

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

GUSTAVO ANTUNES CICILIATO

**ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DOS FATORES CONTINGENCIAIS NA
IMPLEMENTAÇÃO DO ESOCIAL NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE
UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE DE UBIRATÃ-PARANÁ**

**CASCADEL – PARANÁ
2022**

GUSTAVO ANTUNES CICILIATO

**ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DOS FATORES CONTINGENCIAIS NA
IMPLEMENTAÇÃO DO ESOCIAL NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE
UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE DE UBIATÁ-PR**

Projeto de Pesquisa registrado na Coordenação de Pesquisa e Extensão – COOPEX como requisito parcial para aprovação na Disciplina de TCC 1, do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário FAG.

**Prof. Orientador: ANNA CAROLINE
PRIEBE**

**CASCABEL – PARANÁ
2022**

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral, analisar a influência dos fatores contingenciais na implementação do eSocial em um escritório de contabilidade de Ubitatã-Paraná. A metodologia aplicada foi qualitativa, realizada por meio de entrevistas, com três funcionários do Departamento Pessoal. Os resultados evidenciaram que houve mudanças com a entrada no eSocial, trazendo melhorias significativas, tanto de *hardware*, quanto de *software*. A grande influência do eSocial aconteceu nas mudanças de *layout*, na troca de todo o sistema contábil, por não haver conciliação entre os caracteres do sistema do governo com o do escritório, logo, com as atualizações de programas houve eficácia, agilidade e rapidez em todo trabalho que se executa no DP. Os fatores contingenciais influenciaram na implementação do eSocial, em que os fatores tecnologia e ambiente externo obtiveram maior impacto positivo na implementação desta ferramenta governamental. Contudo, o presente estudo contribui para pesquisas futuras em diferentes setores do Agronegócio, em função da sua complexidade organizacional, para informar sobre fatores contingenciais que podem afetar o processo produtivo ou organizacional no gerenciamento de seus resultados.

1. INTRODUÇÃO

A Teoria Contingencial parte da lógica basilar que as situações do ambiente promovem mudanças dentro das organizações, e estas devem ser entendidas como um sistema aberto e em constante relação com o ambiente em que está inserido (SILVA et al., 2014).

Donaldson (1999) esclarece que a Teoria Contingencial não designa um modelo de estrutura organizacional singular e determinante para todas as organizações, pois ocorrem modificações conforme alguns fatores (contingenciais), como tamanho e estratégia da organização, dentre outros. Sendo assim, é preciso uma adaptação entre a organização e o ambiente.

Nesta perspectiva, a contabilidade pode ser considerada uma das ciências mais antigas do mundo, surgiu da necessidade de fornecer informações aos usuários internos e externos da organização sobre sua natureza econômica e financeira (LIMA; SENNA, 2013).

Avanços importantes surgiram a partir da evolução tecnológica que permitiu um novo modelo de gestão, tanto no que diz respeito à qualidade, quanto na legitimidade das informações prestadas pelos contribuintes. É possível dizer que a internet do século XXI representa um importante instrumento de apoio aos profissionais da contabilidade, uma vez que emprega toda sua tecnologia em prol das obrigações impostas pela legislação fiscal e tributária. Devido ao avanço da tecnologia e o alto volume de operações efetuadas pelas grandes instituições, empresas e órgãos fiscalizadores se obrigaram a acompanhar tal evolução (OLIVEIRA; ANDRADE, 2018).

Segundo Fernandes (2019), antigamente, os escritórios realizavam a contabilidade de forma obsoleta, assim, o trabalho tornava-se desgastante, pois os contadores guardavam todos os livros fiscais e contábeis do cliente, e por isso, eram conhecidos como “guarda livros”. Porém, ao implantar a tecnologia, a agilidade do contador ganhou destaque no exercício de escrituração, no despacho das obrigações acessórias e na entrega de informações ao cliente.

Logo, a globalização trouxe mudanças de forma mundial, e no cenário econômico brasileiro houve uma modernização no fisco com a criação do programa de preenchimento da declaração de imposto de renda em 1990. Em 2007, foi criado o Sistema Público de Escrituração Digital – SPED, dessa forma, com essa modernização, os escritórios iniciaram uma auto adaptação e a partir daí, surgiu o *Enterprise Resource Planning* – ERP, com o objetivo de automatizar os processos dentro dos escritórios, com abrangência no planejamento, na execução e no controle das atividades. Com essa ferramenta, ocorre uma integralização e simplificação de todo o processo, pois as tarefas passam a ser realizadas com mais agilidade e eficácia (VELLUCCI, 2017).

Nesse contexto, Fernandes (2019) ressalta que, com o avanço tecnológico surgiram diversos modelos de negócios contábeis que oferecem um serviço de qualidade ao cliente. Desta maneira, a tecnologia agrega valor à profissão contábil, uma vez que favorece o desempenho do profissional, cabendo-lhe a responsabilidade de analisar as informações e o parecer técnico.

Devido a esse avanço tecnológico o eSocial se tornou realidade, pois trata-se de um projeto do governo federal instituído pelo Decreto nº 8.373/2014, que tem por finalidade unificar e padronizar a prestação das informações trabalhistas, previdenciárias, tributárias e fiscais, relacionadas aos registros contratuais de mão de obra de todas as empresas, independente de seu porte ou natureza jurídica. O elevado volume de dados e todos os procedimentos necessários para o cumprimento dos quesitos do eSocial, exige dos seus responsáveis um esforço extra, no sentido de ajustar os processos de gestão e investir em sistemas de informação que permita sua execução (SESI, 2017).

De acordo com Vellucci (2017), o eSocial ajuda o empregador no cumprimento de todas as obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias por meio de uma só fonte de

informações. Viana, Amorim e Machado (2014) esclarecem que, o eSocial se define como “a escrituração digital da Folha de Pagamento, Segurança do Trabalho, Medicina Ocupacional e Informações Fiscais relacionadas à contratação de mão de obra onerosa”. Esse projeto vem sendo considerado por seus idealizadores como uma “nova era” nas relações entre Empregado, Empregadores e Governo.

É importante ressaltar que o governo não criou uma legislação nova, mas desenvolveu um sistema que permite cumprir a legislação trabalhista, previdenciária e fiscal, de modo simplificado e eficaz. Em outras palavras, ocorreu uma substituição de processos manuais por processos automatizados. Esta medida não altera as legislações vigentes de cada área, trata-se apenas de uma nova maneira de cumprir com as obrigações associadas às relações trabalhistas entre empregado/empregador (BRASIL, 2022).

Os estudos anteriores que abordaram a temática desta pesquisa foram os de Guerra e Angelo (2020), que analisaram os desafios da implantação do eSocial sob a perspectiva das empresas. Com as inovações tecnológicas ocorrem diversas transformações sociais, e sendo a inadimplência e a evasão fiscal um cenário preocupante, o governo busca ferramentas que controle a fiscalização de maneira efetiva. Já os estudos de Vellucci (2017) trazem uma abordagem sobre os desafios da implantação do eSocial e seus reflexos nas rotinas das organizações com o objetivo de verificar se as mudanças advindas do eSocial demandam a necessidade de novas rotinas na área de administração de pessoal, através da verificação da adaptabilidade ao eSocial, dos fatores críticos e do envolvimento da Direção com a implantação desse projeto pelas organizações.

Tendo em vista a discussão delineada, este estudo se diferencia dos demais por abranger a influência dos fatores contingenciais na implementação do eSocial em um escritório de contabilidade em Ubitatã-Paraná. A Abordagem Contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, e entre a organização e seu ambiente, determinando as relações e as disposições mais convenientes a partir de suas variáveis. Esta abordagem enfatiza o estilo extremamente variado das organizações, verificando de forma contínua o método de operação das mesmas devido às constantes mudanças nas condições ambientais.

Assim, surge a lacuna do seguinte problema de pesquisa: **Como os fatores contingenciais influenciaram a implementação do eSocial na percepção dos funcionários de um escritório de contabilidade de Ubitatã-Paraná?**

Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral, analisar a influência dos fatores contingenciais na implementação do eSocial de um escritório de contabilidade de Ubitatã-Paraná. Para tanto, foram seguidas algumas etapas específicas: a) compreender o perfil dos respondentes; b) compreender quais foram as principais mudanças que ocorreram com a entrada no eSocial; e, c) compreender como os fatores contingenciais influenciam na implementação do eSocial.

A relevância do presente estudo se justifica por considerar que o eSocial é um sistema moderno e uma exigência do governo, assim, todas as empresas devem se ajustar a ele. Por outro lado, com sua implementação o setor de recursos humanos passa a trabalhar de modo diferenciado, reduzindo o fluxo burocrático de documentos, unificando o envio de dados aos órgãos competentes, permitindo o acesso mais rápido às informações quando necessário. Além disso, o sistema dispõe de um *backup* automático, o que dispensa a necessidade de arquivar todos os documentos por muitos anos, bem como, eliminar os riscos com a fiscalização.

A estrutura deste estudo se divide em quatro partes seguidas desta introdução, sendo o referencial teórico, na sequência, os procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos resultados, finalizando com as conclusões.

2 BASE TEÓRICA

2.1 TEORIA CONTINGENCIAL

Na segunda metade do século XX, a Teoria Contingencial foi uma das mais influentes teorias administrativas, e ainda hoje continua sendo, por trazer a compreensão de que tudo é relativo e nada há de absoluto nas organizações (ALMEIDA; GARCIA, FREIRE, 2020).

De acordo com Lopes (1989, p.199), a Teoria Contingencial pode ser definida como “um conjunto de fatores visíveis e sensíveis que mantêm o constante estado de mudança, resultante da turbulência social”.

Considerando os estudos de Chiavenato (2014) entende-se que não existe um modelo de funcionamento ideal para as organizações e suas perspectivas, pois há necessidade de constantes mudanças em todos os atributos, sejam eles internos ou externos. Não é possível garantir que um atributo (tecnologia, estrutura, estratégia, gestão e ambiente, etc.) de uma organização possa ser empregado da mesma maneira à outras organizações, uma vez que os ambientes (públicos ou privados) e os fatores sejam eles internos e externos; individuais e coletivos são distintos.

A Teoria Contingencial aponta como os fatores contingentes influenciam o funcionamento das organizações, procurando compreender e explicar suas diferentes condições, devido à variedade do contexto que se encontra inserido. As mudanças que ocorrem no ambiente organizacional precisam ser monitoradas de forma contínua para garantir a competitividade e a qualidade da organização (BEUREN; FIORENTIN, 2014).

Segundo Almeida, Garcia e Freire (2020), a funcionalidade da abordagem contingencial está no auxílio dos processos decisórios e na contribuição para o alcance do sucesso da estratégia organizacional. Neste sentido, utilizar a teoria e evidenciá-la no ambiente de trabalho é de grande relevância, pois as organizações são sistemas abertos que precisam adaptar suas administrações para cumprir e equilibrar as necessidades tanto internas quanto externas.

A Teoria Contingencial ajuda na compreensão da interdependência entre pessoas, tarefas, tecnologia, administração e ambiente, e esses fatores auxiliam na escolha dos melhores meios de intervenção na junção e encaixe dos mesmos. Dessa maneira, a aplicação da teoria contingencial possibilita a identificação dos contextos específicos em que cada modelo de gestão contábil é mais conveniente (GUERRA, 2007).

Beuren e Macahon (2011) afirmam que, as organizações são complexas e diferenciadas, todavia, em um ambiente competitivo, a Teoria Contingencial é de grande relevância por ser uma ferramenta de controle adequada para a coordenação e integração organizacional.

Sendo assim, quando se aplica a Teoria Contingencial surge o conceito de fatores contingenciais, os quais são a chave que define o sistema mais conveniente para contribuir com o movimento da organização (CAMACHO, 2010).

Para Silva et al. (2013) os fatores contingenciais se dividem em internos e externos se relacionam e interagem de diversas maneiras, e o sucesso depende do *fit* dos mesmos, isto é, se o serviço oferecido tem compatibilidade com as necessidades da organização.

A Teoria Contingencial pressupõe que os fatores contingenciais internos e externos influem nas características e no desempenho das organizações, eles implicam na condição em que a mesma garante ajustes em controles e estrutura, resultantes de meios situacionais, para elevar o processo organizacional. Dessa maneira, o princípio essencial desta Teoria é de que as organizações se esforcem para ampliar seu desempenho e eficácia para ajustar ambiente e estrutura (SELL; BEUREN; LAVARDA, 2020).

2.1.1 Fatores Internos: Tecnologia, Estrutura, Estratégia, Porte e T.I.

Segundo os estudos de Sell, Beuren e Lavarda (2020), os fatores contingenciais são classificados como qualquer variante que altere a relação entre estrutura organizacional e seu desempenho. Os fatores internos juntamente com a infiltração das pressões internas e externas à organização causam impactos à estrutura e ao comportamento organizacional, bem como influencia o projeto e a implementação do sistema de controle por meio dos fatores como tecnologia, estrutura, estratégia, porte e tecnologia da informação, como é possível constatar no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores contingenciais internos

Tecnologia	É a forma de como os processos de trabalho atuam, incluindo hardware, materiais, pessoas, software e conhecimento.
Estrutura	Abrange a análise e os objetivos definidos na organização, bem como as incertezas que impactam na forma de sua estruturação. Trata-se da distribuição formal de papéis e tarefas entre os integrantes da organização;
Estratégia	Aponta a análise adotada pela organização para enfrentar mudanças, ameaças e oportunidades, o benefício do nicho de mercado, e a postura diante da competitividade. Trata-se do posicionamento da organização perante a concorrência.
Porte	Reflete o domínio do ambiente em que a organização se insere, assim sendo, para a efetivação da estratégia organizacional é indispensável uma adequação aos fatores contingenciais tanto internos quanto externos.
T.I.	Refere-se à ênfase da organização em aplicações avançadas de sistemas de informação.

Fonte: Silva et al. (2014) e Souza et al. (2013).

Conforme o Quadro 1, o fator interno tecnologia é referente à forma como os processos de trabalho, as tarefas da organização funcionam convertendo entradas em saídas, incluindo materiais, máquinas, ferramentas, tarefas das pessoas, *software* e conhecimento. No que tange à estrutura, a mesma é definida como a relação formal de diferentes funções aos integrantes da organização, o que visa à garantia dos arranjos estruturais influenciarem a eficiência, a motivação, as correntes de informação e os sistemas de controle, o que poderá ajudar no delineamento do futuro da organização. Já por meio da estratégia, é possível que os gestores influenciem a natureza do ambiente externo, as tecnologias, os métodos estruturais, a cultura e os sistemas de controles gerenciais. O fator porte tem a função de captar a complexidade e a necessidade das organizações em implementar e utilizar os controles gerenciais. A T.I. é relevante dentro do fator tecnologia, pois, de maneira abrangente há uma ênfase da T.I. na comunicação com a Tecnologia da Informação e conhecimento (TIC).

Diante disso, Oliveira e Callado (2018) esclarecem que, um dos principais desafios dos gestores está na influência de colocar sua equipe para atuar com compromisso em prol dos objetivos tanto financeiros como sociais da organização. É preciso mobilização de recursos e manter comunicação eficaz com todos os envolvidos para que o desempenho da organização não seja afetado de forma negativa. Contudo, entende-se que os fatores contingenciais provocam a necessidade de mudança e ampliação das competências e habilidades essenciais do profissional da área. Isso implica na conscientização de uma nova mentalidade em ascensão, ou seja, é preciso profissionais com visão de futuro, foco estratégico e perfil de liderança eficaz, além de aplicar sua potencialidade criativa.

2.1.2 Fator externo: Ambiente

O ambiente abrange a análise do qual a organização está inserida, suas interconexões entre os vários componentes do ambiente, e os impactos das variações do mercado e

concorrência; compreende ainda os fatores físicos e sociais considerados na conduta decisória dos indivíduos nas organizações (SOUZA *et al.*, 2013).

Para Machado *et al.* (2011), os fatores externos, mais especificamente, o ambiente, intervêm nas atitudes dentro das organizações, assim, muitas pessoas acabam moldando-se para o cumprimento das “regras” informais. A visão contingencial defende que diferentes ambientes requerem desenhos divergentes na estrutura organizacional (GUERRA, 2007).

Dessa maneira, Oliveira e Callado (2018) ressaltam em seus estudos que, o ambiente é um fator contingencial expressivo devido incluir certo grau de aleatoriedade ou imprecisão, grau de concorrência ou manifestação de rivalidade e a diligência ambiental ou inquietação, enfrentados pela organização.

2.2 Contexto do Departamento Pessoal em Escritórios Contábeis

Segundo Fonseca (2009), o setor do Departamento Pessoal (DP) trata das questões práticas do cumprimento dos direitos trabalhistas, ou seja, instrui as relações entre empregado e empregador e demais trabalhadores. Este setor está dividido em quatro práticas principais: admissão, folha de pagamento, férias e rescisão. Após a admissão (rotina inicial) acontece a entrega dos documentos pessoais requeridos pela empresa e pela legislação.

O DP tem sob sua responsabilidade toda a movimentação econômico-financeira dos trabalhadores, administra essa movimentação por meio da interpretação e cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal (HOLMES, 2019).

Cavalcante (2020) corrobora ao afirmar que, o Departamento Pessoal tem a responsabilidade de administrar toda a parte burocrática, compreendendo a fase inicial do vínculo empregatício do trabalhador até sua demissão. Esse processo passa pela elaboração da folha de pagamento, cálculo de encargos sociais, baixa na carteira, concessão de férias, décimo terceiro salário, dentre outras. Deve ainda, se atentar e seguir os direitos e deveres dos funcionários descritos na CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

O Quadro 2 apresenta os âmbitos do Departamento Pessoal, que por sua vez, é uma área essencial, e Holmes (2019) esclarece que seu impacto econômico-financeiro pode afetar quatro âmbitos, como é possível constatar:

Quadro 2 – Âmbitos do Departamento Pessoal

1) Trabalhador	Pagamentos recebidos de acordo com o que foi elaborado;
2) Organização	Pagamentos realizados corretamente, e economicamente favoráveis aos custos empresariais, sem promover passivos futuros em decorrência da inoperância das movimentações;
3) Órgãos oficiais	Pagamentos de encargos e recolhimentos devidos ao trabalhador de forma justa e de acordo com o prazo estabelecido;
4) Sindicatos	Pagamento correto ao trabalhador e recolhimentos das devidas contribuições sindicais.

Fonte: Holmes (2019).

De acordo com o Quadro 2, é importante ressaltar que, embora profissionais de outras áreas do conhecimento respondam pelo Departamento Pessoal, é o profissional da área de contabilidade que dispõe de conhecimentos em outras áreas além da contabilidade, compreendendo a área previdenciária e trabalhista, portanto, apto à função. Nesse contexto, Cavalcante (2020) relata que, diante do elevado volume de informações, grandes empresas têm em sua estrutura seus próprios Departamentos Pessoais, contando com profissionais de diferentes áreas, que se responsabilizam pela condução das mais diversas tarefas. Já as empresas de pequeno porte, geralmente contratam escritórios de contabilidade para administrar as questões referentes ao setor pessoal, compreendendo como uma terceirização do serviço.

Segundo Fidelis (2020), devido à atualização e a flexibilização dos vínculos trabalhistas, o DP passa por importantes alterações, deixa de ser um órgão controlador da legislação social e trabalhista e assume uma posição mais automatizada e ágil nos processos. Como resultado, tem redução de tempo de trabalho e aumento na produtividade, por meio do gerenciamento das informações, que se tornou mais eficaz. Toda a organização de documentos passa a ser mais eficiente, proporcionando agilidade à consulta e à análise. Desse modo, as novas atribuições do DP exigem um novo pensar sob os processos, de forma digital e integrada, em especial, para assegurar informações com maior qualidade, simplificar atividades, minimizar gastos e tornar o processo decisório mais ágil e assertivo.

É nesse contexto que o preparo do profissional se torna necessário, no sentido que as informações base nas tomadas de decisões sejam condizentes com a realidade das situações analisadas, pois quanto mais verdadeiros os dados estudados, maior as possibilidades das análises serem realizadas de forma correta, levando à tomada de decisões assertivas. O empresário tem no profissional contábil uma referência importante para tomada de decisões no processo gerencial, pois o Contador, através de seu conhecimento técnico, orienta as ações que formam o corpo técnico da empresa (CAVALCANTE, 2020).

2.3 ESOCIAL

O eSocial oportuniza aos empregadores e contribuintes uma modernização em seus processos de controle interno relacionados. Dessa maneira, somente uma adaptação pode gerar reparos que não farão a correção de velhos problemas. O planejamento, a construção e a implantação de algo novo significa criar um cenário moderno, com processos inovadores, integrados entre si, racionalizados e com custos reduzidos. É preciso ter conhecimento do eSocial para que haja uma desmistificação para o entendimento de suas razões, pois o eSocial é um instrumento de grande utilidade e necessário para simplificar a vida dos empregadores e contribuintes. Resumidamente, “o eSocial chega com a missão de facilitar o cumprimento das obrigações do contribuinte” (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015, p.07).

Nos estudos de Marin, Silva e Gonçalves (2015), o eSocial é uma nova atribuição digital no setor trabalhista e previdenciário que substitui obrigações acessórias cumpridas pelos empregadores. O eSocial é uma ferramenta que unifica a prestação das informações relacionadas à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, tendo como objetivo a padronização ao transmitir, validar, armazenar e distribuir, o que constitui ambiente nacional. Seus idealizadores o intitulam como uma “nova era” nos vínculos entre Empregado, Empregadores e Governo, podendo ser apontado como um marco nas relações de trabalho da mesma amplitude da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Tendo em vista a discussão delineada, é evidente que isso requer cuidado por parte do profissional no que diz respeito ao mapeamento dos riscos e ao seu saneamento, com a finalidade de que os trabalhos sejam concluídos, de maneira mais efetiva e correta estando em concordância com a legislação vigente.

O objetivo do eSocial é a centralização do envio de informações e a redução da burocracia implicada no vínculo dos empregadores com o Fisco, tendo em vista que a entrega única facilita o aspecto das informações prestadas, permitindo realizar um parecer das irregularidades, tais como: prazos descumpridos nos envios de informações, falhas nos cálculos e declarações com dados contraditórios (REZENDE, SILVA; GABRIEL, 2020).

Três objetivos se destacam pelo Comitê Gestor do eSocial a serem alcançados pelo projeto, são eles: a garantia aos trabalhadores dos direitos trabalhistas e previdenciários; a simplificação do cumprimento das obrigações pelos empregadores e; o aprimoramento da qualidade das informações recebidas pelo Estado, relacionadas à seguridade social e às relações de trabalho. A ideia do eSocial é ser transformado no próprio registro do trabalhador,

em que a informação do registro de empregados tenha originalidade, passando a ser primária, em vez de informação secundária, procedente de sistemas dos empregadores. Além disso, quanto melhor o atributo das informações, melhor será a capacidade do Estado em propiciar ao cidadão serviços de qualidade (PACHECO FILHO; KRUGER, 2015).

É importante ressaltar segundo Vellucci (2017) que, o eSocial é uma complementação do SPED devido o âmbito da administração tributária que se vincula à mão de obra onerosa que os outros segmentos não cobriam. Dessa maneira, seus objetivos ultrapassam questões de ordem tributária e sonegação, pois na integração de interesses das entidades governamentais comprometidas nas relações de trabalho, ocorrerá uma potencialização no processo de fiscalização quanto ao cumprimento dos encargos legais nesse campo.

Rezende, Silva e Gabriel (2020) esclarecem que o envolvimento neste projeto eSocial deve acontecer praticamente, por todas as áreas das empresas, destacando-se o Recursos Humanos – RH, Financeiro e Contabilidade, Medicina e Segurança do Trabalho, Jurídico e equipe de Tecnologia da Informação – TI. Assim, o eSocial possibilita a consulta de informações por parte do empregador, do empregado e, sobretudo, do Fisco com qualidade e agilidade. Nesse contexto, o Fisco extrai as informações que antes eram despachadas de forma separada pelo empregador, e viabiliza em seus serviços e atendimentos o resultado deste trabalho.

Diante disso, é evidente que o eSocial requer conhecimento interdisciplinar, bem como um trabalho em equipe, sendo uma das principais obrigações que o RH deve cumprir, é importante saber como funciona os grupos no eSocial, vide Quadro 3:

Quadro 3 – Grupos do eSocial

Grupo 1	Empresas com faturamento anual superior a R\$ 78 milhões;
Grupo 2	Entidades empresariais com faturamento no ano de 2016 de até R\$ 78 milhões e que não sejam optantes pelo Simples Nacional;
Grupo 3	Pessoas Jurídicas - empregadores optantes pelo Simples Nacional e entidades sem fins lucrativos; Empregadores pessoa física (exceto doméstico), produtor rural PF;
Grupo 4	Órgãos públicos e organizações internacionais.

Fonte: Brasil (2022).

Segundo a apresentação dos grupos do eSocial no Quadro 3, é importante lembrar que a classificação correta de uma empresa em algum destes grupos é o primeiro passo para inserir a companhia no novo sistema criado pelo Governo Federal. Sendo assim, é fundamental ter conhecimento de algumas de suas características para não implicar em riscos equivocadamente e, então contemplar às divergentes fases de implantação do programa.

O Quadro 4 mostra as obrigações periódicas, ou seja, os eventos periódicos que são relacionados aos acontecimentos, os quais tem datas fixas para sua ocorrência.

Quadro 4 – Obrigações periódicas

Evento S-1050 - Horários	Leva as informações referentes à jornada de trabalho dos empregados.
Evento S-2190 - Admissão Preliminar	Se for enviado 1 dia antes da admissão, ele cumpre a obrigatoriedade do prazo estipulado pelo eSocial.
Evento S-2200 - Admissão	Deve ser enviado para todos os empregados da empresa 1 dia antes da admissão, ou até o dia 15 do mês seguinte caso tenha enviado o evento S-2190.
Evento S-2230 - Afastamento Temporário	Deve ser enviado ao eSocial nos seguintes prazos: - Acidente de Trabalho ou de qualquer natureza com duração de até 15 dias = até o dia 15 do mês seguinte. - Acidente de Trabalho ou de qualquer natureza com duração superior a 15 dias (inclusive novo afastamento mesma doença, cujo somatório seja superior a 15 dias) = Até o 16º dia da sua ocorrência ou o dia 15 do mês seguinte, o que ocorrer primeiro. - Demais Afastamentos = Até o dia 15 do mês seguinte, ou antes, do

	evento S-1200 relacionado.
Evento S-2250 - Aviso Prévio (rescisão) – Trabalhado	Deverá ser feito manualmente.

Fonte: Brasil (2022).

Complementando o Quadro 4, os eventos periódicos devem ser expedidos na terceira fase do cronograma do eSocial, para isso, a empresa já deve ter encaminhado os eventos iniciais, seguindo o fluxo de geração de tabelas/eventos iniciais. Além disso, não pode haver pendência de envio de eventos não periódicos, e ter realizado o cálculo das folhas da competência conveniente aos periódicos a serem enviados.

2.3.1 Conceitos e definições

Segundo Rezende, Silva e Gabriel (2020), o eSocial é definido como um projeto do Governo Federal com o objetivo de desenvolver um sistema para coletar informações detalhadas no seu plano, com armazenamento no Ambiente Nacional do eSocial, em que os órgãos participantes do projeto têm sua efetiva utilização para fins trabalhistas, previdenciários, fiscais e de cálculo de tributos e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS. De forma simplificada, é um projeto com a finalidade de unificação, integração e padronização do envio de todas as informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais sobre qualquer forma de trabalho admitida no Brasil.

Neste cenário, o eSocial é 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” (VIANA; AMORIM; MACHADO, 2014, p.05).

2.3.2 Legislação e princípios do eSocial

O encaminhamento dos arquivos do eSocial é sempre convergente com o tempo estipulado pela legislação atual relativa a cada evento trabalhista, previdenciário e fiscal. Não há alteração na legislação, mas na forma de envio das informações, por isso os empregadores precisam ficar atentos, pois o novo sistema permite a intercepção de dados e um controle mais rápido e preciso das obrigações. As ferramentas utilizadas pelo governo são de grande eficácia para o controle da receita previdenciária, tributária e de FGTS, além das intensas informações para a fiscalização trabalhista (SERPRO, 2015).

De acordo com Rezende, Silva e Gabriel (2020) a legislação governamental é extensa e intrincada, todavia, é importante contar com o apoio de profissionais que possuem experiências. Nesse sentido, vale criar um grupo de trabalho para análise do atendimento à legislação, uma vez que o eSocial permite ao governo uma suprema fiscalização das leis e a comprovação imediata das falhas existentes nas organizações. Dessa maneira, os autores supracitados indicam a participação em treinamentos, em seminários e palestras sobre o eSocial para compartilhar dúvidas e verificar o que as outras empresas fazem para este projeto, pois a melhor maneira de preparação para enfrentar mudanças é a busca de informações de forma antecipada e, na medida em que o eSocial for caminhando internamente, ficará mais descomplicado enfrentar as dificuldades.

De acordo com Guerra e Angelo (2020), o eSocial é regido por princípios primordiais vigentes no Art. 3º do Decreto nº. 8.373, e Vellucci (2017) complementa que, o eSocial está previsto no Decreto nº. 6.022 como um dos projetos pertencentes do Sistema Público de Escrituração Digital – SPED.

No que tange os princípios que norteiam a implantação do eSocial, Vellucci (2017) destaca que estes se encontram especificados no Art. 3º do Decreto nº. 8.373/2014, sendo: I – viabilização da garantia de direitos previdenciários e trabalhistas; II – racionalização e simplificação do cumprimento de obrigações; III – eliminação da redundância nas informações prestadas pelas pessoas físicas e jurídicas; IV – aprimoramento da qualidade de informações das relações trabalhistas, previdenciárias e tributárias; e, V – conferência do tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte.

O princípio do eSocial é simplificar o cumprimento das diversas obrigações, principais e acessórias, por parte do empregador, com a finalidade de redução do trabalho para gerar as informações, que atualmente são encaminhadas de forma separada para cada um dos órgãos partícipes do projeto, em datas diferentes. Com a implementação do eSocial, as informações passam a ser encaminhadas uma única vez, por meio da *internet*. O resultado será perceptível na simplificação dos processos de cumprimento das obrigações, para tanto o empregador terá como exigência, um ambiente bem homogêneo que disponha de uma comunicação interna ativa, padronizada, transparente e integrada (REZENDE, SILVA & GABRIEL, 2020).

2.3.3 Implementação do eSocial

O eSocial beneficia todas as partes envolvidas nas relações de trabalho, porém a sua implementação requer um intenso esforço das empresas no que diz respeito à preparação tecnológica e de pessoal. A perspectiva é de que as empresas ao se prepararem de forma adequada para o eSocial evitam contratempos, como multas e processos, bem como saem dessa fase de mudança com uma excelente gestão de pessoas. Quanto à tecnologia, será fundamental avaliar as deficiências e limitações de sistema e infraestrutura atentando para a nova demanda. Em relação aos processos, os mesmos precisam ser analisados quanto à sua efetividade e controle, com revisão nos fluxos, requisitos, políticas e forma de controle para alcançar melhoria na gestão e otimização de esforços (VELLUCCI, 2017).

Rezende, Silva e Gabriel (2020, p.113) complementam que, “[...] o êxito na implantação e na manutenção do eSocial dependerá muito do apoio da direção da empresa e de quem estiver na liderança do projeto”. Ainda na percepção dos autores supracitados, muitos serão os desafios das organizações, tais como corrigir ou qualificar os dados pedidos para cada evento e tabela; manter atualização constante do cadastro de seus empregados; fazer revisão e/ou criação de processos para atendimento ao eSocial; criação de uma cultura de trabalho planejado, organizado e interdepartamental, recorrendo, caso necessário, após conscientização das equipes, a penalidades disciplinares, para que os procedimentos sejam cumpridos no prazo e de forma precisa. Os resultados serão visíveis nos processos, nos sistemas e nas pessoas no interior das organizações. Com a entrada em vigor do eSocial, os trabalhadores terão maior garantia de seus direitos, devido aos mecanismos do governo para controlar e fiscalizar com maior eficácia junto aos empregadores, com isso eles também ganharão com a otimização de procedimentos junto aos órgãos.

Com relação aos resultados esperados a partir da implementação do eSocial, Pacheco Filho e Kruger (2015) afirmam que este projeto deve propiciar benefícios à sociedade devido à nova sistemática proposta para cumprir as obrigações relacionadas ao registro de trabalhadores e às suas remunerações. Esses resultados previstos, podem ser observados no Quadro 5:

Quadro 5 – Principais resultados previstos com a implantação do eSocial

a) extinguir o manuseio e arquivo de papel, promovendo importante redução de custos, além de que o eSocial tem como premissa utilizar mais espaços virtuais, dispensando os espaços físicos, pois os dados são armazenados em meio digital;
b) a substituição de diferentes obrigações pelo eSocial, maximiza a uniformização dos dados levando à redução

de custos aos contribuintes;
c) mecanização dos contribuintes ao cumprir as obrigações;
d) os dados transmitidos terão maior segurança uma vez que os procedimentos de autenticação serão seguros;
e) o padrão de cadastros de empregadores e empregados serão unificados na Receita Federal do Brasil, no Ministério do Trabalho e Emprego, no Instituto Nacional do Seguro Social – INSS e na Caixa;
f) agilidade no acesso às informações, possibilitando sua recuperação a partir do ambiente nacional do eSocial;
g) elevação da qualidade das informações prestadas em poder do Estado com vistas a cumprir seu papel social nas áreas previdenciária e trabalhista;
h) minimização de possíveis fraudes que possam comprometer a situação dos empregadores e contribuintes que agem com honestidade, sobretudo, em relação à concorrência desleal;
i) combater as fraudes a partir da melhoria no controle de concessão de benefícios previdenciários;
j) minimizar os erros ao transmitir informações próximas ao acontecimento dos fatos;
k) discutir sobre a integração das leis previdenciária e trabalhista;
l) unificação entre a escrituração fiscal das empresas e a sua declaração de tributos inesperados sobre a folha de pagamento;
m) criação do Portal do Trabalhador, a partir da integração possibilitada pelo eSocial entre as esferas governamentais detentoras das informações necessárias, permitindo que o cidadão tenha à sua disposição maior agilidade e transparência ao obter informações previdenciárias, trabalhistas e relativas à sua conta vinculada do FGTS;
n) inclusão de trabalhadores esquecidos pela sociedade;
o) acréscimo na arrecadação voluntária da contribuição previdenciária e do Imposto de Renda Retido na Fonte, sem elevar alíquotas, apenas elevado o número de contribuintes pela inclusão social;
p) fortalecimento do Estado para melhor combater as práticas ilícitas tributárias;
q) maior transparência na comunicação dos resultados da fiscalização do governo;
r) controlar as políticas governamentais visando à distribuição de renda e manutenção do emprego;
s) contribuir para reduzir o Custo Brasil.

Fonte: Pacheco Filho e Kruger (2015).

Conforme evidencia o Quadro 5 os resultados previstos são impactantes devido o programa eSocial representar uma verdadeira revolução para as empresas, uma vez que exige transformação, adequação, transparência, eficiência, conhecimento e integração, estes fatores são essenciais para empresas que requerem um efetivo controle das rotinas de trabalho.

Elaborar processos eficientes que possibilite a unificação de informações de diferentes áreas da empresa é vital para que os eventos sejam encaminhados dentro do prazo determinado pela lei, pois, isso minimiza a repetição de erros que possam de alguma maneira prejudicar o futuro do empregador e do trabalhador (SESI, 2017).

Rezende, Silva e Gabriel (2020) relatam que, o eSocial proporciona muitas inovações gerando grandes mudanças, afetando a cultura organizacional de todos os segmentos e tamanhos. Enfrentar processos de mudanças não é uma tarefa fácil, entretanto, se manter na zona de conforto pode ser muito perigoso, haja vista que o risco de fracasso é muito grande. Tudo isso exige dos profissionais a missão de analisar rigorosamente as ameaças e oportunidades proporcionadas pelo eSocial. Este projeto é uma ferramenta de unificação da prestação das informações relacionadas à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, e padronizará o encaminhamento das informações para o governo. A partir de sua entrada em vigor, as diversas obrigações enviadas pelas empresas serão armazenadas em um portal, acessível aos órgãos do governo que participam do projeto eSocial. Assim sendo, os empregadores deverão rever seus processos, conhecer seus sistemas e fazer um trabalho interno bem detalhado para atender a todas as exigências do eSocial. E todos os empregadores serão obrigados a aderir ao projeto, porém em prazos distintos e com nível de exigência de informações diferenciado, dependendo da categoria e do porte do empregador.

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

O Quadro 6 mostra as pesquisas que antecedem este trabalho, considerando as escolhas dos autores, os objetivos e os resultados, a seguir:

Quadro 6 – Estudos anteriores

Autor	Objetivo	Resultado
Siqueira e Martins (2020)	Avaliar os impactos e desafios enfrentados pelos profissionais do Departamento Pessoal e empresários nos escritórios de contabilidade de cidades pernambucanas durante a implantação do eSocial.	Concluiu-se que os empresários e profissionais do Departamento Pessoal expressaram conhecimento em relação ao eSocial, mas suas expectativas neste momento de implantação são negativas. Foi observado que o governo federal será o maior beneficiado após a completa implantação do eSocial, pois terá um maior controle da fiscalização promovendo, assim, seu fortalecimento. De acordo com os resultados da pesquisa, verificou-se ainda que as dificuldades encaradas pelos escritórios de contabilidade durante a implementação do eSocial contribuíram para a não aceitação do eSocial por parte dos profissionais do departamento pessoal e empresários, devido a esse impacto, a maioria acredita que o eSocial deveria ser extinto, e não simplificado, como sugere o governo.
Fagundes et al. (2019)	O objetivo deste estudo foi verificar o nível de adequação dos escritórios de contabilidade em relação à implementação do eSocial.	Os resultados obtidos demonstram que grande parte dos escritórios necessita de algum ajuste para que toda sua estrutura esteja adequada às exigências do eSocial. E ainda faltam informações e orientações tanto do Governo Federal, quanto do comitê gestor e diretivo para que o eSocial fique totalmente claro para todos os seus usuários.
Custódio (2017)	Este estudo tem o objetivo de identificar os problemas que os escritórios de contabilidade do município de Turvo/SC estão encontrando para adequar seus clientes ao eSocial.	É de suma importância que as empresas iniciem o processo de mudança antes da efetiva obrigatoriedade do e-Social, para evitar penalidades por atrasos nos envios das informações ou no envio incorreto das mesmas. Os contadores tem um papel muito importante neste momento, pois serão também responsáveis pelas informações prestadas.
Filipin et al. (2016)	O estudo objetivou identificar os desafios e benefícios relacionados à implantação do EFD Social nas empresas junto aos profissionais de escritórios de contabilidade em um município da região Ceilero do Estado do RS.	Os resultados demonstraram como principal desafio para a implementação do e-Social é a mudança cultural nas empresas, a qualificação de pessoal e a implementação de sistema informatizado apropriado. Os maiores benefícios serão para os empregados, e para os profissionais que terão redução de entrega de obrigações acessórias.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Conforme o Quadro 6, é possível observar, segundo os autores com os resultados apresentados, a necessidade de mudança de comportamento das empresas para se adequar ao novo sistema proposto pelo governo. As empresas vão além de investimentos financeiros, mas a mudança de comportamento no sentido de se adaptar ao novo procedimento. Um dos grandes desafios será a mudança cultural das empresas, que por longas décadas tinham em suas rotinas métodos tradicionais e adaptados a cada ambiente. Nesse novo modelo, além dos

ajustes estruturais também se faz necessário novos aprendizados, profissionais preparados para atender a demanda do sistema, além de muita atenção nas informações repassadas para evitar transtornos ou serem penalizados por erros cometidos.

3 METODOLOGIA

Esta seção traz uma abordagem do enquadramento metodológico e dos procedimentos para a coleta e análise de dados para a construção da pesquisa. A metodologia é uma categoria de atividades organizadas e coerentes que, possibilita alcançar os objetivos de forma segura e acessível, por meio de um delineamento do caminho a ser seguido, sendo possível averiguar a existência de erros, bem como auxiliar nas decisões a serem tomadas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para Barros e Lehfeld (2000), a metodologia é um estudo que busca maneiras para solucionar os problemas utilizando diversos métodos disponíveis. Além disso, corresponde aos diferentes procedimentos empregados no intuito de adquirir conhecimento. Trata-se do emprego do método, que ocorre por meio de processos e técnicas, que asseguram a validade do conhecimento alcançado.

Para tratar o tema proposto, quanto aos objetivos, foram utilizadas as pesquisas explicativo-exploratória. A pesquisa exploratória, segundo Cervo e Bervian (2007), é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e, um auxílio que traz a formulação de preposições para posteriores pesquisas. Já a pesquisa explicativa tem como principal preocupação, identificar os fatores determinantes que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É um tipo de pesquisa que aprofunda o conhecimento da realidade, explicando a razão e por que das coisas (GIL, 2002).

Quanto à abordagem, a mesma foi qualitativa conforme o problema apresentado. Segundo Marconi e Lakatos (2010) a abordagem qualitativa pode ser compreendida como um estudo de caso, caracterizando-se por tratar os casos de modo mais complexos, com maior profundidade.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa foi a partir de entrevista semiestruturada que segundo Roesch (2010) o pesquisador utiliza-se de questões abertas, que lhe permitem entender e captar a perspectiva do participante da pesquisa, não ficando preso a uma seleção prévia de questões. Todavia, a lista de tópicos corresponde a uma maneira organizada de conduzir a entrevista.

O levantamento de dados e informações para validação da pesquisa foi embasado na observação participante de forma aberta, a qual segundo Roesch (2010) acontece quando o pesquisador possui autorização para desempenhar a sua pesquisa na organização e todos compreendem o seu trabalho. E também será pesquisa documental, a qual ocorre segundo Cervo e Bervian (2002) por meio de investigação de documentos com a finalidade de descrever e relacionar usos, costumes, diferenças e outras características.

O Quadro 7 aborda a caracterização do instrumento de pesquisa, considerando o assunto, os aspectos abordados e o número das questões.

Quadro 7 – Caracterização do Instrumento de Pesquisa

Assunto	Aspectos Abordados	Questões
Perfil dos Entrevistados	Idade; sexo; nível de escolaridade; tempo de serviço.	1
Nível de conhecimento em relação ao eSocial	Primeiro contato com o eSocial; Treinamentos; Conhecimento da legislação.	2
Implementação do eSocial	Beneficiado; Fiscalização; Objetivo;	3 a 6

	Melhorias.	
Fatores Contingenciais	Tecnologia; Ambiente; Estratégias; T.I. Fatores internos; Fatores externos.	7 a 11

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Conforme o Quadro 7, a finalidade de responder ao problema de pesquisa de como os fatores contingenciais influenciaram na implementação do eSocial na percepção dos funcionários de um escritório de contabilidade de Ubitatã-Paraná, foi realizada uma entrevista semiestruturada dividida em 4 blocos, distribuídos da seguinte maneira: no bloco 1 teve o intuito de identificar algumas características pessoais do perfil dos Entrevistados; no bloco 2 foi verificado o nível de conhecimento dos funcionários em relação ao eSocial; já no bloco 3 estão descritas 3 questões que abordam sobre a implementação do eSocial; e, por fim, no bloco 4, encontram-se 5 questões que envolvem os fatores contingenciais e seus impactos na implementação do eSocial; totalizando o roteiro da entrevista com 11 questões.

A população selecionada para a pesquisa foi de 03 funcionários que atuam no setor de Recursos Humanos do escritório de contabilidade de Ubitatã-Paraná. E as entrevistas foram aplicadas no mês de setembro de 2022. Após a realização das entrevistas, os dados foram transcritos na íntegra com o auxílio do programa Microsoft Word. A interpretação dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo que segundo Franco (2021) serve para garantir a generalização dos dados interpretados, reconhecendo o papel ativo do sujeito na produção do conhecimento. E quanto às limitações desta pesquisa, ainda há escassez de literatura, visto que se trata de um assunto contemporâneo e as abordagens discorrem mais sobre os aspectos técnicos da implementação do eSocial.

O Quadro 8 apresenta a lista de nomes dos Entrevistados, com as respectivas datas e horários da entrevista.

Quadro 8 – Lista de Entrevistados

Nome	Data	Horário
Entrevistado 1	09/09/2022	10 h
Entrevistado 2	08/09/2022	14 h
Entrevistado 3	06/09/2022	10 h

Conforme o Quadro 8, o Entrevistado 1, com faixa etária de 42 anos, tem 20 anos de tempo de serviço no DP e formação em Ciências Contábeis; o Entrevistado 2, tem 34 anos de idade e 18 anos de tempo de serviço também no DP com formação em Tecnologia em Construção Civil e pós-graduação em Recursos Humanos; e o Entrevistado 3, tem 24 anos de idade e 4 anos de tempo de serviço no DP com formação em Ciências Contábeis.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados desta seção foram coletados por meio de entrevistas, numa subdivisão em três subseções, sendo: Perfil dos Respondentes; Nível de Conhecimento e Informações em relação ao eSocial; e Fatores Contingenciais (tecnologia, tecnologia da informação, estrutura, estratégias, porte, ambiente externo). Estas subseções estão direcionadas a responder, a princípio, os objetivos específicos e, consecutivamente, o problema de pesquisa.

4.1 Perfil dos Respondentes

Os respondentes estão mencionados como Entrevistados 1, 2 e 3. O Entrevistado 1 é o de maior faixa etária, com 42 anos e maior tempo de serviço, 20 anos; o Entrevistado 2 com 34 anos de idade e 18 anos de tempo de serviço; e, o Entrevistado 3 com faixa etária de 24 anos com tempo de serviço de 4 anos. Os Entrevistados 1, 2 e 3 trabalham no DP e possuem escolaridade em nível superior completo, sendo os Entrevistados 1 e 3 com formação em Ciências Contábeis; e, o Entrevistado 2, com formação em Tecnologia em Construção Civil e pós-graduação em Recursos Humanos.

4.2 Nível de Conhecimento e Informações em relação ao eSocial

Com o objetivo de compreender quais foram as principais mudanças que ocorreram com a entrada no eSocial, na Tabela 1, são apresentadas as principais falas dos Entrevistados considerando o nível de conhecimento e de informações sobre o eSocial.

Tabela 1 – eSocial: Nível de Conhecimento e Informações

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1. Qual o nível de conhecimento sobre a Legislação Trabalhista e Previdenciária?	<i>“Nível avançado”.</i>	<i>“Nível médio”.</i>	<i>“Nível regular”.</i>
2. O que é o eSocial para você?	<i>“É uma ferramenta que a empresa vai prestar as informações relativas à segurança do trabalho, direitos trabalhistas, encargos”.</i>	<i>“É uma plataforma do governo aonde contém as informações transmitidas pelas folhas de pagamento”.</i>	<i>“É a unificação das informações trabalhistas e previdenciárias, é um sistema que reúne todos esses dados e a partir dele, os empregados e as instituições tem todas as informações”.</i>
3. Houve muitas mudanças no serviço do Departamento Pessoal de antes do eSocial para atualmente?	<i>“Sim. As mudanças foram profundas”.</i>	<i>“Sim. Várias mudanças. Agora é tudo informado para o governo, todos os serviços que nós prestamos, além de fazer para o cliente é preciso transmitir para o governo”.</i>	<i>“Sim”.</i>
4. Houve benefícios com a entrada do eSocial?	<i>“Sim”.</i>	<i>“Sim, agilidade nas informações, nos processos, porque agora tudo é transmitido”.</i>	<i>“Sim”.</i>
5. Em relação às pessoas, na sua visão quem foi beneficiado com a implementação do eSocial? Explique sua resposta.	<i>“A empresa teve benefícios, pois ela tem as informações tudo centralizada no mesmo portal, e o empregado também que pode constar as informações na carteira de trabalho, todo o histórico de férias, de registro, rescisão”.</i>	<i>“Sim. Os empregados foram beneficiados diante das informações, agora está tudo na plataforma do eSocial onde eles podem acessar e conferir salário, férias, afastamento. As empresas também, com a tecnologia facilitaram as informações”.</i>	<i>“O trabalhador tem acesso às suas informações que são transmitidas no eSocial em tempo real, mais ágil, mais fácil, e para as empresas...”.</i>
6. Em sua opinião a implementação do eSocial fortalece a fiscalização da	<i>“Sim”.</i>	<i>“Sim. Fortalece, pois, a fiscalização se torna mais rápida, mais ágil”.</i>	<i>“Sim, bastante”.</i>

prestação de informações?			
7. Quais as melhorias observadas na empresa depois da implementação do eSocial?	<i>“Redução de tempo, de prestação de informações, custos, com contratação de pessoal”.</i>	<i>“Sempre voltada com a parte tecnológica com certeza há agilidade nas informações”.</i>	<i>“Eliminação de papel, ficou tudo mais digital para as empresas, mais nesse sentido”.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme evidenciado pela Tabela 1, percebe-se uma dissemelhança quanto ao nível de conhecimento sobre a legislação Trabalhista e Previdenciária, pois o Entrevistado 1 apresenta um “*nível avançado*” de conhecimento; conhecimento de “*nível médio*” para o Entrevistado 2; e de “*nível regular*” para o Entrevistado 3. Em relação ao conceito sobre o eSocial, os 3 Entrevistados tiveram respostas semelhantes quando destacam que é um local de “*informações*”, em que o Entrevistado 1 destaca sobre as informações “*relativas à segurança do trabalho, direitos trabalhistas, encargos*”; o Entrevistado 2 ressalta sobre “*as informações transmitidas pelas folhas de pagamento*”; e, o Entrevistado 3 enfatiza sobre as “*informações trabalhistas e previdenciárias*”.

Corroborando com este estudo, Moraes, Costa e Nagib (2019) mencionam que os empregadores e profissionais contábeis precisam investir em capacitação para cumprir e entender essa nova obrigação, mesmo frente às complexidades que poderão surgir.

Sobre as mudanças no serviço do Departamento Pessoal antes do eSocial para a atualidade, o Entrevistado 1 ressaltou que “*as mudanças foram profundas*”; para a entrevistada 2 houve “*várias mudanças*”, e a mesma destacou que “*agora é tudo informado para o governo, todos os serviços que nós prestamos, além de fazer para o cliente é preciso transmitir para o governo*”; e o Entrevistado 3 respondeu apenas “*sim*”. Quanto aos benefícios com a entrada do eSocial, os Entrevistados 1 e 3 apenas responderam que “*sim*”, houve benefícios; e o Entrevistado 2 ressaltou que houve benefícios devido à “*agilidade nas informações, nos processos, porque agora tudo é transmitido*”.

Nos estudos de Siqueira e Martins (2020) entende-se que os avanços exigem mudança de comportamento, o que acarreta preocupação, sobretudo, entre os profissionais contadores que precisam de uma adequação aos desafios. Já os empresários se preocupam com o ajuste das mudanças e às possíveis sanções, pois o Governo impõe avanços tecnológicos com a finalidade de garantir e conferir a arrecadação fiscal. Quanto aos benefícios, os mesmos chegarão a curto e longo prazo, possibilitando um significativo avanço nas relações de trabalho e nos processos e procedimentos atuais, com alteração profunda nos hábitos, na cultura e nas rotinas enraizadas ao longo do tempo dentro das empresas e entre os empregados.

Quanto ao beneficiado com a implementação do eSocial, os Entrevistados 1, 2 e 3 tiveram respostas semelhantes dando destaque para as empresas e os empregados. Em relação ao fortalecimento da implementação do eSocial quanto à fiscalização da prestação de informações, os Entrevistados 1, 2 e 3 ressaltaram que sim, e a entrevistada 2 complementou que “*Fortalece, pois a fiscalização se torna mais rápida, mais ágil*”.

Em relação às melhorias observadas na empresa depois da implementação do eSocial, o Entrevistado 1 destacou a “*redução de tempo, de prestação de informações, custos, contratação de pessoal*”; o entrevistado 2 deu ênfase à “*parte tecnológica*” devido à “*agilidade nas informações*”; e o Entrevistado 3 mencionou que com a “*eliminação de papel, ficou tudo mais digital para as empresas*”.

Considerando todas as questões abordadas na Tabela 1, Godinho (2017) corrobora esclarecendo que, embora o eSocial desde o seu surgimento esteja em contínuas atualizações, ainda há caminhos a serem trilhados nas questões de mudanças, benefícios e melhorias para

seus usuários, sejam os profissionais que o utiliza, ou empregadores e empregados. Silva Rosado (2019) complementa que o eSocial é um programa de grandiosidade, que se bem-sucedido contribuirá de forma significativa para o desenvolvimento econômico do País, devido sua maior fiscalização, com isso ampliará a arrecadação e trará maior agilidade às rotinas das empresas e em suas relações com o Governo.

4.3 FATORES CONTINGENCIAIS

4.3.1 Fator Contingencial Tecnologia

Com a finalidade de compreender como os fatores contingenciais influenciam na implementação do eSocial, a Tabela 2 evidencia as principais falas dos Entrevistados quanto ao Fator Contingencial Tecnologia.

Tabela 2 – Fator Contingencial Tecnologia

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1. Como você classifica a tecnologia disponível na empresa durante a implementação do eSocial?	<i>“A gente passou por mudanças, usava um sistema que não atendia naquele momento o que a gente demandava, mas a partir da troca de sistema houve uma melhoria significativa”.</i>	<i>“A tecnologia é peça fundamental, essencial, e a tecnologia utilizada é compatível com o momento”.</i>	<i>“Boa, sempre teve disponibilidade de cursos, sistema, suporte também da folha”.</i>
2. Em relação ao sistema da folha, ele estava preparado para receber tais mudanças?	<i>“Foi tendo atualizações no decorrer da implantação”.</i>	<i>“Não estava totalmente, mas tinha várias atualizações, estava acompanhando o desenvolvimento do eSocial”.</i>	<i>“No começo, não muito, mas foi se adaptando e deu tudo certo”.</i>
3. Houve suporte tecnológico do governo quando iniciou as obrigações do eSocial?	<i>“Bem pouco”.</i>	<i>“Possui um suporte e é bacana, estando dispostos a nos passar as novidades”.</i>	<i>“Sim”.</i>
4. Houveram mudanças em relação à tecnologia na empresa, para suportar as mudanças advindas com o eSocial?	<i>“Sim, houve mudanças tanto de hardware quanto de software”.</i>	<i>“Não, utilizamos apenas o sistema da folha de pagamento e foi se atualizando para suportar as mudanças”.</i>	<i>“Nós fizemos uma troca de sistema pra que pudesse fornecer mais suporte pra nós”.</i>
5. Você acredita que é necessário a implementação de alguma tecnologia na empresa, no sistema da folha ou no do eSocial, para desenvolver as atividades do DP?	<i>“Eu acredito que sim, sempre precisa ter mudanças, ter melhorias, porque as mudanças são diárias então demanda essa mudança de novas tecnologias”.</i>	<i>“Tecnologia à parte não, somente as já utilizadas”.</i>	<i>“Sim, o sistema de folha é imprescindível”.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A Tabela 2, que demonstra o Fator Contingencial Tecnologia, o Entrevistado 1 destaca que, *“a partir da troca de sistema houve uma melhoria significativa”*, uma vez que, a tecnologia disponível na empresa durante a implementação do eSocial ainda *“usava um sistema que não atendia naquele momento o que a gente demandava”*; o Entrevistado 2 ressaltou que *“a tecnologia utilizada é compatível com o momento”*; e o Entrevistado 2

classificou a tecnologia disponível como “boa”. Sobre a preparação para receber as mudanças em relação ao sistema da folha, os Entrevistados deram ênfase às atualizações, acompanhamento e adaptação, pois o Entrevistado 1 esclareceu que *“foi tendo atualizações no decorrer da implantação”*; o Entrevistado 2, *“...estava acompanhando o desenvolvimento do eSocial”*; e o Entrevistado 3 *“...foi se adaptando e deu tudo certo”*.

Em relação ao suporte tecnológico do governo quando iniciou as obrigatoriedades do eSocial, os Entrevistados 1 e 3 foram bem sucintos em sua resposta referindo-se a *“bem pouco”* suporte (Entrevistado 1) e *“sim”* (Entrevistado 2) houve suporte. O Entrevistado 3 fez referência de que *“possui um suporte e é bacana, estando dispostos a nos passar as novidades”*. Quanto às mudanças tecnológicas na empresa, para suportar as mudanças advindas com o eSocial, houve divergência nas respostas, pois o Entrevistado 1 disse que *“sim, houve mudanças tanto de hardware quanto de software”*; o Entrevistado 2 disse que *“não”* pois utilizam *“apenas o sistema da folha de pagamento”*, porém ressaltou que *“foi se atualizando para suportar as mudanças”*. E o Entrevistado 3 mencionou que, *“nós fizemos uma troca de sistema pra que pudesse fornecer mais suporte pra nós”*.

Na questão sobre a necessidade de implementação de alguma tecnologia na empresa, no sistema da folha ou no eSocial, para desenvolver as atividades do DP, o Entrevistado 1 acredita que *“sim, sempre precisa ter mudanças, ter melhorias, porque as mudanças são diárias então demanda essa mudança de novas tecnologias”*. Na concepção do Entrevistado 2, não há necessidade de *“tecnologia à parte não, somente as já utilizadas”*. E o Entrevistado 3 respondeu que *“sim, o sistema de folha é imprescindível”*.

Com o Fator Contingencial Tecnologia, os Entrevistados evidenciaram a necessidade de implementar novas tecnologias em questão de mudanças e melhorias para o desenvolvimento das atividades no DP. Corroborando com este fator, Chenhall, (2003) afirma que a tecnologia refere-se aos processos de trabalho das organizações, por meio de hardware, software, materiais, pessoas e conhecimento, assim sendo, o uso dessas inovações possibilita mudanças e melhorias no DP.

4.3.2 Fator Contingencial Tecnologia da Informação

Com o objetivo de compreender como os fatores contingenciais influenciam na implementação do eSocial, a Tabela 3 demonstra as principais falas dos Entrevistados quanto ao Fator Contingencial Tecnologia da Informação.

Tabela 3 – Fator Contingencial Tecnologia da Informação

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1. Comente sobre o sistema do eSocial desde sua implementação até hoje, em seu entendimento, a tecnologia da informação oferecida suportava/suporta e tem capacidade para as novas demandas? Justifique.	<i>“Eu acredito que sim, já foi feito um novo layout, acredito que tenha suporte para demandas futuras sim”.</i>	<i>“No início estava mais lento o sistema, pois era a parte inicial, em nível de Brasil, todos estavam transmitindo as informações, hoje já é bem mais ágil, mais rápido em relação às demandas atuais”.</i>	<i>“No começo nem tanto porque ele vivia com instabilidade, atualmente sim, tem funcionado de acordo”.</i>
2. De que forma você entende que a tecnologia influenciou o desenvolvimento do eSocial? Descreva perspectivas positivas e	<i>“A tecnologia foi fundamental para o desenvolvimento, pois no início, os layouts eram difíceis de ser interpretados e com a</i>	<i>“Em relação à folha de pagamento, dependendo dos layouts se o sistema da folha não estivesse totalmente preparado, havia muitas falhas, erros</i>	<i>“Os pontos positivos é que aos poucos foi simplificando o layout, foi simplificando as informações”; “os pontos negativos é a</i>

negativas.	<i>tecnologia foi melhorando os layouts e a resolução dos erros”.</i>	<i>que retornavam, foi uma parte negativa. Na parte positiva, foi a aquisição de regularização dos erros para devidas correções e, conforme o andamento, foi havendo melhorias por parte do governo, a plataforma em si ficou mais acessível”.</i>	<i>instabilidade que havia riscos que aconteciam devido ao próprio layout às vezes e ao próprio portal devido a demanda que tinha”.</i>
-------------------	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A Tabela 3 aborda sobre a tecnologia da informação oferecida e sua capacidade para as novas demandas, nessa questão, o Entrevistado 1 acredita que sim e ressalta que “...já foi feito um novo layout...”; o Entrevistado 2 destaca que “no início estava mais lento o sistema, pois era a parte inicial, em nível de Brasil, todos estavam transmitindo as informações, hoje já é bem mais ágil, mais rápido em relação às demandas atuais”; e o Entrevistado 3 esclarece que “no começo nem tanto porque ele vivia com instabilidade, atualmente sim, tem funcionado de acordo”. Em relação à influência da tecnologia para o desenvolvimento do eSocial, os Entrevistados descreveram suas perspectivas positivas e negativas. Neste contexto, o Entrevistado 1 mencionou que “a tecnologia foi fundamental para o desenvolvimento, pois no início, os layouts eram difíceis de ser interpretados e com a tecnologia foi melhorando os layouts e a resolução dos erros”. O Entrevistado 2 ressaltou que “em relação à folha de pagamento, dependendo dos layouts se o sistema da folha não estivesse totalmente preparado, havia muitas falhas, erros que retornavam, foi uma parte negativa. Na parte positiva, foi a aquisição de regularização dos erros para devidas correções e conforme o andamento, foi havendo melhorias por parte do governo, a plataforma em si ficou mais acessível”. Já os pontos positivos para o Entrevistado 3 fazem menção à questão da simplificação do layout e das informações. Quanto aos pontos negativos, deu-se ênfase à “instabilidade que havia, riscos que aconteciam devido ao próprio layout às vezes e, ao próprio portal devido a demanda que tinha”.

De acordo com as questões da Tabela 3, os Entrevistados foram coerentes em suas respostas com destaque para a tecnologia da informação oferecida, evidenciando que a mesma tem capacidade para as novas demandas. Complementando este fator, Beuren e Fiorentin (2014) consideram que a tecnologia da informação aplicada pela empresa possibilita uma extensão maior quanto às medidas de seu desempenho e sua estratégia, uma vez que as inovações tecnológicas de informação são empregadas de diferentes formas em organizações distintas.

4.3.3 Fator Contingencial Estrutura

Com referência ao Fator Contingencial Estrutura, a Tabela 4 traz uma abordagem das principais falas dos Entrevistados.

Tabela 4 – Fator Contingencial Estrutura

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1. O ambiente de trabalho possibilitou a troca de informações entre os profissionais no processo de implementação do eSocial?	<i>Sim, o ambiente de trabalho foi fundamental nessa troca de informações e experiências.</i>	<i>“Sim”.</i>	<i>“Sim, nós precisamos se unir pra conseguir”.</i>

2. O escritório estava preparado para a transição do eSocial? Houve situações que precisaram ser alteradas no escritório para dar continuidade no DP agora com o eSocial?	<i>“No início não, a gente teve que se adaptar e sim, houve situações que a gente teve que alterar no escritório em relação a layout, enfim, houve alterações sim”.</i>	<i>“Havia preparação com a parte teórica, e a parte prática só foi desenvolvida com a entrada do sistema, assim, foi preciso reestruturar os serviços cotidianos”.</i>	<i>“Uma situação foi a troca de sistema que aderimos pra tá se adequando da melhor forma possível”.</i>
3. Em sua opinião a estrutura/demanda do DP pode ter influenciado a implementação do eSocial? Explique.	<i>“Sim, no início a gente teve bastante dificuldade, porém, com o andamento dos cursos e treinamentos a gente conseguiu fazer a implantação”.</i>	<i>“Sim, em relação aos atendimentos, aos prazos para a implementação”.</i>	<i>“Sim, a DP tem uma demanda grande e a prestação de informações como é feita hoje é mais rápida na questão de registros, na forma que é transmitido, rescisões, então, é tudo mais rápido”.</i>
4. O escritório oferece todos os serviços do eSocial? Há alguma obrigatoriedade que é feita por outra empresa?	<i>“Não, oferece os serviços trabalhistas e previdenciários, a saúde e segurança do trabalho é prestado por outra empresa”.</i>	<i>“É feita toda a parte da folha de pagamento e em relação à outra empresa é a saúde e segurança do trabalho”.</i>	<i>“A parte da Segurança do Trabalho nós não fazemos essas informações para o eSocial”.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme a Tabela 4, os Entrevistados 1, 2 e 3 concordaram que o ambiente de trabalho possibilitou a troca de informações entre os profissionais no processo de implementação do eSocial, dando destaque para a troca de informações, de experiências e união para alcançar essa troca. Quanto ao preparo do escritório para a transição do eSocial e as situações que precisaram ser alteradas para dar continuidade no DP com o eSocial, os Entrevistados 1, 2 e 3 destacaram que houve necessidade de adaptação, preparação e adequação em relação à troca de sistemas, layouts para a reestruturação dos serviços.

Na questão da estrutura/demanda do DP sobre ter influenciado a implementação do eSocial, os Entrevistados 1, 2 e 3 concordaram que houve influência, explicando que no início existiu dificuldade, mas como ressaltou o Entrevistado 1 *“a gente conseguiu fazer a implantação”*.

Na questão referente ao escritório em oferecer todos os serviços do eSocial e se há alguma obrigatoriedade que é feita por outra empresa, os Entrevistados 1, 2 e 3 foram semelhantes nas respostas de que os serviços relativos à saúde e segurança do trabalho são prestados por outra empresa.

Corroborando com as respostas da Tabela 4, Chenhall (2003) especifica que o Fator Contingencial Estrutura tem caracterização formal de diversos papéis e/ou tarefas para os integrantes/grupos da organização, para garantir a realização das atividades. Neste cenário, a ordenação estrutural tem influência na eficácia do trabalho, assim sendo, motivar, informar, fluir e sistematizar ajuda a moldar o futuro da empresa.

4.3.4 Fator Contingencial Estratégias

A Tabela 5 traz um enfoque nas principais falas dos Entrevistados nas questões referentes ao Fator Contingencial Estratégias.

Tabela 5 – Fator Contingencial Estratégias

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1. Quais as estratégias adotadas para enfrentar mudanças, ameaças e oportunidades na implementação do eSocial no escritório?	<i>“As estratégias são oferecimento de cursos, de treinamentos para está preparado para a implementação”.</i>	<i>“Buscaram novidades, cursos presenciais, acompanhamento de notícias, estudos, aprendemos mexer com layouts”.</i>	<i>“As estratégias foram fazer cursos, se aprimorar para poder colocar o eSocial em prática”.</i>
2. Quais as estratégias adotadas para enfrentar mudanças, ameaças e oportunidades na implementação do eSocial do governo?	<i>“O governo fez o cronograma, separando entre empresas grandes, médias e pequenas e órgãos públicos”.</i>	<i>“Cronograma dividido em etapas, divisão das empresas para facilitar a adesão, a entrada de todos no eSocial”.</i>	<i>“O governo fez um cronograma no qual os eventos eram separados por datas em que entrariam em obrigatoriedade, e isso foi entrando aos poucos”.</i>
3. Quais as estratégias adotadas para enfrentar mudanças, ameaças e oportunidades na implementação do eSocial por você?	<i>“No meu ponto de vista a gente teve que mudar bastante a forma de pensar e trabalhar, mudar toda uma rotina que antes a gente tinha e precisou se adaptar à nova realidade”.</i>	<i>“É preciso dedicação, estudos, notícias, mudanças, alinhar tecnologia com prática, conhecimento com prática”.</i>	<i>“As estratégias foram fazer cursos para se aprimorar e colocar o eSocial em prática”.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Analisando a Tabela 5, acerca das estratégias adotadas para enfrentar mudanças, ameaças e oportunidades na implementação do eSocial no escritório, ficou notável que os Entrevistados 1, 2 e 3 deram destaque para o oferecimento de cursos como uma das principais estratégias, seguido de treinamentos, estudos para *“colocar o eSocial em prática”*, como ressaltou o Entrevistado 3. Em relação às estratégias adotadas para enfrentar mudanças, ameaças e oportunidades na implementação do eSocial do governo, os Entrevistados 1, 2 e 3 esclareceram que o governo criou um cronograma com divisão das empresas, facilitando como afirmou o Entrevistado 2: *“a adesão, a entrada de todos no eSocial”*. E quanto ao ponto de vista de cada Entrevistado sobre as estratégias adotadas para enfrentar mudanças, ameaças e oportunidades na implementação do eSocial, o Entrevistado 1 apontou que *“...teve que mudar bastante a forma de pensar e trabalhar, mudar toda uma rotina que antes a gente tinha e precisou se adaptar à nova realidade”*; O Entrevistado 2 respondeu que *“é preciso dedicação, estudos, notícias, mudanças, alinhar tecnologia com prática, conhecimento com prática”*. No ponto de vista do Entrevistado 3, *“as estratégias foram fazer cursos para se aprimorar e colocar o eSocial em prática”*.

Dentro dessas perspectivas, Chenhall (2003) salienta que no Fator Contingencial Estratégia, as organizações precisam ter um posicionamento para enfrentar a concorrência, nesse sentido, é preciso examinar atitudes para a troca entre o potencial de retorno, risco aceitável e insegurança, evitando pressão e limitação.

4.3.5 Fator Contingencial Porte

Na Tabela 6 encontram-se as principais falas dos Entrevistados com referência ao Fator Contingencial Porte.

Tabela 6 – Fator Contingencial Porte

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1. Em relação ao porte do governo/demanda, você acha que ele demorou para implementar o eSocial? Explique.	<i>“Eu acredito que sim em função da complexidade que tinha das empresas, diferentes portes de empresas, então houve uma demora sim, mas justificada em relação às diferenças das empresas e dos empregados”.</i>	<i>“Sim, na realidade, a primeira proposta foi lançada em 2014 e foi adiada até que iniciou, com certa demora”.</i>	<i>“Sim, demorou um pouco”.</i>
2. Você acredita que o governo teve porte de suportar e de continuar suportando as implementações do eSocial? Explique.	<i>“Eu acredito que sim, ele foi melhorando as rotinas e sempre vai ter que implementar novas mudanças para que o eSocial continue”.</i>	<i>“No início não esperava tantos erros e tantas falhas e demoras, mas hoje, o eSocial veio pra ficar e a favor do governo”.</i>	<i>“No começo não, porque tinha uma instabilidade, travava muito, mas agora tem caminhado”.</i>
3. Em relação ao porte do eSocial, o que você acha do suporte?	<i>“O suporte, a gente não tem muito que reclamar”.</i>	<i>“Atendimento rápido e preciso”.</i>	<i>“Bom, todas às vezes que precisamos ligar lá, nos auxiliaram muito bem”.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A questão relativa sobre a demora em implementar o eSocial quanto ao porte do governo/demanda, os Entrevistados 1, 2 e 3 explicaram que sim, houve uma demora, acreditando que isso aconteceu como citou o Entrevistado 1 *“em função da complexidade que tinha das empresas, diferentes portes de empresas...”* *“em relação às diferenças das empresas e dos empregados”*. Quando questionados sobre o porte do governo em suportar e continuar suportando as implementações do eSocial, os Entrevistados explicaram que o governo *“...sempre vai ter que implementar novas mudanças para que o eSocial continue”* (Entrevistado 1); *“...hoje, o eSocial veio pra ficar e a favor do governo”* (Entrevistado 2). E o Entrevistado 3 explicou que *“no começo não, porque tinha uma instabilidade, travava muito, mas agora tem caminhado”*. Na concepção dos Entrevistados em relação ao porte do eSocial sobre o suporte, o Entrevistado 1 não tem reclamação; o Entrevistado 2 considera o *“atendimento rápido e preciso”*; e o Entrevistado 3 destacou que quando precisam de suporte, são muito bem auxiliados.

Beuren e Fiorentin (2014) corroboram dizendo que conforme o crescimento da empresa, também é importante ampliar a necessidade dos gestores em buscar informações relativas à instituição de controles, regras, documentos, domínios de papéis e funções. Neste cenário, Rezende, Silva e Gabriel (2016) complementam que o eSocial requer conhecimento interdisciplinar e o trabalho sempre em equipe, assim sendo, é indispensável participar de treinamentos, seminários e palestras sobre o eSocial, tendo em vista que a legislação é extensa e complexa. E como todos os empregadores deverão aderir ao sistema do eSocial, os mesmos precisam rever seus processos, obter conhecimento dos seus sistemas, realizar um trabalho interno detalhado para atender a todas as exigências desta ferramenta governamental.

4.3.6 Fator Contingencial Ambiente Externo

Com a finalidade de coletar informações para compreensão do Fator Contingencial Ambiente Externo, na Tabela 7 estão as principais falas dos Entrevistados.

Tabela 7 – Fator Contingencial Ambiente Externo

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1. Em relação aos contribuintes: Empresas, contribuintes individuais, rural e empregados, o que mudou para eles com a entrada do eSocial?	<i>“Mudou a forma de prestar essas informações, agilidade no envio dos registros de contratação, de demissão, houve uma melhoria significativa”.</i>	<i>“Com a plataforma do eSocial, tudo está sendo transmitido e informado, e faz ligação com a aposentadoria e os benefícios”.</i>	<i>“Para as empresas ficou mais objetivo, centralizou mais as informações e para os empregados é questão do acesso mais rápido ao registro”.</i>
2. Com a implementação do eSocial, houve mudanças em relação a fiscalização de algumas obrigações/informações que antes não eram fiscalizadas, quais e como?	<i>“Houve sim, na parte de INSS, e ainda estará implementando a parte do fundo de garantia que é uma próxima fase do eSocial”.</i>	<i>“Sim, as informações são todas em tempo real, as informações são transmitidas e as mesmas são analisadas pelo governo, por mais que as empresas não estão sendo notificadas ainda, as informações estão sendo transmitidas de uma forma que antes era só uma fiscalização presencial”.</i>	<i>“A questão da fiscalização, as informações sociais já eram transmitidas de outra maneira, o que facilitou foi a questão que agora é digital, automatizada”.</i>
3. Houve mudança de cultura dos empresários com a implementação do eSocial? Explique.	<i>“Sim bastante, porque os empresários tinham uma ideia de que o empregado poderia começar trabalhar e registrar depois de forma retroativa, então isso já mudou significativamente nesses registros, em relação a férias e rescisão que também era feita de forma intempestiva, os empresários tiveram que se adaptar com essa realidade nova”.</i>	<i>“Sim, diminuiu a parte burocrática de papéis, os clientes precisam se programar pra fazer registro, tirar férias, fazer rescisão”.</i>	<i>“Sim, agora os prazos são mais rígidos, no caso, tanto pra fazer modificações na folha, a CAD, por exemplo, tem que ser transmitida no dia seguinte, o registro tem que ser transmitido antes da pessoa iniciar, então, tudo é mais rígido, eles tem que se adequar a isso, e para isso tem que ficar atento”.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A Tabela 7 informa sobre as mudanças com a entrada do eSocial na rotina dos contribuintes, dentre as falas principais, o Entrevistado 1 afirmou que *“houve uma melhoria significativa”* dando destaque para a *“forma de prestar essas informações, agilidade no envio dos registros de contratação, de demissão”*; o Entrevistado 2 destacou a *“ligação com a aposentadoria e os benefícios”*; e o Entrevistado 3 observou que *“para as empresas ficou mais objetivo, centralizou mais as informações e para os empregados é questão do acesso mais rápido ao registro”*.

Sobre a implementação do eSocial quanto às mudanças em relação a fiscalização de algumas obrigações/informações que antes não eram fiscalizadas, o Entrevistado 1 esclareceu que *“houve sim, na parte de INSS, e ainda vai estar implementando a parte do fundo de garantia que é uma próxima fase do eSocial”*; os Entrevistados 2 e 3 seguiram uma mesma

linha de abordagem, ressaltando que “antes era só uma fiscalização presencial” (Entrevistada 2); “o que facilitou foi a questão que agora é digital, automatizada” (Entrevistado 3).

Houve mudança de cultura dos empresários com a implementação do eSocial, os Entrevistados 1, 2 e 3 ressaltaram que “sim” destacando que “os empresários tinham uma ideia de que o empregado poderia começar trabalhar e registrar depois de forma retroativa, então, isso já mudou significativamente nesses registros em relação a férias e rescisão também que era feita de forma intempestiva, os empresários tiveram que se adaptar com essa realidade nova” (Entrevistado 1); o Entrevistado 2 deu ênfase à diminuição da parte burocrática de papéis, lembrando que “os clientes precisam se programar pra fazer registro, tirar férias, fazer rescisão”; o Entrevistado 3 mencionou sobre os prazos que estão “mais rígidos” e por isso, “tem que se adequar a isso... tem que ficar atento”.

Corroborando com a abordagem da Tabela 7, Chenhall (2003) afirma que o Fator Contingencial Ambiente Externo é o eixo da pesquisa de contingência, sendo considerada uma variável contextual dominante.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral analisar a influência dos fatores contingenciais na implementação do eSocial de um escritório de contabilidade de Ubiratã-Paraná. A Teoria Contingencial não designa um modelo de estrutura organizacional singular e determinante para todas as organizações, pois ocorrem modificações conforme alguns fatores (contingenciais), sendo assim é preciso uma adaptação entre a organização e o ambiente. Desta forma, o presente estudo buscou compreender as principais mudanças que ocorreram com a entrada no eSocial; e compreender como os fatores contingenciais influenciam na implementação do eSocial.

Conforme as análises e estudos anteriores com as principais mudanças ocorridas com a entrada no eSocial, houve uma melhoria significativa e com um bom suporte, o qual foi suprimindo as necessidades de adaptação e expectativas para o desenvolvimento e implantação desse novo sistema.

No que tange ao Fator Contingencial Tecnologia, se observou a necessidade de implementação de novas tecnologias relativas às mudanças e melhorias para desenvolver as atividades no DP, incluindo, *hardwares* e *softwares*. Em relação ao Fator Contingencial Tecnologia da Informação, verificou-se que, inicialmente, o sistema era lento e com instabilidade devido à transmissão de informações serem em nível de Brasil, porém, as demandas atuais contam com maior agilidade e rapidez nas informações. Com a implementação do eSocial houve grande influência nas mudanças de *layout*, na troca de todo o sistema contábil, por não haver conciliação entre os caracteres do sistema do governo com o do escritório, logo, com as atualizações de programas houve melhorias significativas, tornando o sistema mais eficaz.

Por meio da análise do Fator Contingencial Estrutura, se percebeu que houve troca de informações, experiências e união entre os profissionais no processo de implementação do eSocial. Além disso, foi necessário realizar um ajuste no escritório, o que exigiu adaptação, preparação e adequação em relação à troca de sistemas, *layouts* para reestruturar os serviços e com isso acontecer a transição do eSocial.

Observou-se com a análise do Fator Contingencial Estratégia que para enfrentar as mudanças, ameaças e oportunidades na implementação do eSocial, o escritório buscou como principais estratégias, o oferecimento de cursos seguido de treinamentos e estudos para a prática do novo sistema. Quanto aos entrevistados, os mesmos precisaram realizar mudanças na forma de pensar e de trabalhar, além das mudanças na rotina para adaptação à nova

realidade, o que exigiu dedicação, estudos, alinhamento da tecnologia com a prática, e aprimoramento do conhecimento com prática.

No Fator Contingencial Porte conforme a análise realizada, foi percebido que houve uma demora na implantação do eSocial em função da complexidade das empresas. Quanto à continuidade do suporte com as implementações deste novo sistema, ficou claro que sempre haverá necessidade de implementar novas mudanças, uma vez que, hoje, o eSocial veio pra ficar e a favor do governo, como afirmou um entrevistado, considerando que o atendimento é rápido e preciso, e através do suporte, todos são muito bem auxiliados.

Em relação ao Fator Contingencial Ambiente Externo foi notável que houve uma melhoria significativa na rotina dos contribuintes com a entrada do eSocial, sobretudo, na forma de prestar informações, no envio dos registros de contratação, de demissão; na ligação entre a aposentadoria e os benefícios; já para as empresas os serviços ficaram mais objetivos e centralizados e, para os empregados, o acesso às informações se tornou mais rápido e ágil.

Contudo, ficou evidente que entre os fatores contingenciais que mais influenciaram na implementação do eSocial foram o Fator Contingencial Tecnologia, devido às mudanças e troca de sistema, adaptações, atualizações, desenvolvimento e suporte para colocar o eSocial em prática, o que trouxe melhorias significativas e eficácia do trabalho no DP. Com o Fator Contingencial Ambiente Externo ocorreram mudanças na prestação de informações, maior agilidade no envio de documentos, objetividade para as empresas, centralização e rápido acesso às informações.

Neste cenário, ao aderir ao sistema do eSocial, as empresas precisam rever seus processos, conhecimentos e sistemas de forma minuciosa, considerando o Fator Contingencial Ambiente Externo uma variável contextual dominante, para atender a todas as exigências advindas desta ferramenta governamental.

Futuras pesquisas poderão ser realizadas em outros segmentos de trabalho, como por exemplo, no Agronegócio, em função da sua complexidade organizacional, em que as empresas possam informar sobre quais fatores contingenciais podem afetar o processo produtivo ou organizacional no gerenciamento de seus resultados em diferentes setores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. L. S. de; GARCIA, J. C. R.; FREIRE, G. H. de A. Teoria da contingência no contexto capacitante da biblioteca multinível. In: **Rev. Perspectivas em Ciência da Informação**, v.25, n.1, p.160-178. Paraíba: mar./2020.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. **Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul**. In: *Rev. de Ciências da Administração*, v.16, n.38, p.196-212, Florianópolis: 2014.
- BRASIL. **Manual de orientação do eSocial**. Disponível em <<https://www.gov.br/esocial/pt-br/documentacao-tecnica/manuais/mos-s-1-0-consolidada-ate-a-no-s-1-0-10-2022.pdf>>. Acesso em: 09 mai. 2022.
- CAVALCANTE, A. P. de A. F. T. A importância do profissional contábil no departamento de pessoal como estratégia para reduzir riscos e custos às empresas. In: **Rev. Científica BSSP**. v.1. n.1. Goiânia: fev./ago. 2020.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHENHALL, R. H. **Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future**. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. (2003).
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CUSTÓDIO, K. S. **eSocial: problemas e dificuldades enfrentados pelos escritórios de contabilidade**. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma: UNESC, 2017.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.
- FAGUNDES, E.; SAMPAIO, M. M.; BASTEZINI, R.; RENGEL, R. **eSocial: os escritórios de contabilidade estão preparados?** In: **Rev. de Contabilidade Dom Alberto**. v.8, n.16, p.118-144. Grupo Educacional Faveni: 05 dez. 2019.
- FERNANDES, P. M. **Os avanços tecnológicos: um olhar da profissão contábil**. (2019). Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/os-avancos-tecnologicos-um-olhar-da-profissao-contabil.htm>> Acesso em: 14 mai. 2022.

FIDELIS, G. J. **Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Érica, 2020.

FILIPIN, R.; REICHERT, N. S.; BRIZOLLA, M. M. B.; VIEIRA, E. P. Impactos e benefícios da implantação do eSocial para os profissionais de escritórios de contabilidade. In: **Rev. Gestão e Planejamento**. v.17, n.2, p.367-382. Salvador: mai./ago. 2016.

FONSECA, M. E. **Departamento Pessoal: relações trabalhistas e sindicais**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda., 2009.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Campinas: Autores Associados, 2021.

GIL, A. C. **Como classificar as pesquisas?** São Paulo: Atlas, 2002.

GODINHO, B. **eSocial: a percepção do profissional de recursos humanos sobre o módulo empregador doméstico**. Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis. Florianópolis: UFSC, 2017.

GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo: 2007.

GUERRA, G. A. C. D.; ANGELO, M. de. Implantação do eSocial: uma análise dos desafios sob a perspectiva das empresas. In: **Rev. Trevisan**, v.18, n.173. São Paulo: TREVISAN Escola de Negócios, 2020.

HOLMES, H. Departamento pessoal: da rotina à gestão estratégica. In: **eBook Kindle**. PDF, Viseu, 2019.

LIMA, H. M. A.; SENNA, A. R. **Apostila da disciplina de contabilidade social e ambiental**. Volta Redonda: 2013.

LOPES, J. Uma introdução ao estudo da teoria contingencial aplicada à educação. In: **Educação em Debate**. Fort. 17-18. jan./dez. 1989. Disponível em <https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/14130/1/1989_art_jlopes.pdf> Acesso em: 30 mai. 2022.

MACHADO, R.; DALBERTO, M.; NEDEFF, M. C.; DORION, E. Clima organizacional: fatores internos e externos de influência em uma empresa da serra gaúcha. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 12 e 13 de agosto de 2011.

MANUAL de Orientação do eSocial. **Versão S-1.0**. (2020). Disponível em: <<https://www.gov.br/esocial/pt-br/documentacao-tecnica/manuais/manual-de-orientacao-do-esocial-mos-v-s-1-0.pdf>> Acesso em: 31 jul. 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIN, J. H.; SILVA, L. S.; GONÇALVES, N. O. **Auditoria trabalhista com ênfase no eSocial**. 1. ed. São Paulo: IOB SAGE, 2015.

MORAES, C. A.; COSTA, L. B.; NAGIB, L. de R. C. O nível de conhecimento e preparo ao eSocial dos profissionais contábeis de um município mineiro. In: **RAGC**. v.7, n.28, p.133-148. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2019.

OLIVEIRA, A. L. de O.; ANDRADE, B. de O. Os reflexos da criação dos speds na sociedade e no mercado. In: **Rev. Científica UBM**. Ano XXIII, v.20, n.38, p.15-28. Barra Mansa: 2018.

OLIVEIRA, A. S. de; CALLADO, A. A. C. Fatores contingenciais e o controle gerencial: uma avaliação em organizações não governamentais (Ongs) brasileiras. In: **Advances in Scientific and Applied Accounting**. v.11, n.1, p.92-109. São Paulo: Jan./Abr., 2018.

PACHECO FILHO, J. G.; KRUGER, S. **eSocial: modernidade na prestação de informações ao governo federal**. São Paulo: Atlas, 2015.

REZENDE, M. E. T.; SILVA, M. L. da; GABRIEL, R. A. **eSocial: prático para gestores**. São Paulo: Érica, 2016.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SELL, F. F.; BEUREN, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Influência de fatores contingenciais no desempenho municipal: evidências inferenciais. In: **Rev. de Contabilidade e Organizações**. 2020.

SESI. Serviço Social da Indústria. Departamento Nacional. Confederação Nacional da Indústria. **Cartilha eSocial do Sistema Indústria**. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, Sesi, 2017.

SILVA, M. Z. da; SCARPIN, J. E.; ROCHA, . W.; DOMENICO, D. D. Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. In: **Rev. Adm.** v.49, n.2, p.267-279. São Paulo: abr./maio/jun. 2014.

SILVA ROSADO, R. C. **Impactos iniciais com o advento do eSocial**. Monografia apresentada ao Departamento de Administração à obtenção do certificado de especialista (lato sensu) em Gestão Pública Municipal. Brasília, 2019.

SIQUEIRA, E. M. da S. MARTINS, L. C. Os impactos da implantação do eSocial no âmbito dos escritórios contábeis em cidades do estado de Pernambuco. In: **RAGC**, v.8, n.35, p.58-72. Centro Universitário Facol: UNIFACOL, 2020.

SOUZA, A. C. A. A.; MOURA, A. A. F.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. A teoria da contingência e suas implicações para a estratégia em empresas inovadoras incubadas. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos. Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013. In: ENEGEP. n.33. Salvador. **Anais**. 2013.

VELLUCCI, R. G. **Os desafios da implantação do eSocial e seus reflexos nas rotinas das organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo: 2017.

VIANA, A.; AMORIM, A.; MACHADO, N. **Seminário eSocial nos sistemas datamace**. 10 out. 2014. São Bernardo do Campo: Intersystem, 2014.

ANEXOS

Entrevista

1) Perfil dos Entrevistados:

- 1.1 Qual sua idade?
- 1.2 Qual seu nível de escolaridade?
- 1.3 Quanto tempo trabalha na área de recursos humanos?

2) Nível de conhecimento em relação ao eSocial:

- 2.1 Quando foi seu primeiro contato com o eSocial?
- 2.2 Participou de curso, treinamento, aperfeiçoamento ou capacitação sobre o eSocial?
- 2.3 Qual o nível de conhecimento sobre a Legislação Trabalhista e Previdenciária?
- 2.4 O que é o eSocial para você?
- 2.5 Houve muitas mudanças no serviço do Departamento Pessoal de antes do eSocial para atualmente?

3) Informações sobre o eSocial:

- 3.1 Houve benefícios com a entrada do eSocial?
- 3.2 Em relação às pessoas, na sua visão quem foi beneficiado com a implementação do eSocial? Explique sua resposta.
- 3.3 Em sua opinião a implementação do eSocial fortalece a fiscalização da prestação de informações?
- 3.4 Quais as melhorias observadas na empresa depois da implementação do eSocial?

FATORES CONTIGENCIAIS:

4) Tecnologia:

- 4.1 Como você classifica a tecnologia disponível na empresa durante a implementação do eSocial?
- 4.2 Em relação ao sistema da folha, ele estava preparado para receber tais mudanças?
- 4.3 Houve suporte tecnológico do governo quando iniciou as obrigatoriedades do eSocial?
- 4.4 Houveram mudanças em relação à tecnologia na empresa, para suportar as mudanças advindas com o eSocial?
- 4.5 Você acredita que é necessário a implementação de alguma tecnologia na empresa, no sistema da folha ou no do eSocial, para desenvolver as atividades do DP?

5) Tecnologia da Informação:

5.1 Comente sobre o sistema do eSocial desde sua implementação até hoje, em seu entendimento, a tecnologia da informação oferecida suportava/suporta e tem capacidade para as novas demandas? Justifique.

5.2 De que forma você entende que a tecnologia influenciou o desenvolvimento do eSocial? Descreva perspectivas positivas e negativas.

6) Estrutura:

6.1 O ambiente de trabalho possibilitou a troca de informações entre os profissionais no processo de implementação do eSocial?

6.2 O escritório estava preparado para a transição do eSocial? Houve situações que precisaram ser alteradas no escritório para dar continuidade no DP agora com o eSocial?

6.3 Em sua opinião a estrutura/demanda do DP pode ter influenciado a implementação do eSocial? Explique.

6.4 O escritório oferece todos os serviços do eSocial? Há alguma obrigatoriedade que é feita por outra empresa?

7) Estratégias:

7.1 Quais as estratégias adotadas para enfrentar mudanças, ameaças e oportunidades na implementação do eSocial no escritório?

7.2 Quais as estratégias adotadas para enfrentar mudanças, ameaças e oportunidades na implementação do eSocial do governo?

7.3 Quais as estratégias adotadas para enfrentar mudanças, ameaças e oportunidades na implementação do eSocial por você?

8) Porte:

8.1 Em relação ao porte do governo/demanda, você acha que ele demorou para implementar o eSocial? Explique.

8.2 Você acredita que o governo teve porte de suportar e de continuar suportando as implementações do eSocial? Explique.

8.3 Em relação ao porte do eSocial, o que você acha do suporte?

9) Ambiente externo:

9.1 Em relação aos contribuintes: Empresas, contribuintes individuais, rural e empregados, o que mudou para eles com a entrada do eSocial?

9.2 Com a implementação do eSocial, houve mudanças em relação a fiscalização de algumas obrigações/informações que antes não eram fiscalizadas, quais e como?

9.3 Houve mudança de cultura dos empresários com a implementação do eSocial? Explique.