do descumprimento das normas do eSocial.
Participação nas ações de mudança.	Capacitação dos trabalhadores dos diversos setores da empresa envolvidos no fluxo de informações necessárias.	Comparecimento nos treinamentos ofertados.
Aprovação de documentos normativos da empresa.	Controle e avaliação dos resultados.	Conhecimento da legislação trabalhista e do eSocial.
Exigência de cumprimento às normas estabelecidas.	Gerenciamento das crises relacionadas à resistência a mudança, através de uma comunicação interna, orientando sobre o eSocial e as mudanças em curso.	Colaboração.

Fonte: Adaptado de Lopes (2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo baseou-se em uma estratégia qualitativa de pesquisa, de caráter exploratório, por meio de estudo de caso e pesquisa de campo. Neste capítulo, pretende-se demonstrar os procedimentos metodológicos do tipo de pesquisa utilizado. Além disso, serão abordados os critérios para a construção do universo de estudo, o método de coleta de dados e sua forma de tratamento e, por fim, as limitações do método escolhido.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Neste tópico será apresentada a classificação da pesquisa quanto aos seus objetivos, à abordagem e aos seus procedimentos técnicos.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos

Segundo Beuren (2013, p. 80), “Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.” Conforme Casarin e Casarin (2012), o objetivo da pesquisa exploratória é fornecer conhecimento sobre a questão estabelecida, que no presente trabalho consiste em identificar quais os desafios e as oportunidades para implementar as mudanças nos processos de departamento de pessoal e na cultura organizacional em uma empresa do comércio varejista de gás liquefeito de petróleo para atender o eSocial.

“Nesse sentido, explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas.” (BEUREN, 2013, p. 81). Andrade (2002 apud BEUREN, 2013) ainda discorre sobre as finalidades da pesquisa exploratória: obter dados e buscar diferentes perspectivas acerca da questão objeto de estudo; contribuir para a delimitação do tema e direcionar o pesquisador na definição dos objetivos e das hipóteses.

Diante disso, o modelo de pesquisa exploratória foi aplicado neste estudo, pois há uma realidade social que foi analisada para identificar as opiniões dos entrevistados. Dessa forma, foram consultados autores e referências bibliográficas

no segmento para gerar a devida compreensão dos conceitos estudados e foi realizada pesquisa com os associados da APESCONT, que atuam na cidade de Bento Gonçalves, RS, visando identificar as opiniões deles em relação as dificuldades e resistências enfrentadas durante o processo de implantação do eSocial.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto à abordagem

A pesquisa qualitativa, conforme Casarin e Casarin (2012, p. 32), “Explora uma metodologia predominantemente descritiva, deixando em segundo plano modelos matemáticos e estatísticos. Nesse tipo de pesquisa, a quantificação dos objetos estudados não é priorizada.” Segundo Minayo (1994 apud FIGUEIREDO, 2008) a pesquisa qualitativa é utilizada para estudar e interpretar a percepção, o sentimento e a subjetividade dos entrevistados, o que não seria possível fazer utilizando-se os métodos quantitativos.

Figueiredo (2008) ainda discorre que esse tipo de pesquisa dispõe de dados não quantificáveis, utilizando e estudando informações não estruturadas e narrativas. Para Beuren (2013), a pesquisa qualitativa permite uma investigação mais profunda sobre os fatos que estão sendo analisados, ao contrário da pesquisa quantitativa que é mais superficial.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Para a elaboração do presente estudo foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso e pesquisa de campo.

3.1.3.1 Pesquisa Bibliográfica

O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa bibliográfica, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, buscou-se evidenciar as principais implementações e desafios que devem ser considerados na implantação do eSocial nas empresas. Segundo Köche (2015) na pesquisa bibliográfica o investigador busca os estudos disponíveis sobre a matéria, verificando

as teorias elaboradas e analisando-as para sustentar as explicações dos assuntos que são objeto de estudo. Segundo o autor, essa pesquisa torna-se fundamental, pois visa a investigação das principais contribuições teóricas acerca do assunto.

De acordo com Silva (2010, p. 54), “As principais fontes bibliográficas podem assim ser classificadas: livros de leitura corrente; livros de referência, como dicionários, enciclopédias, anuários e almanaques; publicações periódicas, como jornais e revistas; impressos diversos.”

3.1.3.2 Pesquisa Documental

Juntamente à pesquisa bibliográfica, foi utilizada a pesquisa documental, através da análise dos documentos e papéis obtidos na empresa objeto do estudo de caso. Segundo Cardoso (2000 apud FIGUEIREDO, 2008, p. 107), “Esses documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador.”

Beuren (2013) esclarece a distinção entre a pesquisa bibliográfica e a documental: na pesquisa bibliográfica analisa-se os estudos de diversos autores sobre o tema escolhido; na pesquisa documental utiliza-se documentos ainda não tratados de forma pormenorizada e crítica, podendo ser recriados conforme os objetivos da pesquisa.

3.1.3.3 Estudo de Caso

Complementarmente, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do comércio varejista de gás liquefeito de petróleo da Serra Gaúcha, visando verificar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica. O estudo de caso, de acordo com Figueiredo (2008), é uma pesquisa aprofundada de um objeto, permitindo que se tenha um conhecimento abrangente e minucioso sobre ele. Conforme Marconi e Lakatos (2017, p. 305), “O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos.”

Segundo Marconi e Lakatos (2017) e Silva (2010) o estudo de caso é específico para a unidade analisada, não sendo possível fazer generalizações. Silva

(2010, p. 57) discorre que, “O objeto a ser pesquisado neste tipo de pesquisa pode ser o indivíduo, a empresa, uma atividade, uma organização ou até mesmo uma situação.”

3.1.3.4 Pesquisa de Campo

Suplementarmente, com o objetivo de complementar o estudo de caso e a análise dos desafios enfrentados na implantação do eSocial, foi realizada uma pesquisa de campo com os escritórios contábeis associados à APESCONT BG. De acordo com Casarin e Casarin (2012, p. 45), “Nesse tipo de pesquisa, os dados são obtidos diretamente com os informantes, principalmente por meio de questionários e entrevistas [...]”.

Segundo Andrade (2010), a pesquisa de campo emprega técnicas específicas, visando captar e relacionar, organizadamente, os dados que serão analisados. No planejamento da pesquisa deve-se levar em conta quais instrumentos serão utilizados para coletar os dados: formulários, questionários, entrevistas (ANDRADE, 2010).

Na elaboração de questionários, que foi o instrumento utilizado no presente trabalho, é fundamental considerar que o pesquisador não estará presente no momento da pesquisa, portanto não poderá fornecer explicações sobre as perguntas, que devem ser claras e objetivas (ANDRADE, 2010).

3.2 POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

Conforme Beuren (2013) população é o conjunto de elementos diferentes, mas que possuem alguma característica em comum, delimitada pela finalidade da pesquisa. “[...] é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.” (MARCONI; LAKATOS, 2019, p. 243).

Para Casarin e Casarin (2012), diante da impossibilidade de analisar uma população inteira, torna-se necessário selecionar uma parcela para pesquisar. Segundo Marconi e Lakatos (2019), delimitar o universo a ser pesquisado é especificar quais pessoas ou objetos serão analisados, listando suas características comuns. Nesse estudo, a população alvo é formada por 48 (quarenta e oito)

associados da APESCONT BG, com o objetivo de analisar os desafios enfrentados durante a implantação do eSocial.

3.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

“Ao interpretar as informações obtidas com a pesquisa, busca-se encontrar todos os aspectos que se aproximam, ou seja, que trazem aquilo que é comum e passível de ser transformado em dados capazes de mostrar resultados.” (FIGUEIREDO, 2008, p. 131). De acordo com Gil (2008), a finalidade da análise é ordenar e resumir as informações obtidas, visando a compreensão dos resultados e permitindo responder o problema de pesquisa.

Segundo Figueiredo (2008) e Gil (2008) o plano de análise deve levar em consideração os métodos de pesquisa utilizados no estudo. Dessa forma, a análise dos dados desta pesquisa foi realizada através das respostas obtidas nas entrevistas, que foram transcritas em forma de texto. A partir daí, através da observação de conteúdo das respostas, foi possível extrair as considerações dos entrevistados e agrupar as de caráter semelhante através da análise de frequência.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A atividade principal da empresa objeto do estudo de caso é o comércio varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP). Ela iniciou suas atividades em novembro de 2004 na Serra Gaúcha.

É uma organização familiar, possuindo apenas dois sócios. Atualmente, ela conta com 32 colaboradores, para as funções administrativas e de entrega do gás, sendo 21 na entrega de gás e 11 na área administrativa.

O seu faturamento médio mensal é de R\$ 1.600.000,00. A contabilidade, área fiscal e departamento de pessoal são realizados por empresa terceirizada.

4.1.1 Produto comercializado: Gás Liquefeito de Petróleo (GLP)

Segundo Loureiro et al. (2017), o gás liquefeito de petróleo é constituído de butano e propano, sendo adicionado etil mercaptana (enxofre mercaptídico) com a finalidade de fornecer odor ao GLP, facilitando a identificação de possíveis vazamentos. Ele é um produto inflamável, sendo sua utilidade principal o cozimento de alimentos.

“O GLP para uso doméstico é engarrafado em recipientes transportáveis de 5kg, 8kg e 13kg de capacidade. O GLP para uso comercial e industrial é engarrafado em cilindros de 20kg e 45kg de capacidade.” (LOUREIRO et al, 2017, p. 6).

A regulamentação e fiscalização do trabalho com gás liquefeito de petróleo (GLP) é feito pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP).

De acordo com Brasil (2019a), no país há uma vasta rede de revendedores encarregados da aquisição, estocagem, transporte e comercialização do GLP em recipientes transportáveis de capacidade de até 90 quilogramas.

Conforme a NR 16, do MTE, as atividades de produção, transporte, processamento e armazenamento de gás liquefeito são consideradas perigosas (BRASIL, 1978c).

16.2 O exercício de trabalho em condições de periculosidade assegura ao trabalhador a percepção de adicional de 30% (trinta por cento), incidente sobre o salário, sem os acréscimos resultantes de gratificações, prêmios ou participação nos lucros da empresa (BRASIL, 1978c).

4.1.2 Regime tributário e enquadramento no eSocial

A empresa é tributada com base no Lucro Real e está enquadrada no Grupo 2 do eSocial, neste grupo estão compreendidas as entidades empresariais com faturamento, no ano de 2016, de até R\$ 78.000.000,00 e que não sejam optantes pelo Simples Nacional, sendo que o envio dos eventos de tabela e cadastro do empregador foi realizado em julho de 2018, os eventos não periódicos foram transmitidos em outubro de 2018 e os eventos periódicos em janeiro de 2019. Conforme cronograma do eSocial, a partir de janeiro de 2020, enviará os eventos relacionados a saúde e segurança do trabalho.

4.2 DIAGNÓSTICO PARA A IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL

Para atender as exigências e prazos do eSocial, a empresa precisou alterar a rotina de procedimentos de departamento pessoal junto ao escritório contábil, além de adaptar seus processos internos à legislação vigente.

As alterações necessárias foram informadas pelo escritório, em reunião realizada com os proprietários da empresa em julho de 2018, 3 meses antes do envio dos eventos não periódicos. Desde então, a mesma está adaptando seus procedimentos para se adequar à legislação trabalhista e previdenciária vigentes.

Durante a execução do presente trabalho, foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa, a gerente de RH e a responsável pelo departamento de pessoal do escritório contábil, no período de 15 de março a 22 de abril de 2019, com a finalidade de identificar os desafios e as oportunidades encontrados durante a implantação do eSocial.

4.2.1 Identificação dos desafios

No Quadro 6 estão identificados os desafios enfrentados pela empresa durante o processo de implantação do eSocial, a partir das entrevistas elaboradas

com os gestores da empresa, a gerente de RH e a responsável pelo departamento de pessoal do escritório contábil, no período de 15 de março a 22 de abril de 2019:

Quadro 6 - Identificação dos desafios

Evento	Processo	Desafios Identificados
Admissões	Admissões para serem realizadas de forma retroativa.	A empresa costumava enviar para o escritório contábil todas as admissões para serem realizadas de forma retroativa, visto que não havia controle da documentação dos novos funcionários.
Férias	Não era feita a comunicação com 30 dias de antecedência. Além disso, a empresa costumava antecipar as férias para os funcionários.	Não era realizado o planejamento das férias, assim a documentação era emitida após o prazo legal e, em muitos casos, era combinado férias com colaboradores que ainda não tinham direito.
Afastamentos	Os atestados eram enviados para o escritório somente se o funcionário necessitasse permanecer afastado por mais de 15 dias.	Não havia controle dos atestados entregues pelos funcionários, logo a empresa comunicava ao escritório somente os atestados nos quais era necessário o afastamento do colaborador pelo Instituto de Previdência Social.
PPRA	A empresa possui o laudo, porém não tem conhecimento sobre o seu conteúdo.	Por parte dos gestores havia uma cultura de que a única finalidade do PPRA era para apresentação em fiscalizações do MTE.
PCMSO	Não elaborou o PCMSO.	Os proprietários da empresa sempre encaminharam os funcionários para realizar somente os exames admissionais e demissionais com um médico do trabalho, estando familiarizados com esse profissional.
Desligamentos	Os desligamentos costumavam ser realizados de forma retroativa.	A empresa realizava acordos com os funcionários, solicitando os avisos prévios retroativos, como se o funcionário já o tivesse cumprido.
Horas Extras	Os funcionários trabalhavam além da jornada máxima permitida.	Devido aos horários em que a demanda do serviço era maior, para realizar todas as entregas solicitadas, os funcionários precisavam trabalhar além da jornada permitida na CLT.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1.1 Análise dos desafios identificados

- **Admissões:** A empresa costumava enviar todas as admissões para o escritório contábil no final do mês, para realização dos registros de forma retroativa, já que os funcionários haviam iniciado suas atividades no decorrer do mês. Segundo os gestores para esse procedimento foi necessário somente adequar os processos internos para enviar as admissões com antecedência.

- **Férias:** A comunicação das férias aos funcionários não era feita dentro do prazo legal. Assim que o colaborador completasse o período aquisitivo a empresa concedia os 30 dias de férias, porém a documentação era emitida apenas dez dias antes do início das mesmas. Além disso, existia a cultura de trocar os dias de férias por folgas ao longo do ano. Ademais, nos meses de dezembro e janeiro, a empresa costumava antecipar as férias individuais, sendo que esse procedimento não possui previsão legal. A antecipação de férias era, também, solicitada pelos funcionários, uma vez que muitos são de outras cidades e desejavam estar junto de seus familiares nas festas de Natal e Ano Novo.

- **Afastamentos:** Os atestados médicos não eram enviados ao escritório, com exceção àqueles de mais de 15 dias, visto que a partir do 16º dia ocorre a suspensão do contrato de trabalho. Para este evento, foi necessário somente alterar os procedimentos internos.

- **PPRA:** A empresa possui o laudo somente para fins de apresentação em uma fiscalização do MTE, pois o responsável pela elaboração não explicou os riscos existentes nem as medidas que deveriam ser adotadas para controle dos mesmos. Consequentemente, havia dúvida acerca do pagamento do adicional de periculosidade para os funcionários que trabalham no administrativo. Em reunião realizada com os gestores para execução deste trabalho, foi analisado o PPRA e verificado que todas as funções existentes na empresa deveriam ter o pagamento da periculosidade. Contudo, a partir do envio dos eventos de segurança e saúde do trabalho, será necessário o conhecimento dos riscos apresentados no laudo, visto que o pagamento dos respectivos adicionais deverá estar de acordo com essas informações, além de ser obrigatória a declaração dos equipamentos de proteção individual e coletiva fornecidos aos trabalhadores de acordo com os agentes nocivos encontrados.

- **PCMSO:** A empresa não possui o PCMSO, realizando os exames admissionais, de retorno ao trabalho e demissionais com um médico do trabalho. Conseqüentemente à falta do PCMSO, é realizada apenas a avaliação clínica dos funcionários, sem a análise da necessidade de realização de exames complementares. Além disso, não são efetuados todos os exames previstos na legislação, como os periódicos e de troca de função.

- **Desligamentos:** A maior parte dos desligamentos feitos pela empresa era através de acordos com os funcionários, sendo realizados de forma retroativa. Para adequação deste procedimento foi necessário os gestores habituarem-se a solicitar o aviso prévio no momento de sua concessão aos funcionários.

- **Horas Extras:** Na empresa sempre houve problemas relacionados à jornada dos funcionários, visto que, para atender a demanda, era necessária a realização habitual de horas suplementares. Contudo, com a realização das horas extras, a jornada dos funcionários ultrapassava o limite permitido na legislação trabalhista. Para reduzir as horas, foi necessário alterar os horários dos colaboradores, o que gerou reclamações e resistência por parte dos mesmos, visto que não queriam modificar seus horários, além do descontentamento gerado pela redução das horas extras.

4.2.2 Identificação das oportunidades

No Quadro 7 são identificadas as oportunidades de adequação à legislação a partir da implantação do eSocial, que foram detectadas através das entrevistas com os gestores da empresa, a gerente de RH e a responsável pelo departamento de pessoal do escritório contábil:

Quadro 7 - Identificação das Oportunidades

(Continua)

Evento	Processo	Oportunidade Identificada
Admissões	Envio dos dados para registro com antecedência.	Registrar todas as admissões em tempo hábil e correto, prevenindo multas e reclamações trabalhistas.

(Conclusão)

Evento	Processo	Oportunidade Identificada
Férias	A empresa não está mais antecipando férias para os funcionários. Contudo, com relação a emissão da documentação, ainda não alterou seus procedimentos para se adaptar à legislação.	Proporcionar planejamento mais assertivo, adequando e equilibrando as demandas da empresa com as expectativas dos funcionários.
Afastamentos	Todos os atestados começaram a ser enviados ao escritório.	Possibilitar maior controle sobre as ausências dos funcionários decorrentes de atestados médicos, identificando os resultantes de acidente ou doença profissional, oportunizando a utilização de indicadores gerenciais e futuro plano de carreira.
PPRA	A empresa deverá inteirar-se do PPRA.	Garantir que as medidas propostas no PPRA sejam seguidas, a fim de diminuir os riscos do ambiente de trabalho.
PCMSO	Deverá ser elaborado o PCMSO.	Assegurar que os funcionários sejam submetidos a todos os exames previstos na legislação.
Desligamentos	As demissões não podem ser realizadas de forma retroativa, sendo necessário o cumprimento do aviso prévio ou a indenização do mesmo.	Permitir que o funcionário demitido possa usufruir do tempo do aviso prévio, seja ele trabalhado ou indenizado, para buscar um novo emprego, reduzindo o custo do Seguro Desemprego.
Horas Extras	Diminuição da jornada extraordinária com a criação de turnos.	Redução de custos e planejamento mais assertivo e organizado do processo de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2.1 Análise das oportunidades identificadas

- **Admissões:** A legislação trabalhista determina que o empregado deve ser registrado antes de iniciar suas atividades laborais na empresa. Consoante a essa regulamentação, no eSocial os eventos de admissão devem ser enviados até o dia anterior ao início do contrato de trabalho. Dessa forma, ao enviar, ao escritório contábil, os dados para registro dos funcionários com antecedência, a empresa está cumprindo a legislação, evitando penalidades e reclamações trabalhistas decorrentes da falta de registro dos funcionários.

- **Férias:** A adoção dos procedimentos legais na programação, emissão e concessão das férias possibilita um planejamento benéfico para a empresa, permitindo melhor organização sobre o período em que cada funcionário estará ausente de suas atividades em função das férias, e para os funcionários, oportunizando programar suas atividades pessoais para esse período.

- **Afastamentos:** Com o envio de todos os atestados para o escritório contábil, a pessoa responsável pelo departamento de pessoal poderá organizar a documentação e declará-los conforme as exigências do eSocial. Dessa forma, será possível identificar se os atestados são decorrentes de acidente ou doença profissional, para realizar os procedimentos corretos. Ademais, as informações dos atestados poderão ser utilizadas para indicadores gerenciais, como índices de absenteísmo, e planejamento de um futuro plano de carreira.

- **PPRA:** O PPRA é elaborado para identificar os riscos ambientais presentes na empresa e, a partir disso, controlá-los ou eliminá-los. Todas as informações serão transmitidas ao eSocial, portanto, para cumprir integralmente com a legislação a empresa deverá conhecer o laudo e aplicar as medidas nele propostas.

- **PCMSO:** A empresa deverá elaborar o PCMSO, visando monitorar a saúde de seus funcionários. Para esse fim, eles devem realizar todos os exames previstos, observando a determinação do profissional responsável pelo laudo.

- **Desligamentos:** A partir da obrigatoriedade do eSocial, os avisos prévios, quando trabalhados, precisam ser transmitidos em até dez dias, a partir da sua concessão. Conseqüentemente, foi necessário modificar os procedimentos, a fim de eliminar os avisos retroativos. Destarte, no momento da demissão dos colaboradores ou a empresa exige o cumprimento do aviso prévio ou indeniza os funcionários, conforme legislação vigente. Conseqüentemente, os trabalhadores podem usufruir do período de aviso prévio para conseguir outro emprego, reduzindo os custos do Governo Federal com pagamento de Seguro Desemprego.

- **Horas Extras:** Para adequar-se à legislação, foi necessária a alteração dos horários dos funcionários, criando turnos. Inicialmente, foi determinado que ficariam somente 4 empregados depois das 17 horas. Contudo, havia muita demanda de serviço após esse horário ocasionando sobrecarga e obrigando-os a trabalhar além do horário normal, o que não solucionava o problema das horas extras. Dessa forma, foi necessária uma nova alteração, ficando mais funcionários até às 18 horas

e, somente após esse horário, permanecem apenas 4. Com essas adequações, foi possível eliminar as horas extras acima do limite permitido, reduzindo os custos decorrentes do pagamento dessas horas e seus reflexos nas verbas trabalhistas. Além disso, possibilitou uma melhor organização do processo de trabalho, tornando-o mais eficiente e sistematizado.

Como pode-se identificar, foram necessárias várias adaptações para que na data efetiva o eSocial pudesse ser entregue sem maiores problemas. Sendo assim, após a análise dos desafios e oportunidades, foi feita a proposta através de um cronograma, no qual algumas alterações foram exigidas de imediato e, para outras, foi concedido um tempo de adaptação. O cronograma será apresentado no próximo subcapítulo.

4.3 CRONOGRAMA DAS ALTERAÇÕES

A partir da reunião realizada pelo escritório contábil em julho de 2018, foram exigidas modificações imediatas em alguns procedimentos. Para outros, foi apenas comunicada a necessidade de alteração, sem determinação de prazos.

Durante entrevista realizada com os gestores para a execução do presente trabalho, no dia 16 de abril de 2019, foi estabelecido prazo para os procedimentos que permaneciam em desacordo com a legislação e, portanto, com as exigências do eSocial. No Quadro 8 será apresentado o cronograma definido:

Quadro 8 - Cronograma das alterações

(Continua)

O que? Adequação Necessária	Como?	Prazo Necessário	Status
1. Envio das admissões com antecedência.	Enviar todos os dados para registro dos funcionários quatro dias antes do início das atividades.	O cumprimento desse novo prazo foi exigido pelo escritório de imediato, a partir da data da reunião.	Concluído.
2. Emissão do aviso de férias com antecedência.	A empresa deverá entregar o aviso de férias para os funcionários no mínimo trinta dias antes da data de início.	Até julho de 2019 a empresa deverá adaptar seus procedimentos para realizar a solicitação das férias no prazo.	Em processo.

(Continuação)

O que? Adequação Necessária	Como?	Prazo Necessário	Status
3. Não antecipar férias.	As férias somente deverão ser concedidas quando o funcionário tiver o período aquisitivo completo.	A partir da reunião realizada com o escritório, solicitou-se que esse procedimento fosse observado de imediato.	Concluído.
4. Comunicação dos atestados.	Todos os atestados devem ser encaminhados para o escritório imediatamente, independente do período de afastamento.	A partir de agosto de 2018 envio de todos os atestados.	Concluído.
5. Compreensão do PPRA.	A empresa deverá entender os dados do PPRA e implementá-lo anualmente.	A partir de julho de 2019, quando deverá ser elaborado um novo PPRA.	Em processo.
6. Elaboração do PCMSO.	Deverá ser elaborado o PCMSO e os colaboradores deverão ser submetidos a todos os exames nele previstos, na periodicidade definida, conforme avaliação médica.	A partir de agosto de 2019.	Em processo.
7. Comunicação do aviso prévio.	Os avisos prévios devem ser solicitados ao escritório na data de concessão dos mesmos, não sendo possível a emissão de forma retroativa.	O cumprimento desse novo prazo foi exigido pelo escritório de imediato, a partir da data da reunião.	Concluído.

(Conclusão)

O que? Adequação Necessária	Como?	Prazo Necessário	Status
8. Diminuição das horas extras.	Foram criados turnos, com o objetivo de ter alguns funcionários até mais tarde na empresa, para atender a demanda.	Até dezembro de 2018 os horários deviam estar ajustados.	Concluído, contudo a primeira alteração realizada pela empresa não solucionou totalmente o problema. Foi necessária uma nova adaptação dos horários em março de 2019.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.1 Multas e consequências relativas ao eSocial

O descumprimento da legislação trabalhista poderá acarretar multas para a empresa. Assim, não implementar as mudanças necessárias, descritas no Quadro 8, resultará em passivos trabalhistas para a organização.

No Quadro 9 serão apresentadas as penalidades previstas na legislação para as adequações que ainda não foram realizadas:

Quadro 9 - Multas trabalhistas

Adequação Necessária	Penalidade
2. Emissão do aviso de férias com antecedência	R\$ 170,00 por colaborador
5. Compreensão do PPRA	Multa mínima de R\$ 670,89 e máxima de R\$ 6.708,88.
6. Elaboração do PCMSO	Multa mínima de R\$ 402,53 e máxima de R\$ 4.025,33
8. Diminuição das horas extras	Multa mínima R\$ 40,25 e máxima de R\$ 4.025,33.

Fonte: Adaptado de Fantoni (2018) e Leme (2018).

Não obstante, o envio de informações errôneas ou a não entrega do eSocial também poderá gerar multas para as empresas, conforme demonstra o Quadro 10:

Quadro 10 – Multas informações incorretas, omitidas ou não enviadas

Evento	Penalidade
Não entrega ou entrega fora de prazo do SPED. Não existe uma multa específica para o eSocial.	Penalidade mínima de 50% do valor da multa se entregar o eSocial fora de prazo, mas antes de qualquer procedimento de ofício. A multa máxima é de R\$ 500,00 para empresas do Lucro Presumido e R\$ 1.500,00 para empresas do Lucro Real.
Após intimação da RFB, não entregar o eSocial e nem prestar esclarecimentos	Multa de R\$ 1.000,00 por mês-calendário.
Apresentar eSocial com informações inexatas, incompletas ou omitidas	Multa mínima de R\$ 100,00 e multa máxima de 0,2% do faturamento do mês anterior ao da entrega da declaração, limitado a 20%.

Fonte: Adaptado de Rede Jornal Contábil (2019).

Após a verificação dos desafios e das oportunidades, avaliação do cronograma de alterações e identificação das multas, buscou-se levantar as percepções dos gestores em relação às mudanças.

4.4 PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Segundo os gestores, inicialmente, toda mudança gera um desconforto, por romper com os padrões e procedimentos até então estabelecidos, é necessário adaptar-se às modificações.

Após os desafios encontrados para adequar os procedimentos, os gestores perceberam que o eSocial trouxe mudanças positivas para a empresa:

- Melhor organização: antes todos os funcionários iniciavam no mesmo horário e, dessa forma, todos os caminhões saíam da empresa ao mesmo tempo, gerando tumulto. Atualmente, como os funcionários começam em hora distinta, a saída dos caminhões para entrega é feita em etapas, sendo que primeiramente saem os que entregam os botijões P45, após os que entregam o P13, sendo a saída desses últimos dividida entre às 8 e às 9 horas.

- Economia de óleo diesel: a empresa não realizava um controle efetivo sobre seus colaboradores, assim, no período das 14 horas e 30 minutos até às 16 horas, que não há demanda de gás, os funcionários permaneciam circulando com os caminhões e executando tarefas pessoais. Hoje, durante esse período, eles ficam parados dentro da empresa, sendo mais lucrativo do que quando estavam na rua.

- Economia na diminuição das horas extras: Com as alterações propostas a empresa diminuiu consideravelmente o pagamento das horas extras. A Tabela 1 demonstra as horas extras durante o primeiro trimestre de 2018 em comparação com o mesmo período em 2019:

Tabela 1 - Comparativo horas extras 2018-2019

Período	Horas Extras 50%		Horas Extras 100%	
	Quantidade	Valor (R\$)	Quantidade	Valor (R\$)
01/2018	931,71	11.938,25	135,42	2.283,12
02/2018	1.137,24	14.809,26	139,31	2.413,19
03/2018	998,10	12.804,74	127,10	2.146,91
01/2019	207,44	2.723,17	5,52	94,22
02/2019	233,12	3.057,37	1,51	28,66
03/2019	257,66	3.385,25	1,81	30,89

Fonte: Elaborado pela autora.

Para conseguir organizar as escalas dos funcionários e diminuir a jornada de trabalho foi necessária a contratação de mais dois colaboradores, um para ficar na empresa e auxiliar com a carga e descarga dos botijões e outro para realizar a entrega do botijão P45 até as 19 horas.

Após a percepção dos gestores, é possível observar o resultado da implantação.

4.5 RESULTADO DA IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL

Neste subcapítulo serão apresentados os resultados financeiros da implantação do eSocial, através do levantamento dos custos e economias obtidas.

4.5.1 Custos de implantação

A partir da entrevista realizada com os gestores, com a gerente de RH e com a responsável de departamento de pessoal do escritório contábil, foi possível verificar os custos gerados pela implantação e cumprimento das exigências do eSocial. A Tabela 2 apresenta os custos levantados:

Tabela 2 - Custos eSocial

Custos	Mensal (R\$)	Anual (R\$)
Contratação de dois funcionários:	6.042,46	72.509,48
Remuneração	3.696,00	44.352,00
FGTS sobre remuneração	295,68	3.548,16
Cota Patronal de INSS sobre remuneração	1.067,12	12.805,44
Provisão 13º salário	308,00	3.696,00
FGTS sobre provisão 13º salário	24,64	295,68
Cota Patronal INSS sobre provisão 13º	88,93	1.067,12
Provisão Férias	308,00	3.696,00
Provisão 1/3 de férias	102,67	1.232,00
FGTS sobre provisão de férias	32,85	394,24
Cota Patronal INSS sobre provisão de férias	118,57	1.422,84
Cobrança escritório para envio das fases	120,00	120,00
Envio 1ª fase – julho de 2018	60,00	60,00
Envio 2ª fase – outubro de 2018	60,00	60,00
Elaboração do PCMSO e ASO	544,00	6.528,00
Total de Custos	6.706,46	79.157,48

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o cálculo da cota patronal de INSS foi utilizada a alíquota de 28,8723%. Como pode-se observar na Tabela 2, os custos mensais com a implantação do eSocial totalizaram R\$ 6.706,46 e, em 12 meses, R\$ 79.157,48.

4.5.2 Economias com o eSocial

A implantação do eSocial trouxe benefícios para a empresa, através da reestruturação dos processos internos para atender às exigências e promovendo economias mediante diminuição das horas extras e redução de gastos com combustíveis. A Tabela 3 apresenta as economias proporcionadas pelas alterações realizadas, a partir dos dados obtidos em entrevistas com os gestores da empresa, a gerente de RH e a responsável pelo departamento de pessoal do escritório contábil:

Tabela 3 - Economias eSocial

(Continua)

Economias	Mensal (R\$)	Anual (R\$)
Horas extras:	20.204,70	242.456,31
Redução de horas extras	12.358,64	148.303,68
FGTS sobre horas extras	988,69	11.864,29
Cota patronal INSS sobre horas extras	3.568,22	42.818,68
13º salário sobre média de horas extras	1.029,89	12.358,64
FGTS sobre média horas extras – 13º salário	82,39	988,69

(Conclusão)		
Economias	Mensal (R\$)	Anual (R\$)
Cota patronal INSS sobre média horas extras – 13º salário	297,35	3.568,22
Férias sobre média de horas extras	1.029,89	12.358,64
1/3 Férias sobre média de horas extras	343,30	4.119,55
FGTS sobre média horas extras – Férias	109,86	1.318,26
Cota patronal INSS sobre média horas extras – Férias	396,47	4.757,66
Economia de óleo diesel:	1.750,00	21.000,00
Economia de 500 litros de óleo diesel	1.750,00	21.000,00
Total de Economias	21.954,70	263.456,31

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os cálculos da Tabela 3, considerou-se a cota patronal de INSS de 28,8723% e o custo do óleo diesel de R\$ 3,50 ao litro. A economia de óleo diesel ocorreu após as alterações realizadas, pois os funcionários, ao invés de circularem nas ruas com os caminhões, permanecem parados na empresa nos horários em que não há demanda de serviço. Não foram consideradas no cálculo as economias de energia elétrica e água, decorrentes da diminuição da jornada dos funcionários em virtude da redução de horas extras, pois não haviam controles anteriores.

Como pode-se observar, a economia mensal auferida com a implantação do eSocial é de R\$ 21.954,70 e, em 12 meses, R\$ 263.456,31.

4.5.3 Resultado com o eSocial

Com base nas informações obtidas, a Tabela 4 evidencia o resultado da implantação do eSocial, a partir da confrontação dos custos com as economias proporcionadas:

Tabela 4 - Resultado obtido

	Mensal (R\$)	Anual (R\$)
Economias com o eSocial	21.954,70	263.456,31
Custos com o eSocial	(6.706,46)	(79.157,48)
Resultado da implantação	15.248,24	184.298,83

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise dos resultados, é possível verificar que apesar dos desafios enfrentados para modificar a cultura e as rotinas da organização, o eSocial

apresentou-se como um instrumento positivo para a empresa, proporcionando uma economia mensal de R\$ 15.248,24 e anual de R\$ 184.298,83.

Além do estudo de caso, foi realizada uma pesquisa que será apresentada no próximo subcapítulo, como complemento e análise do eSocial.

4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada com os escritórios contábeis filiados à Associação dos Profissionais e Empresas de Serviços Contábeis de Bento Gonçalves (APESCONT BG), com o objetivo de identificar os desafios enfrentados pelos profissionais durante a implantação do eSocial e suas percepções sobre os fatores mais importantes na prevenção de passivos trabalhistas para seus clientes.

São 48 associados ativos, sendo que obteve-se um retorno de 36, que corresponde a 75%.

O instrumento de pesquisa foi enviado por e-mail aos responsáveis pelo Departamento de Pessoal dos escritórios, para ser respondido durante o período de 19 de março até 09 de maio de 2019.

4.6.1 Instrumento de pesquisa

Para atingir o objetivo deste estudo, o instrumento de pesquisa foi desenvolvido em Quadros, no Google Forms, cada qual com seu objetivo, como segue no Quadro 11:

Quadro 11 - Elaboração do instrumento de pesquisa

Quadro	Questões	Objetivo
I	1 a 6	Identificar o perfil dos respondentes.
II	7 a 9	Identificar o perfil dos clientes do escritório contábil.
III	10	Identificar como foi feita a comunicação das mudanças do eSocial.
IV	11 e 12	Identificar os desafios enfrentados pelo escritório contábil decorrentes das exigências do eSocial.
V	13	Identificar o que os profissionais dos escritórios contábeis consideram mais importante na prevenção de passivos trabalhistas.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.6.2 Análise dos resultados

Neste item serão apresentados os resultados alcançados através das pesquisas realizadas entre 19/03/2019 e 09/05/2019 junto aos escritórios de contabilidade, na cidade de Bento Gonçalves, RS, associados à APESCONT BG.

Primeiramente, será demonstrado o perfil dos profissionais selecionados, com a finalidade de verificar suas características principais.

4.6.2.1 Quadro I – Perfil dos respondentes

Para identificar o perfil dos respondentes, buscou-se analisar gênero, tempo de atuação, idade, grau de instrução, cargo, quantidade de funcionários no escritório e número de clientes atendidos. No Quadro 12 o perfil identificado:

Quadro 12 – Perfil dos Respondentes

Questões	Perfil preponderante
1. Qual o tempo de atuação do escritório?	33% - a mais de 21 anos
2. Qual seu cargo e quanto tempo de atuação na área?	31% - Analista de Recursos Humanos 40% trabalham a mais de 10 anos na área.
3. Qual sua idade?	39% - entre 31 e 40 anos
4. Qual seu gênero?	72% - sexo feminino
5. Qual seu grau de instrução?	53% - superior completo
6.1 Número de funcionários celetistas empregados no escritório?	39% - de 1 a 6 funcionários
6.2 Número aproximado de clientes atendidos anualmente?	42% - de 101 a 200 clientes

Fonte: Elaborado pela autora.

A maior parte dos escritórios contábeis que participaram da pesquisa, ou seja, 33%, atuam no mercado a mais de 21 anos. Os profissionais que responderam a pesquisa são, na maioria, do sexo feminino (72%), com idade entre 31 e 40 anos (39%). Quanto ao grau de instrução, 53% possuem o ensino superior completo e 19% são pós graduados.

Dos respondentes, 40%, trabalham na área a mais de 10 anos e 33% a menos de 5. A função desempenhada por 31% é Analista de Recursos Humanos, 17% são Contadores e 17% são Coordenadores de Recursos Humanos. Com

relação ao porte do escritório contábil, 39% possuem de 1 a 6 funcionários e 36% mais de 11 colaboradores. No tocante a carteira de clientes, 42% atendem em média de 101 a 200 clientes por ano, enquanto 36% possuem até 100 clientes.

4.6.2.2 Quadro II – Perfil dos clientes do escritório contábil

Para identificar o perfil dos clientes dos escritórios contábeis foi solicitado que eles respondessem o percentual atendido por setor econômico, por regime tributário e por grupo de enquadramento do eSocial. O Quadro 13 resume o perfil preponderante:

Quadro 13 - Perfil dos Clientes

Questões	Perfil preponderante
7. Percentual de clientes atendidos por setor econômico.	33% comércio.
8. Percentual de clientes atendidos por regime tributário.	63% do Simples Nacional.
9. Percentual de clientes por Grupo do eSocial.	76% no Grupo 3.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das respostas obtidas, pode-se observar que, em média, 33% são empresas do comércio, 23% indústrias, 29% prestadores de serviços e 15% de outros setores econômicos.

Relativamente ao regime tributário das organizações atendidas, em média, 6% são autônomos e liberais, 19% são empresas do Lucro Presumido, 5% são tributados pelo Lucro Real, 63% do Simples Nacional, 4% são Micro Empreendedores Individuais (MEI) e 3% imunes ou isentas.

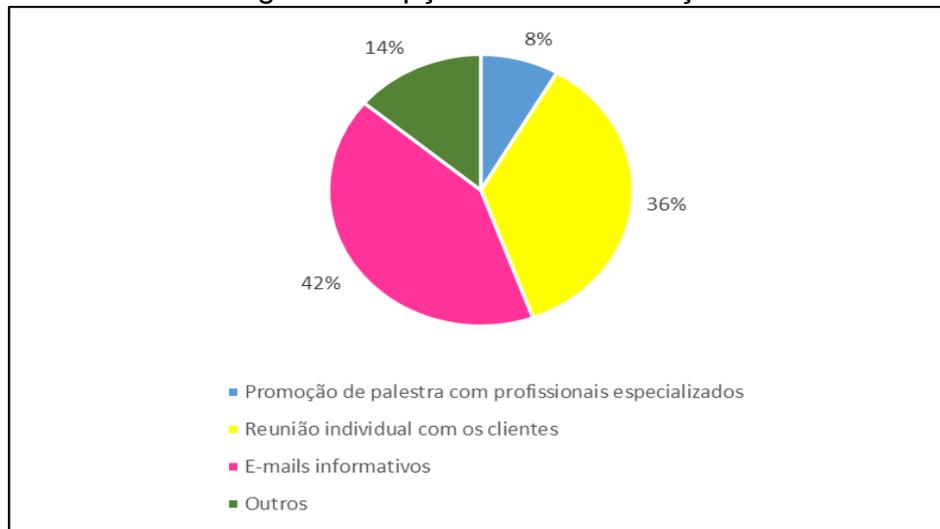
No tocante ao enquadramento no eSocial, a maior parte dos clientes pertencem ao Grupo 3, aparecendo a seguinte distribuição: 1% estão no Grupo 1, 23% no Grupo 2, 76% no Grupo 3 e nenhum cliente do Grupo 4.

4.6.2.3 Quadro III – Comunicação das mudanças

Nesta questão investigou-se como os escritórios contábeis comunicaram seus clientes da obrigatoriedade do eSocial e novos procedimentos de

departamento de pessoal que seriam exigidos para atender às determinações do eSocial. A Figura 8 apresenta a distribuição das opções utilizadas pelos escritórios:

Figura 8 - Opções de comunicação



Fonte: Elaborado pela autora.

E-mails informativos foi a alternativa utilizada por 42% dos escritórios, enquanto 36% preferiram realizar reuniões individuais com os clientes. Não obstante, 14% escolheram outras formas de comunicação, como: cartilhas com as especificações, regras e exigências do eSocial; apostila para os clientes; contato no dia-a-dia; e 8% optaram por promover palestras com profissionais especializados.

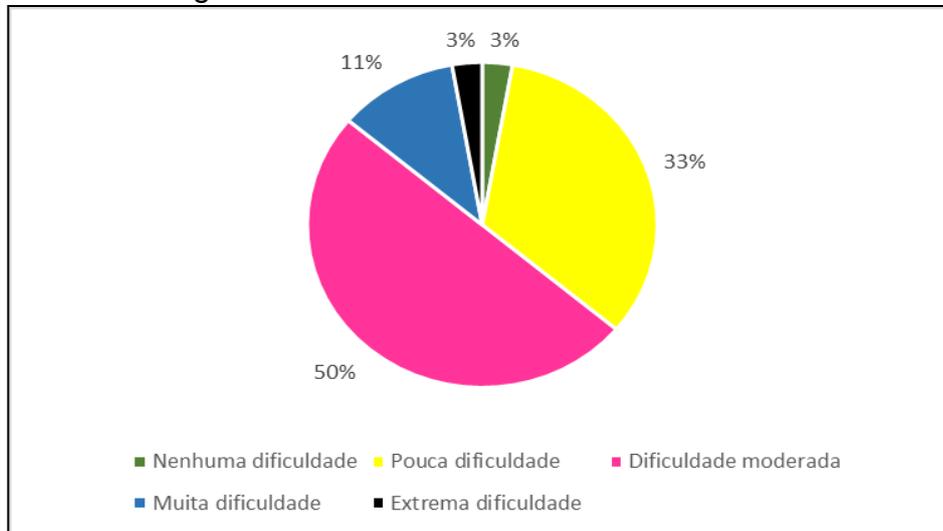
4.6.2.4 Quadro IV – Desafios enfrentados pelos escritórios

Na questão 11 o objetivo foi analisar o nível de dificuldade enfrentado pelos escritórios com alguns desafios relacionados a implantação e ao andamento do eSocial, como: custos de adaptação dos sistemas, profissionais qualificados, produtividade na execução dos processos, desorganização dos clientes, qualidade do trabalho executado, acompanhamento das mudanças na legislação, software utilizado, modificação da cultura organizacional dos clientes, cumprimento dos prazos e da legislação.

Na sequência, faz-se a análise dos desafios.

- Custos de adaptação dos sistemas:

Figura 9 – Desafio com custos dos sistemas

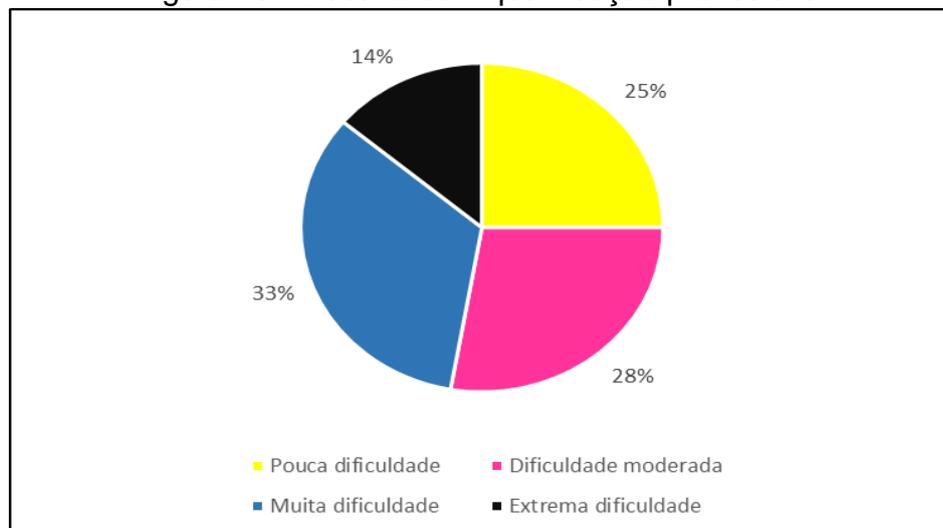


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstrado na Figura 9 os custos de adaptação dos sistemas para registro e envio dos eventos ao eSocial não provocaram notável preocupação para os escritórios, visto que para 50% dos respondentes a dificuldade nesse quesito foi moderada e para 33% houve pouca dificuldade. Somente 14% tiveram dificuldades significantes com os custos de ajustes dos sistemas.

- Ter profissionais qualificados:

Figura 10 - Desafio com qualificação profissional



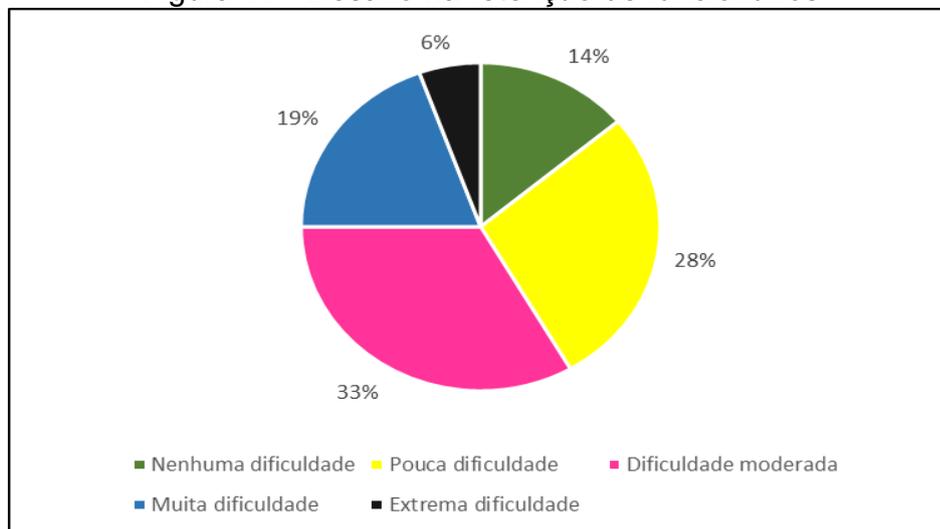
Fonte: Elaborado pela autora.

O eSocial demanda conhecimento da legislação trabalhista e previdenciária, logo contar com profissionais qualificados pode ser um diferencial na implantação e continuidade dos processos do eSocial. Para 33% dos escritórios esse foi um ponto que gerou muita dificuldade e para 14% a dificuldade foi extrema, totalizando 47% dos respondentes.

Contudo, a maior parte dos entrevistados, ou seja, 53% julgaram que nesse item a dificuldade foi pouca ou moderada.

- Retenção de funcionários qualificados:

Figura 11 - Desafio na retenção de funcionários



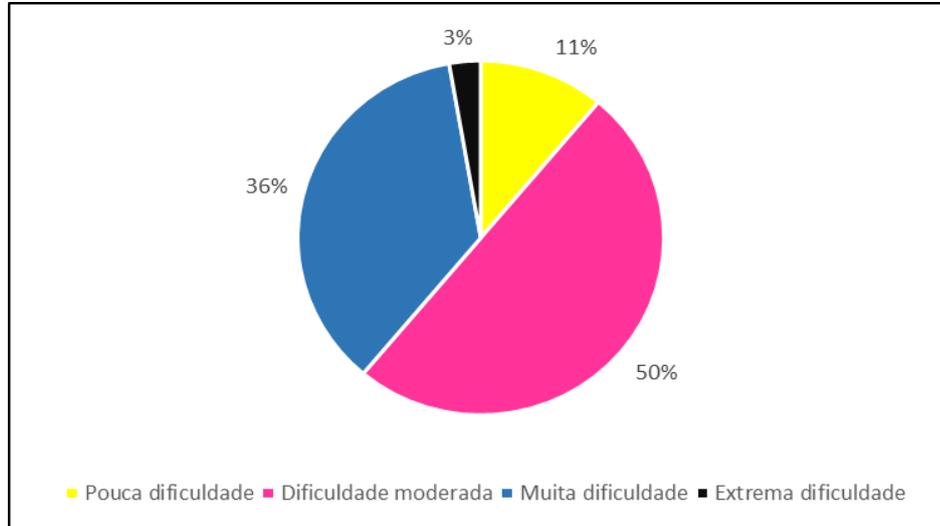
Fonte: Elaborado pela autora.

A retenção de profissionais capacitados não foi um tema que apresentou excessiva dificuldade para os escritórios, dado que, conforme demonstra a Figura 11, 33% evidenciaram ter dificuldade moderada para conservar esses profissionais, 28% indicaram ter pouca dificuldade e 14% não tiveram obstáculos nesse ponto.

Portanto, 75% dos respondentes constataram a baixa dificuldade desse aspecto para a implantação do eSocial. Ainda assim, 25% relataram ter excessiva dificuldade na retenção dos profissionais.

- Produtividade na execução dos processos:

Figura 12 - Desafio com a produtividade dos processos

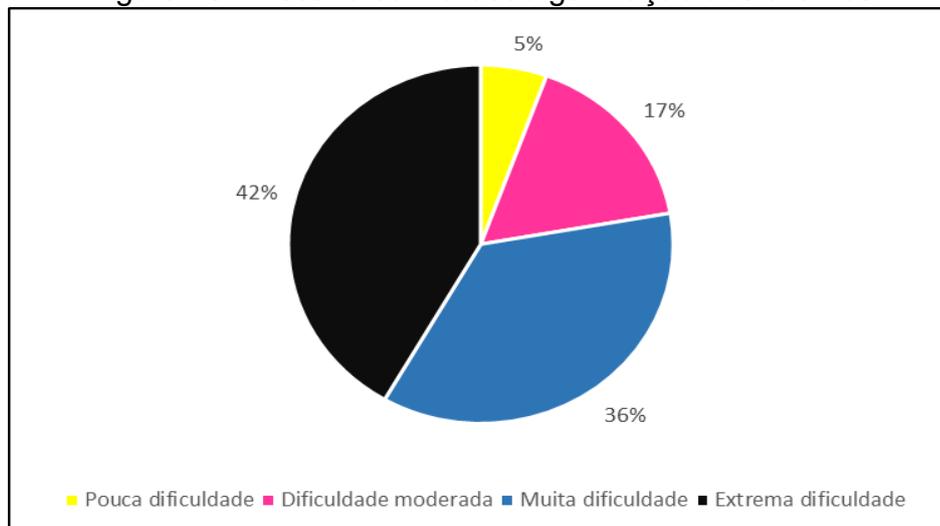


Fonte: Elaborado pela autora.

A eficiência na execução dos processos foi um ponto que demonstrou um pouco mais de complexidade para os escritórios, visto que para 50% a dificuldade foi moderada, enquanto para 39% houve de muita a extrema dificuldade para alcançar a produtividade desejada na execução dos processos necessários.

- Desorganização dos clientes:

Figura 13 - Desafio com a desorganização dos clientes



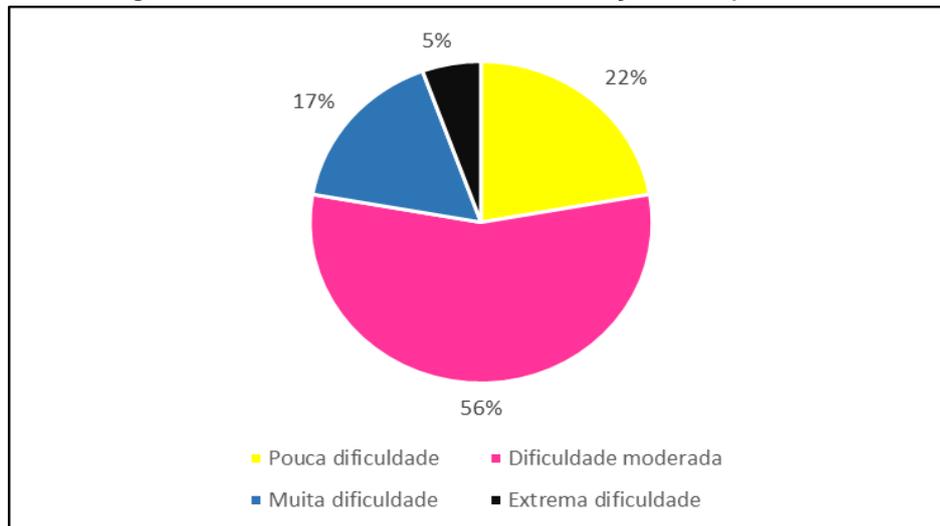
Fonte: Elaborado pela autora.

Diversas informações necessitam ser transmitidas tempestivamente para o eSocial, por conseguinte, as empresas precisam comunicar ao escritório contábil os acontecimentos em tempo hábil de serem registrados e enviados ao eSocial. Conseqüentemente, a desorganização dos clientes foi um ponto que provocou bastante dificuldade para os escritórios, logo 42% evidenciaram que a dificuldade foi extrema e 36% tiveram muita dificuldade com esse aspecto.

Portanto, para 78% dos respondentes a desorganização apresentou-se como um grande obstáculo à implantação do eSocial.

- Qualidade do Trabalho Executado:

Figura 14 – Desafio com a manutenção da qualidade

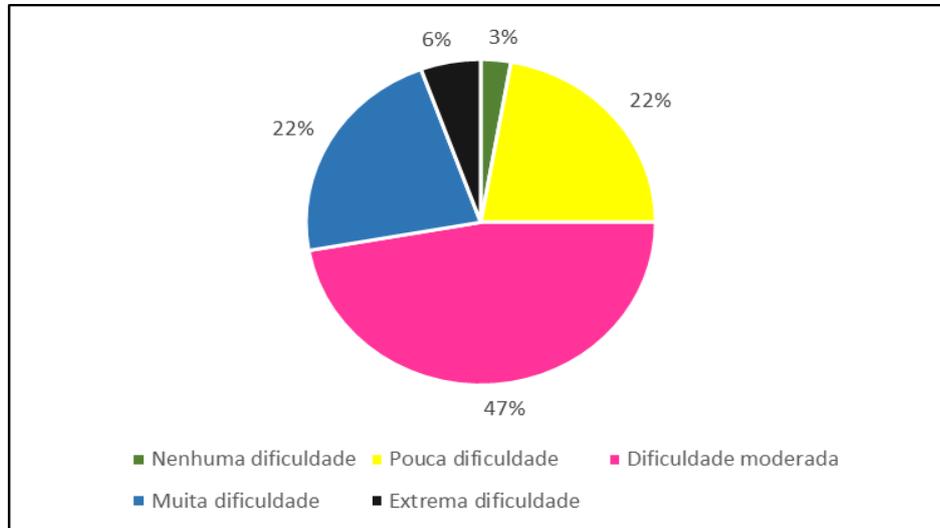


Fonte: Elaborado pela autora.

Manter a qualidade na execução dos processos de departamento de pessoal, durante as mudanças ocasionadas pelo eSocial foi um aspecto que apresentou dificuldade moderada para 56% dos escritórios contábeis. Para os demais, a opinião ficou dividida: 22% sentiram pouca dificuldade nesse aspecto, enquanto para 22% a preocupação com a manutenção da qualidade dos serviços prestados gerou de muita a extrema dificuldade.

- Acompanhamento das mudanças na legislação:

Figura 15 – Desafio com as alterações da legislação

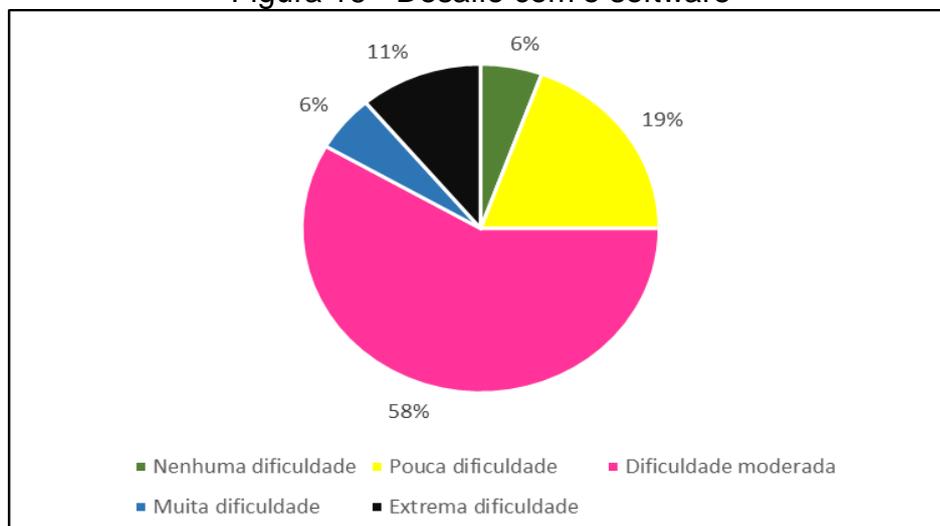


Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar das constantes alterações na legislação trabalhista ocorridas nos últimos anos, para 72% dos escritórios, acompanhar essas modificações não foi motivo de muita preocupação, visto que 47% julgaram que a dificuldade nesse quesito foi moderada, enquanto 25% sentiram pouca ou nenhuma dificuldade. Somente para 28% houve muita ou extrema dificuldade nesse aspecto.

- Software utilizado atualmente:

Figura 16 - Desafio com o software



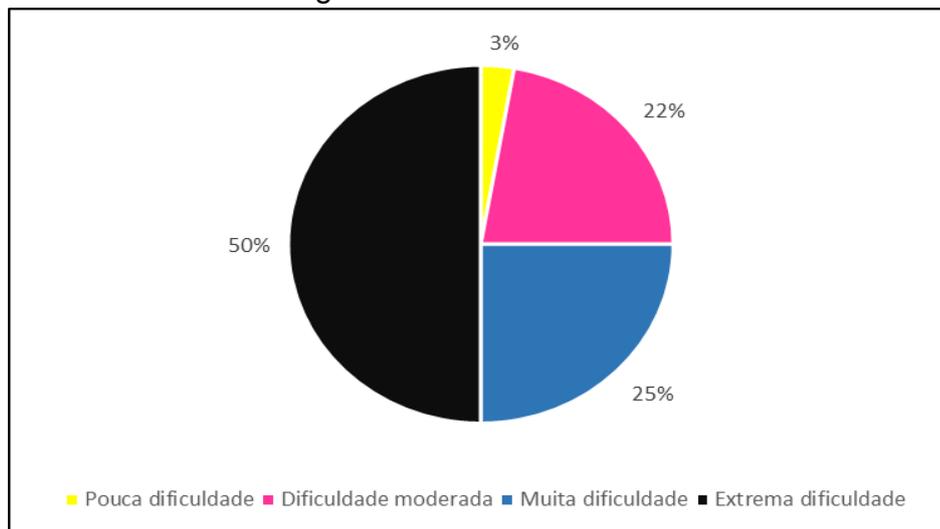
Fonte: Elaborado pela autora.

Como o envio das informações para o eSocial é feito através do sistema de folha de pagamento, a dificuldade com as adaptações do software utilizado foi moderada para 58% dos escritórios, o que representa a maior parte dos respondentes.

Ainda assim, para 25% o sistema utilizado apresentou pouca ou nenhuma dificuldade durante o processo de implantação e envio do eSocial. Somente para 17% dos respondentes, esse foi um aspecto que gerou preocupação devido à dificuldade elevada.

- Modificação da cultura organizacional por parte dos clientes:

Figura 17 - Desafio cultural



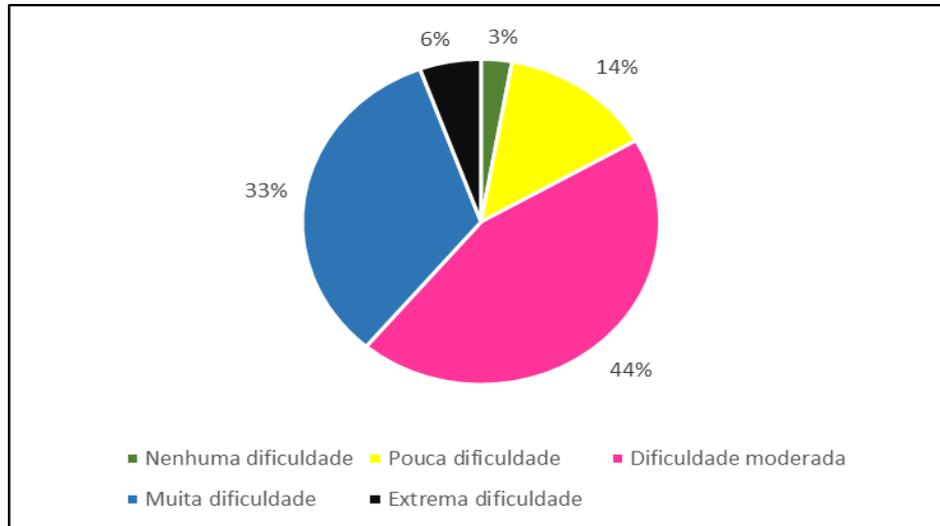
Fonte: Elaborado pela autora.

Modificar a cultura dos clientes para atender a legislação trabalhista e previdenciária, cumprir os prazos e evitar multas durante o processo de implantação e envio do eSocial foi uma questão que gerou extrema dificuldade para 50% dos respondentes. Não obstante, na percepção de 25%, as adaptações culturais necessárias apresentaram muita dificuldade. Logo, para 75% dos escritórios, modificar a cultura das empresas foi o que provocou grandes obstáculos.

Ainda assim, 22% relataram dificuldade moderada nesse quesito.

- Cumprimentos dos prazos:

Figura 18 - Desafio com os prazos

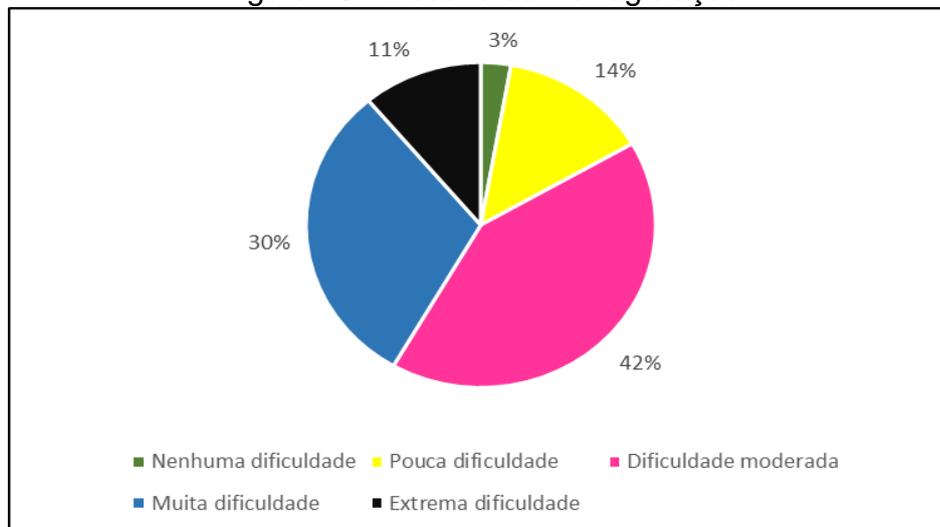


Fonte: Elaborado pela autora.

Cumprir os prazos previstos no manual do eSocial e na legislação trabalhista e previdenciária, o que implica, muitas vezes, em modificações de processos internos, foi um fator de média dificuldade para 44% dos escritórios contábeis. Já, para 39%, obedecer os prazos legais apresentou demasiada dificuldade.

- Cumprimento da legislação:

Figura 19 - Desafio com a legislação



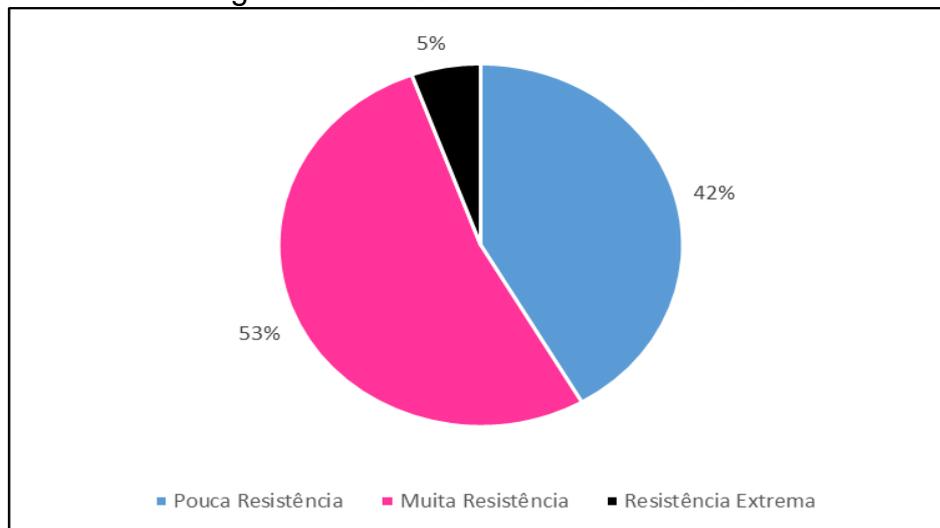
Fonte: Elaborado pela autora.

Antes da implantação do eSocial, diversos aspectos da legislação não eram observados integralmente pelas empresas. Consequentemente, cumprir a legislação plenamente apresentou dificuldade moderada para 42% dos escritórios, enquanto, para 41%, a dificuldade nesse aspecto foi maior, exigindo mais atenção dos profissionais. Somente para 17% houve pouca ou nenhuma dificuldade em atender inteiramente a legislação.

A questão 12 teve a finalidade de avaliar o nível de resistência dos clientes enfrentado pelos escritórios contábeis frente aos novos prazos e exigências do eSocial em procedimentos como: admissões, desligamentos, férias, afastamentos, laudos obrigatórios, realização dos exames de saúde ocupacional, horas extras e cota de aprendizes.

- Envio das admissões no prazo:

Figura 20 - Resistência nas admissões

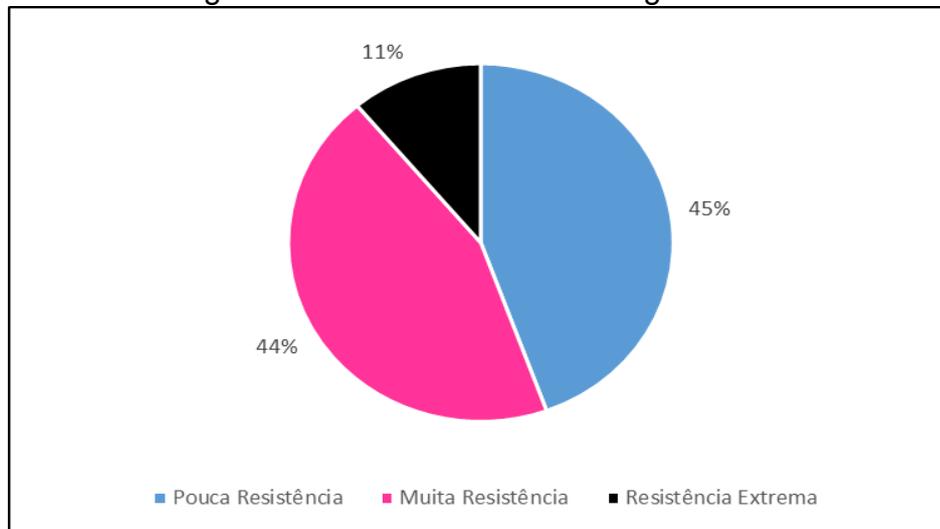


Fonte: Elaborado pela autora.

Enviar ao escritório as admissões para registro antes do funcionário iniciar suas atividades laborais na empresa e, assim, cumprir com os prazos previstos na legislação, foi um procedimento que enfrentou muita resistência de 53% dos clientes e resistência extrema de 5%, totalizando 58% dos respondentes. Somente 42% apresentaram pouca objeção nesse aspecto.

- Comunicação dos desligamentos no prazo (não fazer retroativo):

Figura 21 - Resistência nos desligamentos

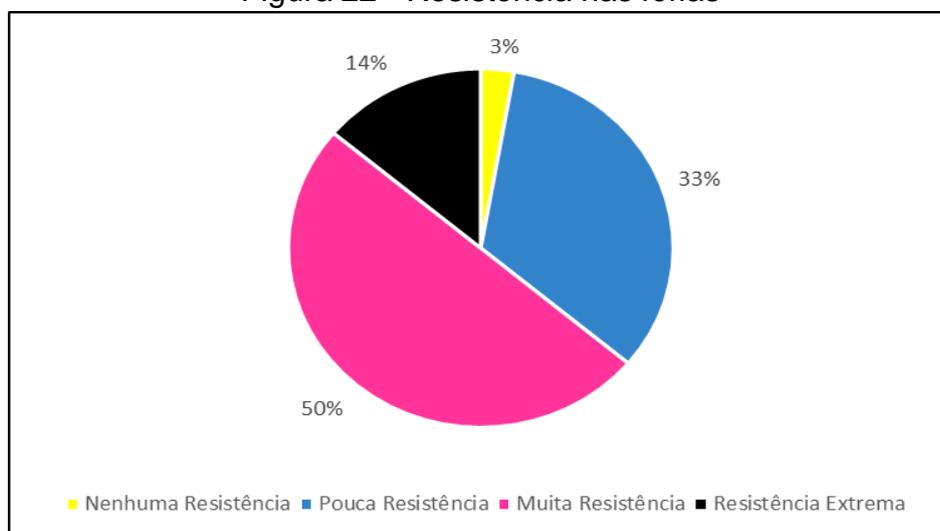


Fonte: Elaborado pela autora.

Solicitar os avisos prévios para o escritório no momento de sua concessão ao funcionário, não sendo possível fazê-los de forma retroativa, gerou pouca resistência para 45% dos escritórios. Contudo, para 44% houve muita resistência e para 11% a objeção às mudanças foi extrema, ou seja, para 55% as dificuldades foram mais significativas.

- Solicitação dos recibos de férias de acordo com o prazo legal:

Figura 22 - Resistência nas férias



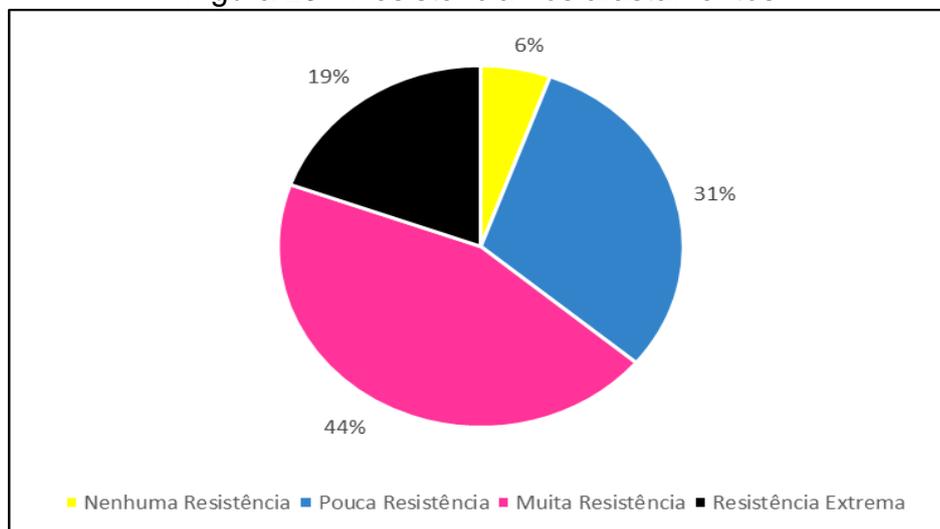
Fonte: Elaborado pela autora.

Comunicar ao escritório a concessão de férias dos colaboradores com 30 dias de antecedência, para que a documentação seja emitida dentro do prazo legal, foi um procedimento que gerou muita resistência para 50% dos escritórios e, para 14% a objeção foi extrema, totalizando 64% dos respondentes.

Somente para 36% programar e comunicar as férias dos funcionários, conforme determina a legislação, gerou pouca ou nenhuma resistência.

- Comunicação imediata dos afastamentos temporários (atestados, licença maternidade, etc.)

Figura 23 - Resistência nos afastamentos



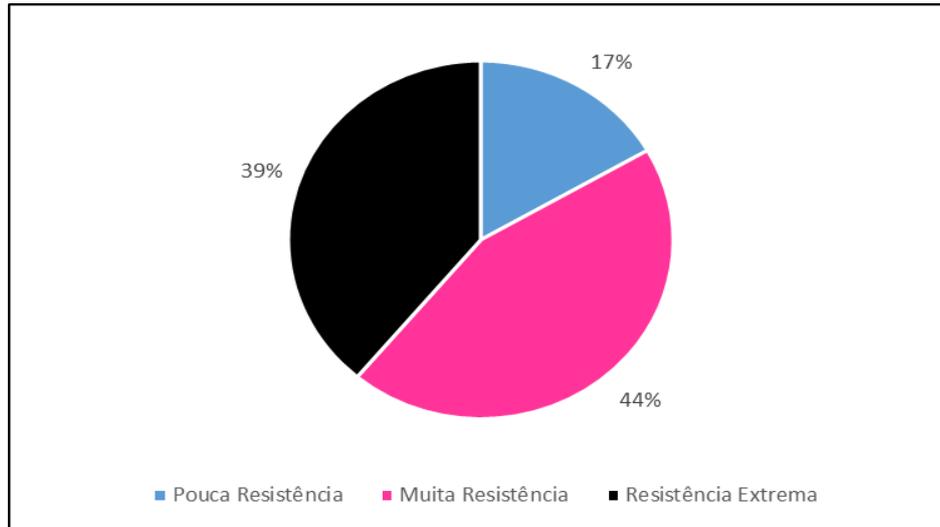
Fonte: Elaborado pela autora.

Enviar, tempestivamente, para o escritório contábil todos os atestados, sejam eles por doença relacionada ou não ao trabalho, acidente no serviço, licença maternidade, entre outros, acarretou muita resistência para 44% dos respondentes e, para 19%, a oposição foi extrema. No total, 63% dos escritórios enfrentaram um elevado nível de objeção para o cumprimento desse procedimento.

Somente para 37% a comunicação imediata dos afastamentos gerou pouca ou nenhuma resistência.

- Contratação de empresa para emissão dos laudos: PPRA e PCMSO:

Figura 24 - Resistência com os laudos

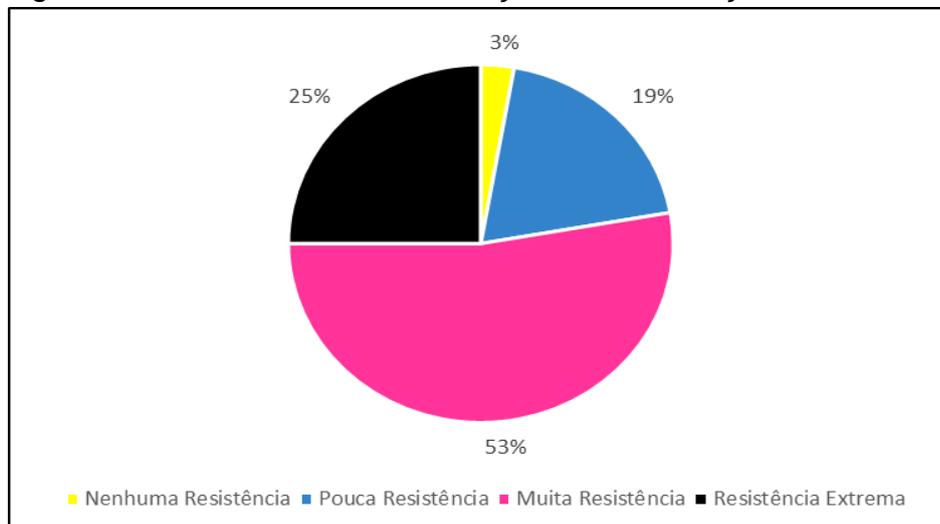


Fonte: Elaborado pela autora.

Está previsto no cronograma do eSocial o envio das informações relacionadas à Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho. Para atender a essa demanda, todas as empresas que contratam funcionários devem elaborar e implementar os laudos obrigatórios, entre eles, o PPRA e o PCMSO. Esse tópico gerou grande oposição para 44% dos respondentes, enquanto para 39%, a resistência foi extrema. Somente 17% dos escritórios enfrentaram pouca objeção de seus clientes nesse quesito.

- Conformidade entre as informações dos laudos e a folha de pagamento:

Figura 25 - Resistência na conciliação das informações dos laudos



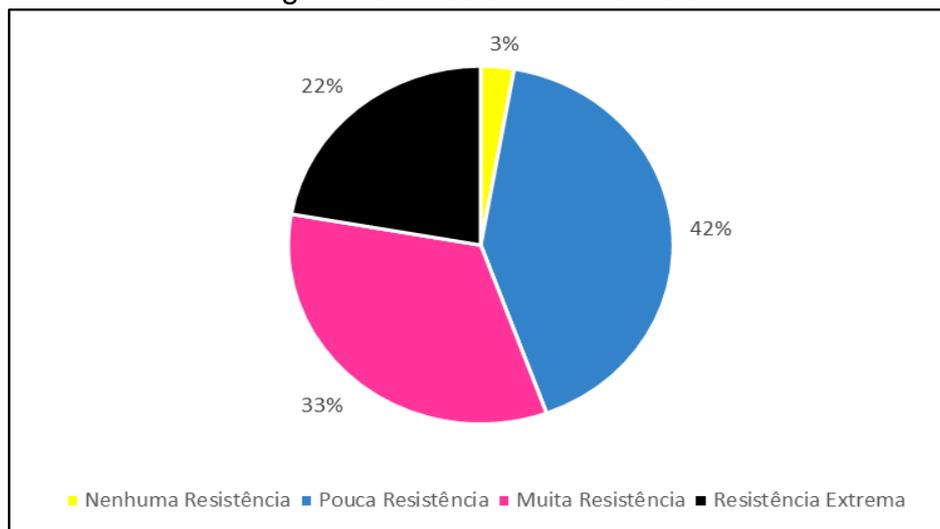
Fonte: Elaborado pela autora.

Não obstante à necessidade de elaboração dos laudos, as informações neles constantes, como: riscos existentes no ambiente, prestação de serviço em local insalubre ou perigoso, necessidade de aposentadoria especial, devem estar de acordo com os devidos adicionais lançados em folha de pagamento. Dessa forma, não será possível efetuar o pagamento de algum adicional de risco, sem o mesmo estar previsto no laudo, nem deixar de pagá-lo quando o mesmo for obrigatório.

Ajustar esse procedimento provocou muita resistência para 53% dos escritórios e, para 25%, a oposição foi extrema. Somente 22% dos respondentes enfrentaram pouca ou nenhuma objeção a essa questão.

- Realização dos Exames de Saúde Ocupacional dentro dos prazos legais:

Figura 26 - Resistência ao ASO



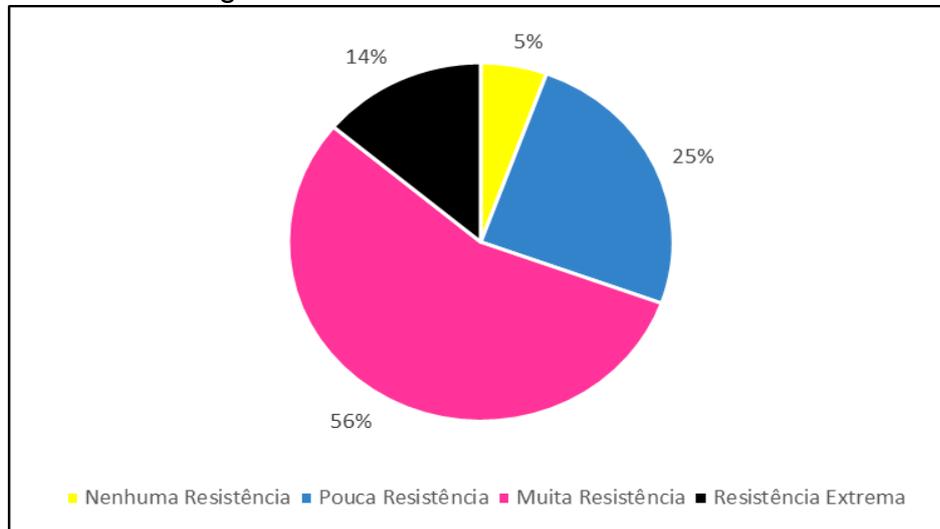
Fonte: Elaborado pela autora.

Encaminhar os funcionários para realizarem todos os exames de saúde ocupacional previstos na legislação e no PCMSO, na periodicidade determinada pelos profissionais responsáveis pelo laudo, foi um processo que gerou pouca resistência para 42% dos respondentes e, nenhuma oposição, para 3%.

Ainda assim, 55% enfrentaram muita ou extrema objeção no cumprimento dessa exigência.

- Limitação das horas extras, conforme disposto na CLT:

Figura 27 - Resistência nas horas extras

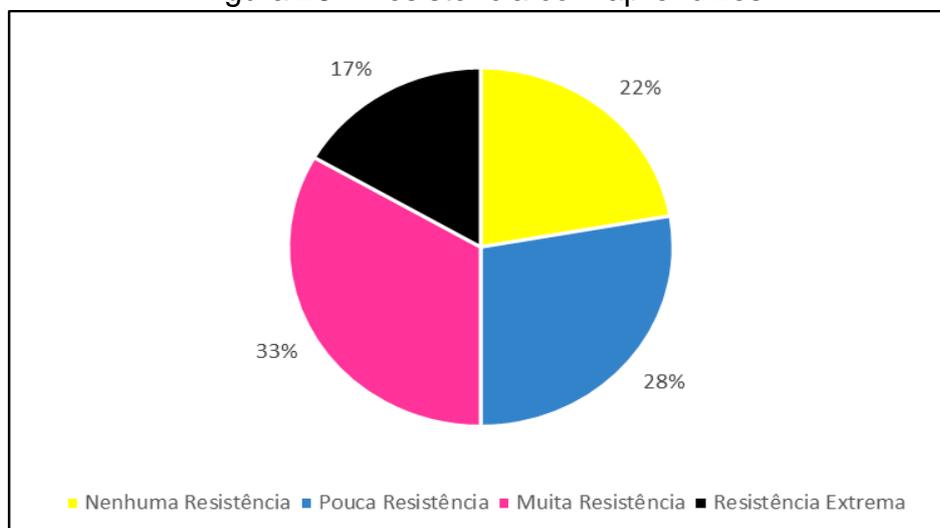


Fonte: Elaborado pela autora.

Cumprir a duração da jornada prevista na CLT, que proíbe que os funcionários realizem mais de 2 horas extras diárias, ou trabalhem em tempo superior a 10 horas por dia, gerou bastante resistência para 70% dos respondentes, sendo que desses, 56% enfrentaram muita oposição e, para 14%, a objeção foi extrema. Somente para 30% houve pouca ou nenhuma resistência.

- Cumprir a cota de aprendizes:

Figura 28 - Resistência com aprendizes



Fonte: Elaborado pela autora

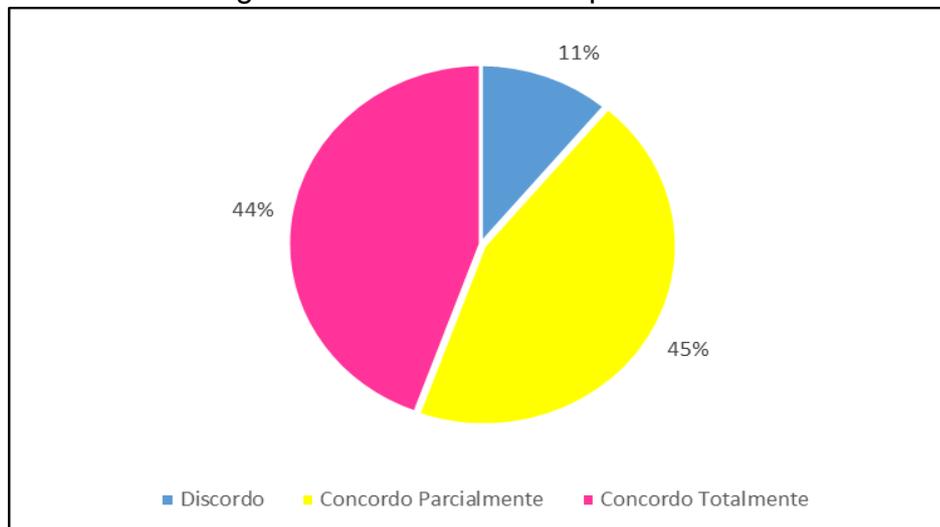
A resistência com relação a contratação de aprendizes para preenchimento das cotas legais foi um fator que originou opiniões divididas entre os respondentes, pois 50% tiveram muita ou extrema oposição e os outros 50% enfrentaram pouca ou nenhuma resistência.

4.6.2.5 Quadro V – Importância na prevenção de passivos trabalhistas

Na questão 13 foi questionado aos respondentes o que consideram que está diretamente relacionado a prevenção de passivos trabalhistas na implantação e continuidade dos processos do eSocial: o conhecimento e qualificação dos profissionais de contabilidade, a qualidade do software de folha de pagamento, o suporte fornecido pelo sistema, a atualização constante dos profissionais, a valorização de quem atua no departamento de pessoal e a integração entre os diversos setores da empresa com o escritório.

- Conhecimento e qualificação dos profissionais da área contábil:

Figura 29 - Conhecimento profissional

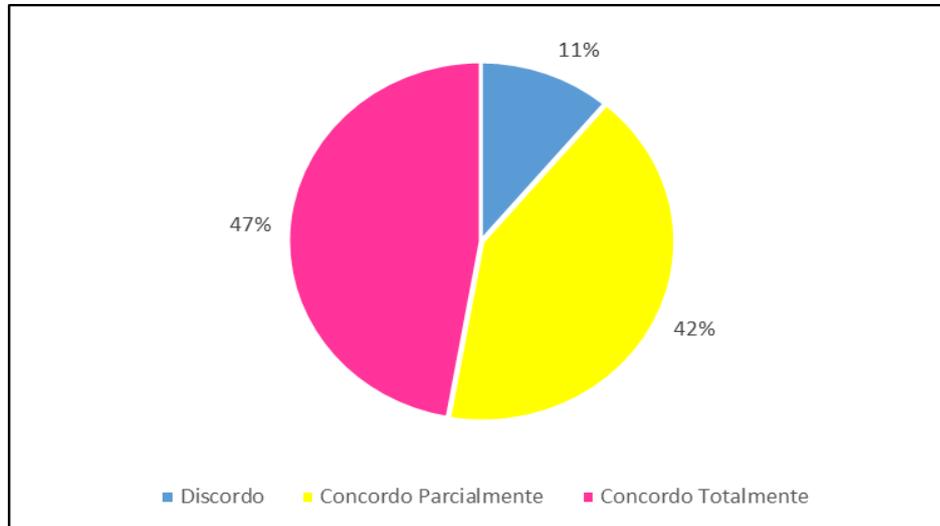


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstra a Figura 29, 45% dos respondentes concordam parcialmente em relacionar o sucesso na prevenção dos passivos trabalhistas ao conhecimento e qualificação dos profissionais da área contábil; 44% concordam totalmente com a referida afirmação e apenas 11% discordam.

- Qualidade do software da folha de pagamento:

Figura 30 - Qualidade do sistema

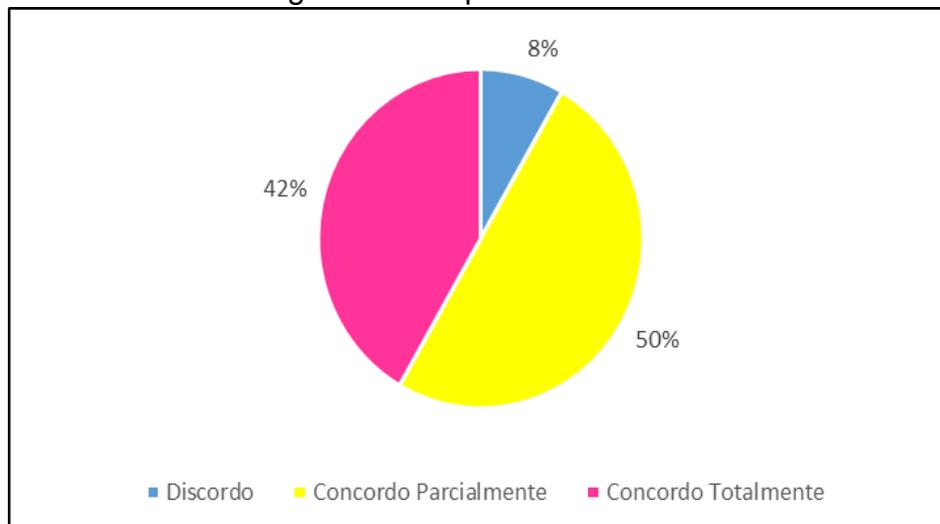


Fonte: Elaborado pela autora.

Na opinião de 47% dos respondentes, evitar passivos trabalhistas está relacionado a qualidade do sistema de folha de pagamento utilizado pelo escritório contábil, visto que, é nele que serão geradas e armazenadas as diversas informações para serem transmitidas ao eSocial. Já, 42% concordam parcialmente, enquanto 11% discordam.

- Suporte fornecido pelo sistema de informação:

Figura 31 - Suporte do sistema



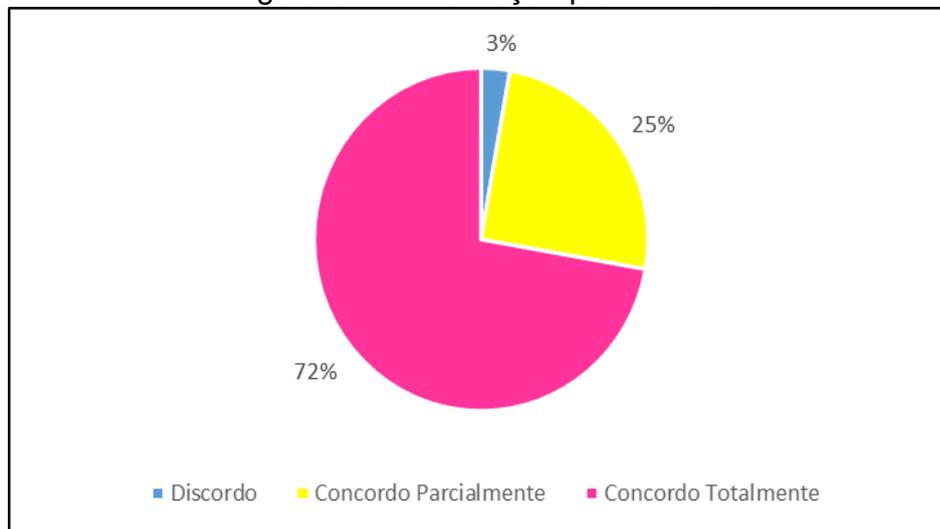
Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação a importância de um bom suporte do sistema de informação para prevenir passivos trabalhistas durante a implantação e continuidade do eSocial, 50% concordam apenas em parte que essa assistência possa estar diretamente relacionada com o sucesso em evitar penalidades futuras. Enquanto, 8% discordam dessa afirmação.

Somente 42% concordam totalmente que o suporte fornecido pelo sistema é um diferencial na prevenção de passivos trabalhistas.

- Atualização constante do profissional da área contábil:

Figura 32 - Atualização profissional



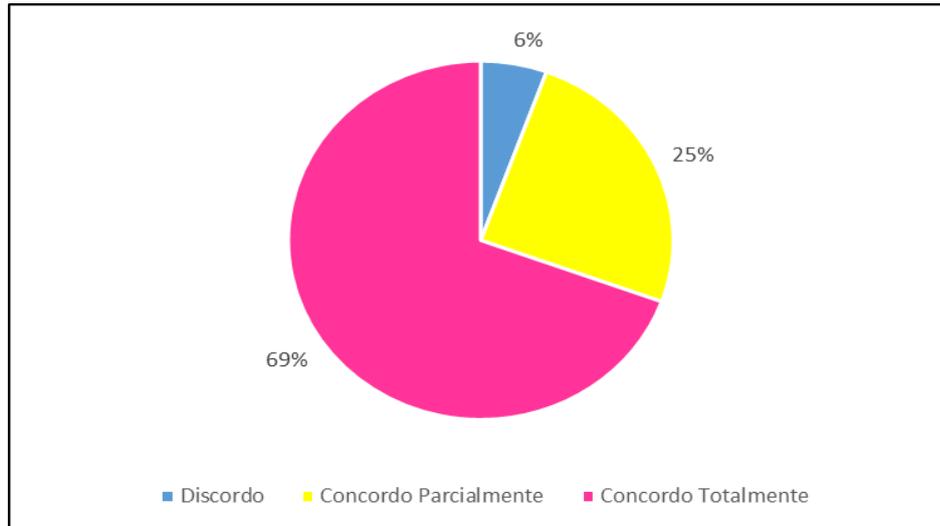
Fonte: Elaborado pela autora.

No entendimento de 72% dos respondentes, evitar passivos trabalhistas para as empresas tem relação direta com a atualização frequente dos profissionais da área contábil, visto que são eles que assessoram seus clientes sobre os aspectos legais e os processos para implantação e continuidade do eSocial.

Ainda assim, 25% concordam apenas em parte, em relacionar o sucesso da prevenção de passivos trabalhistas à atualização constante dos profissionais contábeis. Apenas 3% discordam nesse quesito.

- Valorização do profissional que atua no departamento pessoal:

Figura 33 - Valorização profissional

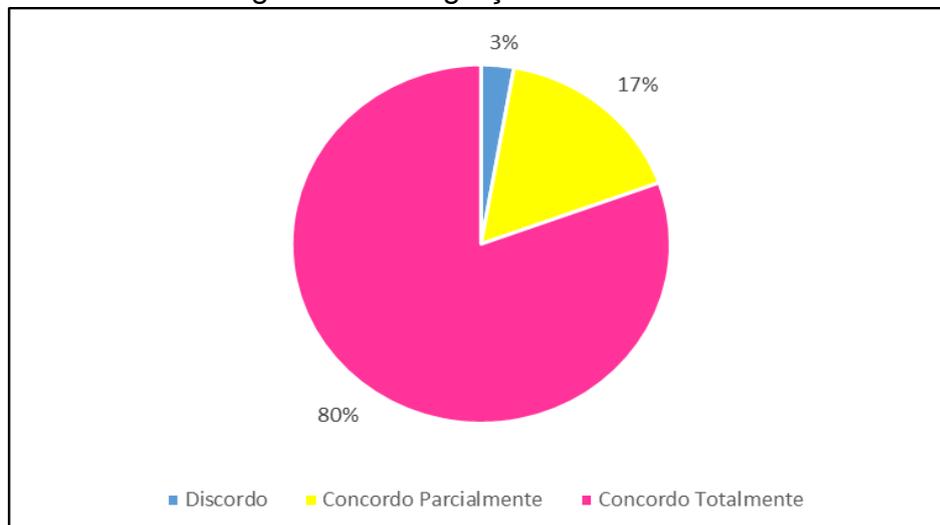


Fonte: Elaborado pela autora.

Valorizar os profissionais que trabalham no departamento de pessoal, causa motivação, estímulo, satisfação com o trabalho; logo eles estarão mais engajados com o propósito de evitar passivos trabalhistas para seus clientes, buscando orientar e realizar os procedimentos corretamente. Para 69% dos respondentes essa questão está relacionada à prevenção de multas. Enquanto, 25% concordam parcialmente e somente 6% discordam.

- Integração entre os diversos setores da empresa/cliente e o escritório contábil:

Figura 34 - Integração entre setores



Fonte: Elaborado pela autora.

Como o eSocial exige o envio de diversas informações tempestivamente, é necessário que haja uma perfeita comunicação entre os diversos setores da empresa com o escritório contábil. Consequentemente, para 80% dos respondentes, essa integração está diretamente relacionada à prevenção de passivos trabalhistas. No entanto, 17% concordam apenas em parte com essa afirmação e somente 3% discordam.

Após o desenvolvimento do estudo de caso e da análise da pesquisa, segue as considerações e sugestões.

4.7 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES

4.7.1 Considerações

A partir dos dados obtidos pode-se perceber que o maior desafio do eSocial está relacionado com a cultura das organizações. Procedimentos sem embasamento legal praticados por vários anos, amparados pela inércia e ineficiência da fiscalização, faziam parte da cultura da maioria das empresas. Com a finalidade de se adequar ao eSocial, fez-se necessária a modificação dos costumes, o que gerou muita resistência na maior parte das organizações, tornando-se perceptível pela dificuldade extrema enfrentada por 50% dos escritórios.

Para atender às exigências do eSocial e enviar as informações de forma tempestiva, é necessário que haja integração e comunicação eficiente entre a empresa e o escritório contábil, além de ordenação da documentação a ser enviada, por conseguinte a desorganização das empresas foi outro fator de excessiva dificuldade no processo de implantação do eSocial, sendo identificada por 42% dos respondentes.

Após a realização das alterações necessárias é possível verificar que, para a empresa objeto do estudo de caso, o resultado foi positivo, embora a resistência às mudanças tenha sido um fator de grande dificuldade para a implantação do eSocial, apresentando notável oposição em todos os procedimentos que precisaram ser modificados.

Alguns dos benefícios analisados na empresa objeto do estudo de caso são: melhor organização e planejamento dos processos de trabalho, tornando-os mais

eficientes e produtivos; administração e controle das questões trabalhistas; redução do risco de passivos trabalhistas decorrentes do descumprimento da legislação; gestão eficiente do tempo e dos recursos da empresa; economia mensal superior aos dispêndios necessários à implantação, proporcionando uma economia financeira de R\$ 15.248,24 por mês e R\$ 184.298,83 por ano.

4.7.2 Sugestões

Sugere-se que seja avaliado, dentro das empresas, os benefícios que o eSocial poderá trazer, tanto nas questões estruturais e administrativas, quanto na parte financeira, através da economia de recursos. As considerações obtidas devem ser disseminadas entre os membros da organização, com o objetivo de amenizar a resistência e facilitar a implementação das modificações.

De acordo com a pesquisa realizada, para evitar passivos trabalhistas é fundamental que haja integração entre os setores da empresa e o escritório contábil. Dessa forma, devem ser definidas as responsabilidades de envio de cada informação, para que todos os dados sejam encaminhados de forma correta e ordenada ao escritório contábil, sem esquecimentos ou omissões, a fim de que todas as informações sejam transmitidas nos prazos, evitando penalidades.

Nesse sentido, como o eSocial exige conhecimento da legislação trabalhista e previdenciária, as empresas devem buscar profissionais da área contábil com conhecimento em departamento de pessoal a fim de organizar os processos internos, treinar e qualificar os demais colaboradores, para que todos os procedimentos realizados estejam em sintonia com a legislação vigente.

Ademais, é imprescindível que os empregadores se conscientizem de que a lei sempre existiu, apenas não era cumprida na sua integralidade, e que o eSocial tornará a fiscalização mais célere e eficaz, penalizando as empresas que insistirem em não cumprir os preceitos legais. À vista disso, é de suma importância que as organizações que ainda não adequaram seus procedimentos, o façam imediatamente.

5 CONCLUSÃO

Nos últimos anos, com o cruzamento de informações, é notável o aumento do controle dos órgãos governamentais. O eSocial surgiu como uma nova declaração acessória, visando substituir as existentes, que tornaram-se obsoletas e ineficazes no âmbito da área trabalhista.

As informações trabalhistas e previdenciárias são enviadas simultaneamente a todos os órgãos competentes, através da plataforma do eSocial, proporcionando agilidade e eficiência à fiscalização. Por conseguinte, cumprir integralmente a legislação tornou-se fundamental na prevenção de passivos trabalhistas e de multas para as empresas.

O problema de pesquisa pretendia responder quais eram os desafios e as oportunidades para implementar as mudanças nos processos de departamento de pessoal e na cultura organizacional em uma empresa do comércio varejista de gás liquefeito de petróleo para atender o eSocial. A partir do estudo de caso realizado com a empresa da Serra Gaúcha, verificou-se que o maior desafio foi reduzir as horas extras, adaptando a jornada de trabalho dos funcionários. Essa alteração gerou resistência dos colaboradores que estavam descontentes em alterar seus horários e diminuir as horas suplementares, agregando também a dificuldade dos gestores em organizar as escalas de modo a atender a demanda, que ocorre em horários diversos. Ademais, os desafios estão relacionados aos costumes, visto que os diretores estavam habituados a tratar os procedimentos trabalhistas e comunicá-los ao escritório contábil de forma retroativa. Já a adaptação à legislação trabalhista vigente e a otimização dos processos e recursos estão relacionados às oportunidades identificadas. Respondendo plenamente o problema do estudo realizado.

A pesquisa de campo demonstrou que o maior desafio do eSocial foi modificar a cultura organizacional, sendo um fator de dificuldade extrema para 50% dos respondentes e de muita dificuldade para 25%. Para a empresa objeto de estudo de caso, os maiores desafios também estavam relacionados com a sua cultura, visto que foi necessário alterar procedimentos e rotinas há muito tempo realizados e que estavam consolidados na cultura da organização. Por outro lado, apesar das dificuldades encontradas, as modificações realizadas foram benéficas, promovendo economia financeira mensal de R\$ 15.248,24 e anual de R\$

184.298,83. Confirmando a hipótese um (H_1), de que os desafios em relação a cultura organizacional são maiores do que os desafios em relação aos custos financeiros na implantação do eSocial.

Conforme apresentado na pesquisa de campo, houve excessiva resistência de grande parte das empresas em observar as exigências da legislação e cumprir os prazos de registro das informações trabalhistas. Nesse sentido é importante salientar que há previsão de penalização para as organizações que não transmitirem as informações ou enviarem de forma incorreta e com omissões, conforme demonstrado no estudo de caso. Além do mais, apresentou-se as possíveis multas para os procedimentos que ainda não foram adequados na empresa analisada. Portanto, a hipótese dois (H_2) é verdadeira, visto que a análise e cumprimento dos prazos nos processos de departamento pessoal são decisivos para não gerar passivos trabalhistas.

Entretanto, a hipótese três (H_3) é falsa, visto que, na pesquisa de campo realizada, 80% dos respondentes afirmaram que a prevenção de passivos trabalhistas na implantação e continuidade dos processos do eSocial está diretamente relacionada à integração entre os diversos setores da empresa e o escritório contábil.

Outrossim, o principal objetivo do presente trabalho era analisar os desafios e as oportunidades das modificações nos processos de departamento de pessoal e cultura organizacional em virtude da implantação do eSocial em uma empresa do comércio varejista de gás liquefeito de petróleo. Para atingir o propósito, foi feito o levantamento bibliográfico sobre os principais tópicos do eSocial, procedimentos de departamento de pessoal e aspectos relevantes da cultura organizacional; além do estudo de caso em uma empresa da Serra Gaúcha, onde foram feitas entrevistas com os gestores, com a gerente de RH e com a responsável do departamento de pessoal do escritório contábil; e, complementarmente, a pesquisa de campo com os escritórios associados à APESCONT BG.

Os principais desafios observados foram redução de horas extras e mudança de hábitos e rotinas trabalhistas, conforme citados anteriormente. As oportunidades identificadas são: registro dos eventos nos prazos, evitando multas e reclamações trabalhistas; adequação à legislação; melhor organização e planejamento das atividades; controle das tarefas e ausências dos funcionários;

redução de custos; cuidado com a saúde dos colaboradores, através da implementação das medidas de saúde e segurança do trabalho, com laudos e exames obrigatórios.

Por fim, com os resultados observados a partir deste estudo, pode-se perceber que mesmo com o receio e relutância iniciais, provocados pelo desconforto advindo das modificações impostas pelas novas demandas, fez-se necessária a reorganização dos processos e da cultura organizacional, aprimorando e sistematizando as rotinas trabalhistas. Nesse sentido, apesar do eSocial ser uma declaração com o propósito de prestar informações unificadas ao Governo, visando o aumento da fiscalização e, conseqüentemente, da arrecadação, além da garantia dos direitos trabalhistas, as mudanças necessárias proporcionaram benefícios para as empresas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 01 jun. 2019.
- AZEVEDO, Osmar Reis; MARIANO, Paulo Antônio. **SPED: sistema público de escrituração digital**. 5. ed. São Paulo: IOB Folhamatic, 2013.
- BARBA, Roberta de. **SPED ESOCIAL: sua implantação e impactos causados pela escrituração digital social nas organizações contábeis de Caxias do Sul – RS**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário de Caxias do Sul. Bacharelado em Ciências Contábeis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.uces.br/xmlui/handle/11338/1788>>. Acesso em: 14 out. 2018.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: sua relação com governança, cultura e liderança**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 28 out. 2018.
- BERTOLAZZI, Marco Aurélio. **Cultura e mudança das organizações**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2014.
- BEUREN, Ilsen Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 27 maio 2019.
- BRASIL. Agência Nacional do Petróleo, Gás-Natural e Biocombustível – ANP. **[Site Institucional – Distribuição e Revenda]**. 2019a. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/distribuicao-e-revenda>>. Acesso em: 19 abr. 2019.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 18 out. 2018.
- BRASIL. **Decreto n. 6.022, de 22 de janeiro 2007**. Institui o sistema público de escrituração digital - Sped. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm>. Acesso em: 07 out. 2018.
- BRASIL. **Decreto n. 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: 12 out. 2018.
- BRASIL. **Lei n. 12.506, de 11 de outubro de 2011**. Dispõe sobre o aviso prévio e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12506.htm>. Acesso em: 25 out. 2018.

BRASIL. Ministério da Economia. Receita Federal do Brasil. **Conheça o SPED: apresentação [Site Institucional]**. 2018a. Disponível em: <<http://www.sped.rfb.gov.br/pagina>>. Acesso em: 30 set. 2018.

BRASIL. Ministério da Economia. Receita Federal do Brasil. **Módulos [SPED – Site Institucional]**. 2018b. Disponível em: <<http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/970>>. Acesso em: 30 set. 2018

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Manual de Orientação do eSocial para utilização do ambiente WEB GERAL**. 2018c. Disponível em: <<http://portal.esocial.gov.br/manuais/manual-do-usuario-esocial-web-geral.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Manual de Orientação do eSOCIAL: Versão 2.4.02**. 2018d. Disponível em: <<https://portal.esocial.gov.br/manuais/mos-v-2-4-02-publicada-cg.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Manual de Orientação do eSOCIAL: Versão 2.5.01**. 2019b. Disponível em: <<https://portal.esocial.gov.br/manuais/mos-2-5-01.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Norma Regulamentadora 7 - Programa de controle médico de saúde ocupacional**. 1978a. Disponível em: <https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-07.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Norma Regulamentadora 9 - Programa de prevenção de riscos ambientais**. 1978b. Disponível em: <https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-09.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Norma Regulamentadora 16 - Atividades e operações perigosas**. 1978c. Disponível em: <https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-16.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Portal eSocial – Notícias [Site]**. 2018e. Disponível em: <<http://portal.esocial.gov.br/noticias/publicado-novo-cronograma-do-esocial>>. Acesso em: 14 out. 2018.

BRASIL. **Resolução do Comitê Diretivo do eSocial nº 1, de 24 de junho de 2015**. Dispõe sobre o sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas (eSocial). Disponível em: <<http://portal.esocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-diretivo-do-esocial-no-1-de-24-de-junho-de-2015>>. Acesso em: 13 out. 2018.

BRASIL. **Resolução do Comitê Diretivo do eSocial nº 3, de 29 de novembro de 2017**. Dispõe sobre o sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas (eSocial). Disponível em:

<<http://portal.esocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-diretivo-do-esocial-no-03-de-29-de-novembro-de-2017>>. Acesso em: 14 out. 2018.

CAPPELLI, Andressa Lacerda. **Mudança organizacional e os fatores críticos de sucesso**: estudo de caso no sistema FIERGS. [S.l.]: Centro Universitário Ritter dos Reis, 2014. Disponível em <https://www.uniritter.edu.br/uploads/eventos/sepesq/x_sepesq/arquivos_trabalhos/2968/404/409.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2019.

CARVALHO, Zenaide. **eSocial**: guia prático para implantação nas empresas e escritórios contábeis. 3. ed. Florianópolis, SC: [s.n.], 2018a.

CARVALHO, Zenaide. **O que é o eSocial e por onde começar?**. [S.l.]: CRCSC, [2018?b]. Disponível em: <<http://www.crcsc.org.br/publicacoes>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica**: da teoria à prática. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/>>. Acesso em: 27 maio 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento organizacional**: cultura e casos brasileiros. Rio de Janeiro: LTC, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

DIAS, Juliana Martins. **Migração do perfil profissiográfico previdenciário para o modelo de escrituração fiscal digital social (eSocial)**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Bacharelado em Administração, 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000948176&loc=2015&l=bfe97d20c11c4995>>. Acesso em: 21 out. 2018.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

FANTONI, Odair Rocha. **eSocial fácil**: implantação consciente. 4. ed. São Paulo: LTr, 2018.

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de (Org.). **Método e metodologia na pesquisa científica**. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/>>. Acesso em: 22. Out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 01 jun. 2019.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/>>. Acesso em: 22 out. 2018.

LEFISC, Legislação Fiscal. **eSocial: Curso preparatório baseado no manual de orientações 2.4 e leiautes 2.4.02 módulo II (avançado)**. Porto Alegre, RS: [s.n.], 2018.

LEME, Carla. ESocial: Multas que sua empresa pode sofrer. In: **Contábeis [Blog]**. 2018. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/artigos/4718/e-social-multas-que-sua-empresa-pode-sofrer/>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

LOPES, Sérgio. ESocial: O que é e as mudanças nos processos de gestão de RH. 2018. In: **Studio Estratégia [Blog]**. 2018. Disponível em: <<http://www.studioestrategia.com.br/esocial-o-que-e-e-as-mudancas-nos-processos-de-gestao-de-rh/>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

LOUREIRO, Adriano Horta et al. **Estudo sobre os requisitos básicos para operação de enchimento remoto de recipientes transportáveis de aço para gás liquefeito de petróleo (GLP)**. [S.l.]: Sindigás, 2017. Disponível em: <http://www.sindigas.org.br/novosite/wp-content/uploads/2017/12/Seguranca_Enchimento_remoto.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 22 out. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 01 jun. 2019.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

NUNES, Flávio de Oliveira. **Segurança e saúde no trabalho: esquematizada**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

OLIVEIRA, Aristeu de. **eSocial: sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas: manual prático**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 12 out. 2018.

OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade digital**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 20 set. 2018.

PACHECO FILHO, José Gomes; KRUGER, Samuel. **eSocial: modernidade na prestação de informações ao governo federal**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 12 out. 2018.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

REDE JORNAL CONTÁBIL. **eSocial: Multas já são realidade**. 2019. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/esocial-multas-ja-sao-realidade/?utm_campaign=news_sescon-rs_-_26042019_-_contabilidade_sem_desengajados&utm_medium=email&utm_source=RD+Station>. Acesso em: 28 abr. 2019.

REZENDE, Mardele Eugênia Teixeira; SILVA, Marilene Luzia da; GABRIEL, Ricardo Alexander. **eSocial: prático para gestores**. São Paulo: Érica, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>>. Acesso em: 13 out. 2018.

REZENDE, Mardele Eugênia Teixeira; SILVA, Marilene Luzia da; GABRIEL, Ricardo Alexandre. **eSocial aplicado às rotinas trabalhistas: o novo modelo de gestão**. São Paulo: Érica, 2017.

ROSSETE, Celso Augusto (Org.). **Segurança do trabalho e saúde ocupacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

SANTOS, Milena Sanches Tayano dos; MACHADO, Mariza Abreu Oliveira. **Departamento de pessoal modelo: atualizado pela reforma trabalhista e eSocial**. 8. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VELLUCCI, Rosana Gribl. **Os desafios da implantação do eSocial e seus reflexos nas rotinas das organizações**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Bernardo do Campo, 2017. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1639>>. Acesso em: 13 out. 2018.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA.....	109
---	-----

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

A finalidade desta pesquisa é avaliar os desafios enfrentados pelos escritórios contábeis na implementação dos processos de departamento pessoal para atender ao eSocial. A pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso, o qual é um dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul. Sua colaboração é fundamental para a conclusão deste trabalho. Para tanto, pedimos a gentileza que participe dessa pesquisa preenchendo o questionário com a maior precisão possível. Ressaltamos que todas as informações obtidas são confidenciais e seu respondente não será identificado.

Quadro I – Perfil dos respondentes

1. Qual o tempo de atuação do escritório?

- () 0 a 5 anos
- () 6 a 10 anos
- () 11 a 15 anos
- () 16 a 20 anos
- () Mais de 21 anos

2. Qual seu cargo e quanto tempo de atuação na área.

3. Qual sua idade?

- () 16 a 22 anos
- () 23 a 30 anos
- () 31 a 40 anos
- () 41 a 50 anos
- () Mais de 50 anos

4. Qual seu gênero?

- () Feminino
- () Masculino

5. Qual seu grau de instrução?

- () Ensino fundamental completo
- () Ensino médio completo
- () Superior incompleto
- () Superior completo
- () Pós graduação
- () Mestrado
- () Doutorado
- () Pós-Doutorado

6. Para que possamos estimar o porte do seu escritório de contabilidade, gostaríamos que você nos informasse os seguintes números:

6.1 Número de funcionários celetistas empregados.

6.2 Número aproximado de clientes atendidos atualmente

Quadro II – Perfil dos clientes

7. Para que possamos dimensionar a complexidade da carteira de clientes do seu escritório de contabilidade, gostaríamos que você nos informasse sua melhor estimativa para o percentual de clientes atendidos por setor econômico. (Para informar um percentual de 10,6%, por exemplo, arredonde o valor e informe apenas 11, sem o caractere de percentual):

Comércio: _____

Indústria: _____

Serviços: _____

Outros: _____

8. Para que possamos dimensionar a complexidade da carteira de clientes do seu escritório de contabilidade, gostaríamos que você nos informasse sua melhor estimativa para o percentual de clientes atendidos por regime tributário. (Para informar um percentual de 10,6%, por exemplo, arredonde o valor e informe apenas 11, sem o caractere de percentual):

Autônomo/Liberal: _____

Lucro Presumido: _____

Lucro Real: _____

Simple Nacional: _____

MEI: _____

Isentos/Imunes: _____

9. Para que possamos dimensionar a complexidade de sua carteira de clientes obrigados a entrega do eSocial e em relação a inserção do grupo do eSocial, a qual seu cliente está inserido, gostaríamos que você nos informasse sua melhor estimativa em percentual. (Para informar um percentual de 10,6%, por exemplo, arredonde o valor e informe apenas 11, sem o caractere de percentual):

Grupo 1 (Empresas com faturamento anual em 2016 superior a R\$ 78 milhões):

Grupo 2 (Demais empresas, exceto optantes do Simples, Pessoa física, Entidades sem fins lucrativos): _____

Grupo 3 (Empregador e produtor rural pessoa física, optantes pelo simples, entidades sem fins lucrativos): _____

Grupo 4 (Órgãos públicos): _____

Quadro III – Comunicação das mudanças

10. Como o escritório de contabilidade comunicou aos seus clientes sobre as mudanças nos procedimentos e exigências do eSocial:

- () Promoção de palestra com profissionais especializados
- () Reunião individual com os clientes
- () E-mails informativos
- () Não houve comunicação
- () Outros

Quadro IV – Desafios enfrentados em seu escritório de contabilidade

11. Qual é o nível de dificuldade enfrentado pelo escritório de contabilidade com cada um dos seguintes desafios em relação a implantação e andamento do eSocial?

	Nenhuma dificuldade	Pouca dificuldade	Dificuldade moderada	Muita dificuldade	Extrema dificuldade
Custos de adaptação de sistemas	()	()	()	()	()
Ter profissionais qualificados	()	()	()	()	()
Retenção de funcionários qualificados	()	()	()	()	()
Produtividade na execução dos processos	()	()	()	()	()
Desorganização dos clientes	()	()	()	()	()
Qualidade do trabalho executado	()	()	()	()	()
Acompanhamento das mudanças na legislação	()	()	()	()	()
Software utilizado atualmente	()	()	()	()	()
Modificação da cultura organizacional por parte dos clientes	()	()	()	()	()
Cumprimento dos prazos	()	()	()	()	()
Cumprimento da legislação	()	()	()	()	()

12. Qual foi o nível de resistência por parte dos clientes, enfrentado pelo escritório de contabilidade frente aos novos prazos e exigências do eSocial?

	Nenhuma Resistência	Pouca Resistência	Muita Resistência	Resistência Extrema
Envio das admissões no prazo	()	()	()	()
Comunicação dos desligamentos no prazo (não fazer retroativo)	()	()	()	()
Solicitação dos recibos de férias de acordo com o prazo legal	()	()	()	()

	Nenhuma Resistência	Pouca Resistência	Muita Resistência	Resistência Extrema
Comunicação imediata dos afastamentos temporários (atestados, licença maternidade, etc.)	()	()	()	()
Contratação de empresa para emissão dos laudos: PPRA PCMSO	()	()	()	()
Conformidade entre as informações dos laudos (riscos existentes, insalubridade, periculosidade) e a folha de pagamento	()	()	()	()
Realização dos Exames de Saúde Ocupacional dentro dos prazos legais	()	()	()	()
Limitação das horas extras, conforme disposto na CLT	()	()	()	()
Cumprir a cota de aprendizes	()	()	()	()

Quadro V – Importância na prevenção de passivos trabalhistas

13. A prevenção de passivos trabalhistas na implantação e continuidade dos processos do eSocial está diretamente relacionada:

	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Ao conhecimento e qualificação dos profissionais da área contábil	()	()	()
A qualidade do software de folha de pagamento	()	()	()
Ao suporte fornecido pelo sistema de informação	()	()	()
A atualização constante do profissional da área contábil	()	()	()
A valorização do profissional que atua no departamento pessoal	()	()	()
Integração entre os diversos setores da empresa/ cliente e o escritório contábil	()	()	()