

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA– UNISERPRO**  
**– modalidade à distância**

**Karina da Costa Bruno**

**O SOCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO À**  
**MONITORAÇÃO DE PESSOAS NO SERPRO**

**Porto Alegre**

**2014**

Karina da Costa Bruno

**O ESOCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO À  
MONITORAÇÃO DE PESSOAS NO SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Curso de Especialização em  
Gestão Pública - UNISERPRO - modalidade  
à distância da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul como requisito para a  
obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Sílvia Generali da  
Costa

**Porto Alegre**

**2014**

Karina da Costa Bruno

**O ESOCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO À  
MONITORAÇÃO DE PESSOAS NO SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO – modalidade à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

---

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

Dedico este trabalho à minha FAMÍLIA, por ser meu exemplo e por sempre incentivar meu desenvolvimento pessoal e profissional e a busca de novos conhecimentos.

## **AGRADECIMENTOS**

À orientadora Professora Sílvia Generali da Costa, pelo acompanhamento do trabalho com seriedade e pela ajuda em concretizar uma ideia.

À tutora Rosária Moraes, pelo imenso apoio e colaboração na elaboração do trabalho e pelo comprometimento, dedicação e disponibilidade ao longo de todo o curso.

À área de relações trabalhistas, pela colaboração e pelas informações que possibilitaram a concretização do trabalho.

Aos amigos do curso, por tantos momentos compartilhados.

Ao Serpro, por possibilitar mais uma formação e impulsionar meu desenvolvimento profissional.

## RESUMO

O Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) consiste na unificação por meio eletrônico do envio de informações trabalhistas, previdenciárias, tributárias e fiscais. Sendo uma obrigação legal determinada pelo Governo Federal, tornou-se um dos assuntos de maior destaque no país. No meio governamental, aborda-se intensamente o assunto por representar um marco regulatório no país, mudando a forma de controle e fiscalização pelos órgãos federais. No contexto das organizações, tem sido tema de discussões, diante da transformação no cumprimento e controle das obrigações fiscais, trabalhistas, tributárias e previdenciárias dos empregados. Diante da importância do assunto, o presente trabalho teve como objetivo geral verificar o uso do eSocial como ferramenta de apoio à monitoração de pessoas, sob a ótica do empregador, no caso o Serpro. Como métodos de pesquisa foram utilizadas investigação documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas, aplicadas a um estudo de caso no Serpro. Por meio disso, concluiu-se que o eSocial, pode ser considerado uma ferramenta de apoio à monitoração de pessoas do Serpro, uma vez que permite a automação das atividades operacionais e a coleta, o registro, o armazenamento e a obtenção de informações, possibilitando a consulta em tempo real.

**Palavras-chave:** eSocial – ferramenta de monitoração de pessoas – gestão de pessoas – gestão pública – obrigações fiscais, trabalhistas, tributárias e previdenciárias – processos de gestão de pessoas – sistemas de gestão de pessoas

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os seis processos de gestão de pessoas .....	17
Figura 2 - Exemplo de banco de dados de gestão de pessoas.....	22
Figura 3 - Insumos básicos para o banco de dados .....	22
Figura 4 - Banco de dados para um sistema de informação para gestão de pessoas .....	23

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 HISTÓRICO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	11
<b>3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	16
<b>4 O PROCESSO DE MONITORAÇÃO E OS SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	19
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	25
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	27
6.1 O ESOCIAL .....	27
6.1.1 O ESOCIAL E SUAS FUNCIONALIDADES .....	27
6.1.2 O ESOCIAL NO SERPRO .....	29
6.1.3 DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DO ESOCIAL NO SERPRO .....	30
6.1.4 O ESOCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO À MONITORAÇÃO DE PESSOAS NO SERPRO .....	33
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41



## INTRODUÇÃO

O Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) surgiu em 2013, com a publicação do Ato Declaratório Executivo Sufis nº 5, de 18 de agosto de 2013, que aprovou o leiaute dos arquivos que seriam exigidos para os eventos ocorridos a partir de janeiro de 2014. O eSocial consiste em um projeto do Governo Federal, sendo parte do Sistema Público de Escrituração Digital (Sped), e tem como objetivo a unificação do envio de informações fiscais, previdenciárias, tributárias e trabalhistas dos empregados pelo empregador, oriunda da necessidade de se aprimorar a fiscalização das empresas pelos órgãos federais.

De acordo com Fantoni (2014), desde a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, o eSocial é certamente o instrumento mais importante criado para as relações entre empregados, empregadores e governo.

Diante dessa importância, ainda que a ferramenta encontre-se em vias de implantação no Serpro e nas demais empresas que a utilizarão, esse estudo tem como objetivo geral verificar o uso do eSocial como ferramenta de apoio à monitoração de pessoas no Serpro. Assim, propõe-se que este trabalho apresente um enfoque diferente sobre o assunto, qual seja a ótica do empregador, uma vez que os estudos sobre o tema costumam estar mais voltados para a visão governamental ou para a visão do empregado.

A escolha desse tema decorreu da relação do eSocial com a atuação desta pesquisadora como gestora da área de encarreiramento e do quadro de pessoal do Serpro. As ações da unidade, que, de forma geral, compreendem processos como promoção por mérito, promoção por tempo de serviço, mudança de classe e ingresso de novos empregados, serão todas afetadas pelo novo modelo, uma vez que resultam em novos registros ou em alterações em registros da vida funcional do empregado. Outrossim, o eSocial resultará em uma nova forma de trabalho não apenas na área, mas no Serpro e nas empresas como um todo.

Assim, torna-se importante o questionamento, sob a ótica do empregador, nesse caso, o Serpro: o eSocial pode ser utilizado como uma ferramenta de apoio à monitoração de pessoas?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é verificar o uso do eSocial como ferramenta de apoio à monitoração de pessoas no Serpro. Seus objetivos específicos são: 1. Apresentar a ferramenta eSocial e suas funcionalidades; 2. Apontar as dificuldades enfrentadas pelo Serpro

para a implantação da ferramenta, sob a ótica do empregador; e, 3. Analisar o uso do sistema como uma ferramenta de apoio à monitoração de pessoas no Serpro.

Como procedimentos metodológicos foram utilizados no trabalho pesquisa bibliográfica e documental, observação e entrevistas não estruturadas, sendo estas realizadas com os colaboradores da área de gestão de pessoas responsável pela implantação da ferramenta. O trabalho caracteriza-se, ainda, como um estudo de caso, tendo-se utilizado o Serpro como campo de pesquisa.

O trabalho foi dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo, intitulado “Histórico e importância da gestão de pessoas”, aborda-se a evolução da gestão de pessoas desde a criação das primeiras teorias de administração até os tempos atuais e importância que foi adquirindo ao longo do tempo. O capítulo seguinte, “Processos de gestão de pessoas”, busca demonstrar as atividades realizadas pela gestão de pessoas, estruturadas em processos principais. O capítulo quatro, sob o nome de “O processo de monitoração e os sistemas de gestão de pessoas” busca relacionar a monitoração de pessoas e os sistemas de informação, essenciais para o bom desempenho da administração de recursos humanos. No quinto capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance do propósito do trabalho. No capítulo seis, que trata da apresentação e análise dos resultados, são abordadas as percepções obtidas pelo estudo, abordando-se as funcionalidades do sistema, as dificuldades para sua implantação no Serpro e sua função como ferramenta de apoio à monitoração de pessoas na empresa. Por fim, no último capítulo, constam as considerações finais sobre o trabalho.

## 2 HISTÓRICO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo do tempo, desde o início da administração, o termo gestão de pessoas tem adquirido uma diversidade de conceitos, que refletem cada momento da sociedade, com enfoques diferentes em função de contextos econômicos, políticos, sociais e culturais. Além disso, transformou-se a partir da complexidade das necessidades das empresas, das relações entre empregadores, empregados, grupos da sociedade e governo e da forma como as interações entre as pessoas foram utilizadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

De forma geral, as empresas passaram da visão centrada em produtividade e redução de custos a um estágio em que é valorizada a maior interação entre empregados e empresa, na busca do alcance dos objetivos organizacionais e no processo decisório. Assim, passou-se de uma postura autoritário-paternalista a uma postura consensual-participativa (COUTINHO; KALLÁS, 2005 apud ALBUQUERQUE; LEITE, 2009), tendo a gestão de pessoas acompanhado o movimento da administração como um todo.

Tendo como base as escolas de administração para um breve relato, parte-se da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica, entre 1900 e 1930, para a qual o homem é um ser racional e a organização é um meio racional para realizar metas e objetivos, tendo como foco principal a tarefa, com ênfase na padronização, eficiência e produção. Assim, as pessoas eram vistas como instrumentos de produção, sendo utilizadas para alcançar a eficiência da organização. Nessa abordagem, a importância do fator humano foi minimizado, uma vez que as pessoas deveriam estar sob um sistema de autoridade, tendo sido desconsideradas suas propriedades fisiológicas e psicológicas. Além disso, observava-se uma atitude pessimista a respeito da natureza humana, considerando-se os trabalhadores como irresponsáveis e vadios (SILVA, 2005). Nomes como Frederick Taylor, Henry Fayol, Frank e Lilian Gilbreth e Henry Gantt, entre outros, trataram, ainda, questões como divisão do trabalho, padronização das ferramentas, supervisão, planejamento, disciplina e pagamento por produção.

Posteriormente, entre 1930 e 1940, a gestão de pessoas teve grande destaque na Administração, com a Escola de Relações Humanas, que colocou ênfase nas pessoas que fazem parte da organização. A partir de então, a preocupação passou dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos (SILVA, 2005). Essa abordagem procurou corrigir a desumanização do trabalho decorrente da escola anterior, que impunha métodos científicos, rigorosos e precisos, sobretudo em função de acreditar-se agora que a produtividade dos indivíduos dependia do tratamento dado a eles. Mary Parker Follet, Elton

Mayo e Chester Barnard, entre outros, trouxeram também a perspectiva do comportamento individual ou de grupo, das organizações como sistemas sociais e de cooperação humana.

Em 1940, surge a Escola de Administração Burocrática, oriunda dos estudos das obras de Max Weber. Esse momento foi marcado pela contraposição ao mecanicismo preponderante da Escola Clássica e ao romantismo ingênuo da Escola de Relações Humanas (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009). A burocracia abrangia aspectos como divisão de trabalho, hierarquia de autoridade, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, registros escritos e impessoalidade. Herbert Simon, Philip Selznick e Roberto Merton foram representantes dessa abordagem.

A Abordagem Comportamentalista, também denominada Escola de Novas Relações Humanas, apresentou-se como um desdobramento da escola anterior, procurando consolidar o enfoque das relações humanas nas organizações por meio de aplicação de técnicas científicas aos estudos do comportamento humano. O comportamentalismo pode ser entendido, conforme Silva (2005), como uma doutrina psico-sócio-filosófica que busca explicar os fenômenos sociais por meio do comportamento dos indivíduos e estudar as causas desse comportamento. Nesse momento, foram estudadas questões como dinâmica de grupo, motivação, equidade, liderança e qualidade de vida no trabalho. Alguns de seus representantes foram Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor e Tannenbaum e Schmidt.

A Escola de Administração Sistêmica surge entre 1950 e 1970, conduzida por Ludwing von Bertalanffy, Katz e Kahn e Rice, entre outros. Sua concepção básica era de que a organização trata-se de um sistema aberto, baseado na interdependência e na interação. A abordagem fundamenta-se em três aspectos principais: a ciência de sistema, que consiste na exploração científica de todos e da totalidade; a tecnologia de sistema, que consiste em técnicas, modelos e abordagem matemática de engenharia de sistemas; e a filosofia de sistema, que consiste na reorientação do pensamento e visão do mundo considerando a introdução do sistema como um novo paradigma. Nessa época, os indivíduos foram vistos como sistemas humanos, com autoconsciência e habilidade para usar a linguagem no seu processo de comunicação (SILVA, 2005).

Em 1954, desenvolve-se a Abordagem de Administração por Objetivos (APO) ou Administração por Resultados, que tinha como foco o resultado. As principais premissas dessa escola foram o estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e seus subordinados, sendo estes objetivos determinados para cada departamento ou posição, interligação entre os objetivos de cada unidade, ênfase na mensuração e no controle de

resultados e contínua avaliação, revisão e renovação dos planos (CHIAVENATO, 2003). Foi marcada pelas contribuições de Peter Drucker, John Humble e George Ordione.

Por volta de 1962, a gestão de pessoas torna-se foco novamente, com a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, constituindo-se esta em um desdobramento da Escola Comportamental, que buscou aplicar ou operacionalizar as ciências desta abordagem na Administração. Foi responsável por um novo comportamento administrativo, em função de um novo conceito de homem, baseado no conhecimento de suas complexas necessidades, e não mais no homem ultra-simplificado; e de um novo conceito de valores organizacionais, baseado em ideais humanísticos-democráticos, em lugar de um sistema despersonalizado e mecanístico. Os estudos da época também focaram a interação entre o indivíduo e a organização, compreendendo esta como um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos para que estes possam encontrar satisfação e autorrealização ao promover os objetivos da organização, a mudança planejada, a cooperação e a colaboração entre os indivíduos, clima e cultura organizacionais.

Na década de 1960, estabelece-se a Escola Contingencial da Administração, surgida de pesquisas realizadas com o fim de verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes para cada tipo de empresa. Decorre dessa pesquisa a ideia de adaptação situacional, baseada na concepção de que não há um único e melhor jeito de organizar, sendo que a estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes da interação com o ambiente externo. Seus principais nomes foram Alfred Chandler, Tom Burns e Lawrence e Lorsch.

A partir dessa escola, inicia-se a perspectiva contemporânea da Administração, com as novas abordagens, que abrangem uma diversidade de aspectos. Entre eles destaca-se a Era da Informação, a partir da década de 1990, quando o conhecimento passou a ser o recurso organizacional mais importante, incorrendo na mudança do capital financeiro para o capital intelectual. Também destaca-se a melhoria contínua, que iniciou com os controles estatísticos de qualidade e visa a qualidade dos produtos e serviços dentro de programas a longo prazo, por meio melhoria gradual e da intensiva colaboração e participação das pessoas (CHIAVENATO, 2003). A Qualidade Total, a Reengenharia e a Gestão de Projetos são outras abordagens atuais que têm marcado o contexto organizacional.

De acordo com essas novas perspectivas, desenvolveram-se inúmeras abordagens científicas no campo da Administração, que, apesar de suas contribuições, ainda não foram reconhecidas como escolas. Dentre elas, destacam-se a Abordagem de Administração Japonesa, a Abordagem de Administração Empreendedora, a Abordagem da Teoria do Caos e Complexidade e a Abordagem da Administração do Conhecimento, esta da década de 1990.

Albuquerque e Leite (2009) colocam que a década de 1990 trouxe novas percepções sobre a gestão de pessoas, tendo o profissional de recursos humanos passado a ser percebido como ativo estratégico nos contextos de pessoal, de remuneração, do alinhamento e do alto desempenho. Sendo assim, a gestão de pessoas evoluiu de profissional para parceiro estratégico, devendo ser destacada a importância da integração de suas atividades com as outras áreas da organização. Também passou de modelo de controle para modelo de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, com orientação para o planejamento estratégico das organizações. Tais mudanças decorrem de fatores como globalização, mudanças na filosofia de vida e mudanças de paradigmas tecnológicos, que afetam a cultura organizacional.

Assim, com base nessas transformações ao longo do tempo, vários conceitos foram atribuídos à gestão de pessoas. Nas últimas décadas, reforçou-se no conceito de gestão de pessoas a ideia de que pessoas fazem parte do capital da organização, compondo seu capital intelectual, e cabe às organizações proporcionar qualidade nas relações de trabalho para o sucesso da organização. Sendo assim, para Chiavenato (2010), a gestão de pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como agregar talentos à organização, recompensar os talentos pelo desempenho e pelo alcance dos resultados como reforço positivo e proporcionar condições e qualidade de vida no trabalho, entre outras. De forma resumida, significa criar todas as condições para aumentar o capital humano, bem como o capital intelectual das pessoas ou da organização. Boudreau e Milkovich (2012), consideram que a administração de recursos humanos consiste em uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, sendo que sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. Relaciona-se, ainda, o conceito de Daft (2010), para o qual o termo administração de recursos humanos refere-se ao projeto e aplicação de sistemas formais em uma organização a fim de assegurar o uso eficaz e eficiente do talento humano para alcançar as metas organizacionais, incluindo atividades para atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho eficaz.

Também nos tempos atuais, a gestão de recursos humanos foi inserida no contexto estratégico das organizações, ganhando cada vez mais reconhecimento como agente vital na estratégia da organização e deixando sua velha imagem de “departamento de pessoal”, com atividades rotineiras e burocráticas. Nesse sentido, as pessoas passaram a ser elementos fundamentais para o sucesso da organização. Para Albuquerque (2002, apud Albuquerque; Bosquetti; Parolin, 2009) o conceito de gestão de recursos humanos tem evoluído para gestão

estratégica de pessoas, passando a administração de recursos humanos a participar das mudanças organizacionais e a servir como instrumento estratégico de resposta aos desafios do ambiente empresarial. Fernandes (2001) também coloca que o desenvolvimento de relações de confiança pode ser a chave para o sucesso de uma organização, que quanto maiores forem, maiores as chances de resultados serem alcançados. Por isso, gerenciar pessoas tem como significado tomar decisões que busquem a melhoria contínua das aptidões coletivas e do clima organizacional para o alcance dos resultados, devendo ser observadas todas as dimensões do negócio.

Ao mesmo tempo, a gestão de pessoas tem se preocupado sobremaneira com a regularidade de suas relações com seus empregados, diante do amparo cada vez maior da lei a estes. No mundo todo, as regulamentações governamentais exercem grande influência, interferindo nas relações entre empresa e empregados. No Brasil, a gestão de pessoas vem ganhando contornos cada vez mais exigentes, aumentando a necessidade por processos e instrumentos que contribuam para canalizar os esforços na direção dos objetivos organizacionais (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). Mesmo diante da extensa e complexa regulamentação trabalhista brasileira, é premente a necessidade de que as empresas evitem ou se antecipem às regulamentações governamentais ou intervenções externas, a fim de manter o bom relacionamento entre empresas, empregados, governo e sociedade, sobretudo em função da impossibilidade de todas as situações serem previstas em lei.

Exposta a visão geral sobre as transformações ocorridas na Administração ao longo do tempo, resultando em diferentes enfoques concebidos em cada momento quanto às pessoas e, conseqüentemente, quanto à gestão de pessoas, passa-se, no capítulo seguinte, à abordagem dos processos de gestão de pessoas. O capítulo visa proporcionar conhecimentos sobre tais processos, facilitando a compreensão da interação entre o processo de monitoração de pessoas e o eSocial, a ser tratada posteriormente.



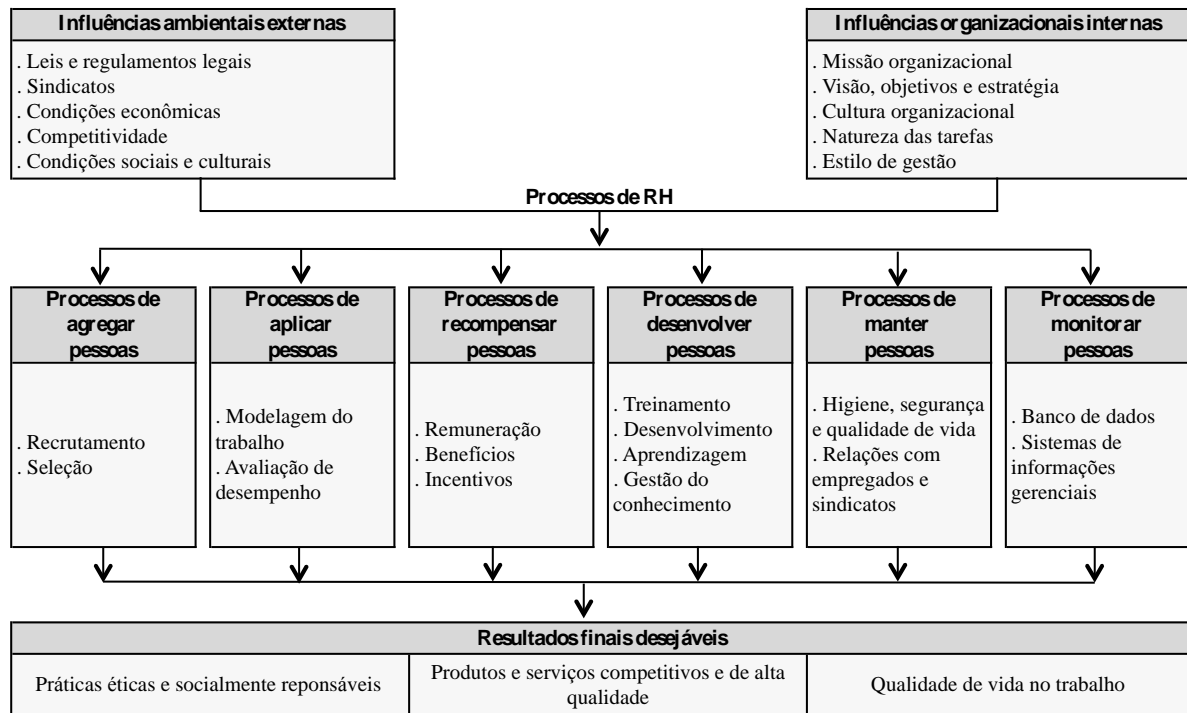
### 3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo serão apresentadas algumas concepções de processos a que se dedica a gestão de pessoas. Hoje, a gestão de pessoas consiste em um conjunto de atividades dinâmicas e interativas, que devem atuar de forma integrada com as demais unidades da organização para o alcance dos objetivos organizacionais. Dentre essas, encontram-se atividades como agregar talentos à organização, modelar o trabalho individual ou em equipes para torná-lo motivador, transmitir conhecimento, proporcionar boas condições e qualidade de vida no trabalho.

Alguns autores, classificam as atividades de gestão de pessoas em processos principais. Para Chiavenato (2010), o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que formam a gestão de pessoas pode ser dividido em seis processos básicos, que consistem em agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Os processos de agregar pessoas são aqueles utilizados para incluir novas pessoas na empresa, fazendo parte desses o recrutamento e a seleção. Em segundo lugar, estão os processos de aplicar pessoas, que são utilizados para desenhar as atividades que elas irão realizar na empresa, além das funções de acompanhar seu desempenho, incluindo análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho. Os processos de recompensar pessoas são aqueles voltados para incentivar as pessoas, incluindo remuneração, recompensas e benefícios. Já os processos de desenvolver pessoas consistem naqueles se que são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, envolvendo treinamento e gestão de competências. O quinto grupo de processos, voltado para manter pessoas, envolvem as atividades utilizadas para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, incluindo clima, cultura e qualidade de vida. Por fim, encontram-se os processos de monitorar pessoas, consistindo naqueles utilizados para acompanhar e controlar suas atividades e verificar resultados, incluindo bancos de dados e sistemas de informações gerenciais. Para o autor, estes processos interagem com influências ambientais externas, que compreendem leis e regulamentos legais, sindicatos, condições econômicas, sociais e culturais e competitividade, e com influências organizacionais internas, relacionadas à missão, visão, objetivos e estratégia organizacionais, ao estilo de gestão, à cultura organizacional e à natureza das tarefas. Ademais, os processos de gestão de pessoas, considerando as influências internas e externas, são desempenhados com a finalidade de alcançar resultados desejáveis para a organização, quais sejam práticas éticas e socialmente responsáveis, produtos

competitivos e de alta qualidade e qualidade de vida no trabalho, conforme representado na figura a seguir.

**Figura 1 – Os seis processos de gestão de pessoas**



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 498.

Ainda que sejam percebidas algumas diferenças na categorização dos processos, Xavier (2006) apresenta uma classificação similar a Chiavenato (2010). Segundo ele, os processos de gestão de pessoas podem ser agrupados em quatro processos principais, focados em buscar, reter, avaliar e desenvolver pessoas. O primeiro processo, a busca, consiste na ideia de que, antes de tudo, deve-se buscar interna ou externamente as pessoas certas para integrar a equipe. A retenção diz respeito ao fato de que, além de buscar as pessoas certas, é necessário que elas efetivamente queiram ficar na equipe, estabelecendo um “contrato psicológico” válido com o gestor. Em terceiro lugar, encontram-se as atividades relacionadas ao desempenho, cabendo ao gestor a avaliação a respeito de as pessoas estarem fazendo o que se espera delas. Por fim, o desenvolvimento relaciona-se à concepção de que o gestor deve criar condições para que as pessoas cresçam, sobretudo diante das exigências externas de mudança.

Para a realização desses processos, independentemente de como sejam classificados, a gestão de pessoas lida com diversos subprocessos que visam garantir o correto funcionamento da organização. Este trabalho aborda um destes subprocessos, o de pagamento, que consiste

na efetivação da recompensa ao empregado pelos serviços prestados, de acordo com a política de remuneração da empresa, negociações coletivas e determinações legais.

O pagamento está relacionado a um dos principais processos de gestão de pessoas, o sistema de remuneração, sendo que as empresas se esforçam em desenvolvê-lo no sentido de recompensar adequadamente o seu pessoal. Além disso, o sistema de remuneração serve a um certo número de funções, como atrair e manter pessoas altamente qualificadas, recompensar os serviços prestados como forma de reconhecer o desempenho, assegurar equidade do ponto de vista interno e externo e garantir o atendimento das normas legais (CHIAVENATO, 1994). Ainda, para o autor, existem tipos de recompensa: aquelas diretamente vinculadas ao critério dos objetivos de realização empresarial, as decorrentes do tempo de serviço, aquelas resultantes do desempenho ou aquelas decorrentes de resultados grupais.

De acordo com Daft (2010), desenvolver um sistema de remuneração eficaz é uma parte importante da administração de recursos humanos porque ajuda na atração e manutenção de trabalhadores talentosos.

Para que seja possível a implementação de uma política de remuneração em uma empresa, com base em um modelo complexo, que contemple remuneração direta, benefícios ou facilidades oferecidos pelas empresas e as contribuições legais decorrentes, as empresas devem ser dotadas de ferramentas que ofereçam suporte e que garantam o correto pagamento aos empregados, com altos níveis de conformidade e segurança, conforme será tratado no capítulo seguinte.

## **4 O PROCESSO DE MONITORAÇÃO E OS SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

A década de 1990 marca o surgimento da Era da Informação, advinda dos impactos provocados pelo desenvolvimento tecnológico. Esse momento resultou em mudanças no mundo e dentro das organizações, passando a informação a ser o mais importante recurso, podendo ser acessada e compartilhada das mais diversas formas e pelos mais diversos atores.

No Brasil, também os processos de abertura e estabilidade econômica iniciados nessa época contribuíram para alterar o ambiente de trabalho no Brasil. Nesse período em que a competitividade ganhou espaço, foram demandados ajustes tecnológicos e organizacionais em grande parte dos setores produtivos do país, com impactos significativos nos sistemas de gestão (DUTRA; HIPÓLITO, 2012), inclusive naqueles de gestão de pessoas. Nesse momento, as vantagens deixaram de estar ligadas apenas ao volume de fatores tradicionais de produção, passando a estar atreladas ao conhecimento, com o uso eficiente dos recursos, apoiado no uso da tecnologia.

A tecnologia da informação aplicada aos sistemas empresariais permite que o trabalho das pessoas seja realizado com maior inteligência e eficiência no trabalho, pois facilitam as atividades e os processos organizacionais. No mundo de hoje, em que o mercado é marcado pela disputa acirrada entre as empresas, a tecnologia exerce papel fundamental, por ser capaz de oferecer vantagem competitiva às organizações. Além da importância que confere frente às outras organizações, internamente à organização, a tecnologia também é capaz de conferir uma nova organização da estrutura, da estratégia e dos processos organizacionais.

Nesse contexto, uma das principais situações vivenciadas pelas empresas é a adoção de novas tecnologias. De acordo com Bohlander, Sherman e Snell (2005), os avanços na tecnologia da informação permitiram às empresas tirar vantagem da explosão de informações, que podem ser armazenadas e utilizadas de diversas maneiras, sobretudo por meio de sistemas de informação. Além disso, a tecnologia tem como papel fundamental otimizar atividades complexas, melhorar processos, produtos e serviços e facilitar a criação de saber e o controle dos fluxos de procedimentos.

A importância dos sistemas de informação para as organizações decorre da capacidade de operações de tais ferramentas. Uma de suas capacidades é o processamento de informações de forma rápida e precisa, sendo capazes de realizar milhões de transações por dia. Os sistemas também têm a capacidade de armazenar e acessar rapidamente grandes massas de dados, devendo oferecer grande espaço de armazenamento para os dados da

organização e rápido acesso. Ainda, possibilitam comunicação rápida, permitindo que as pessoas se comuniquem instantaneamente em todo o mundo e que tenham acesso imediato à informação. Em quarto lugar, reduzem a sobrecarga de informações, por meio de sistemas de informação estruturados de acordo com os critérios e perfis definidos para cada grupo de usuário. Os sistemas também expandem as fronteiras dentro e entre as organizações, facilitando a comunicação entre as áreas e entre a organização e clientes. Por outro lado, os sistemas também são importantes por fornecerem suporte à tomada de decisão, uma vez que disponibilizam a informação para todos os níveis organizacionais. Finalmente, os sistemas fornecem uma arma competitiva, sendo capazes de oferecer vantagem competitiva frente às outras organizações (POTTER; RAINER; TURBAN, 2003).

Zuboff (1988 e 1994, apud Barreto et al, 2009) discute a dualidade que caracteriza a tecnologia. Em primeiro lugar, ela pode usada para automatizar operações, substituindo o esforço e qualificação humanos por uma tecnologia que possibilite que os mesmos processos sejam realizados, porém a um custo menor e com mais controle e continuidade. Em segundo lugar, a tecnologia pode ser usada para a informatização, que permite o questionamento dos métodos atuais e a reconfiguração dos atuais processos.

Um dos fatores importantes que se torna um diferencial para as organizações, no que diz respeito à tecnologia da informação, é a integração de sistemas, dado que as empresas possuem uma diversidade destes. Assim, é importante que as informações possam fluir entre os sistemas, a fim de que estes possam aumentar suas funcionalidades. Um exemplo de sistema integrado é o ERP (enterprise resources planning), ou sistema integrado de gestão.

No que diz respeito à gestão de pessoas, a tecnologia de informação tem mudado a sua imagem nos Estados Unidos e em outros países, por meio do uso de sistemas de informações de recursos humanos (SIRH) nas empresas. Eles são capazes de facilitar sobremaneira a monitoração de pessoas, fornecendo dados atuais e exatos para controle e tomada de decisão, indo além do simples armazenamento e recuperação de informações para incluir aplicações mais amplas, como produção de relatórios e avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas. Ao analisar a necessidade de um SIRH, os gerentes devem considerar aspectos como: custos iniciais e de manutenção, capacidade de atualização, aumento da eficiência e economia de tempo, necessidades de customização e tempo de treinamento exigido para recursos humanos e folha de pagamento (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2005).

Para Barreto et al (2009), as recentes pesquisas realizadas no Brasil indicam que a área de recursos humanos está em transição, passando de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais orgânicos de gestão de pessoas. Nestes novos modelos,

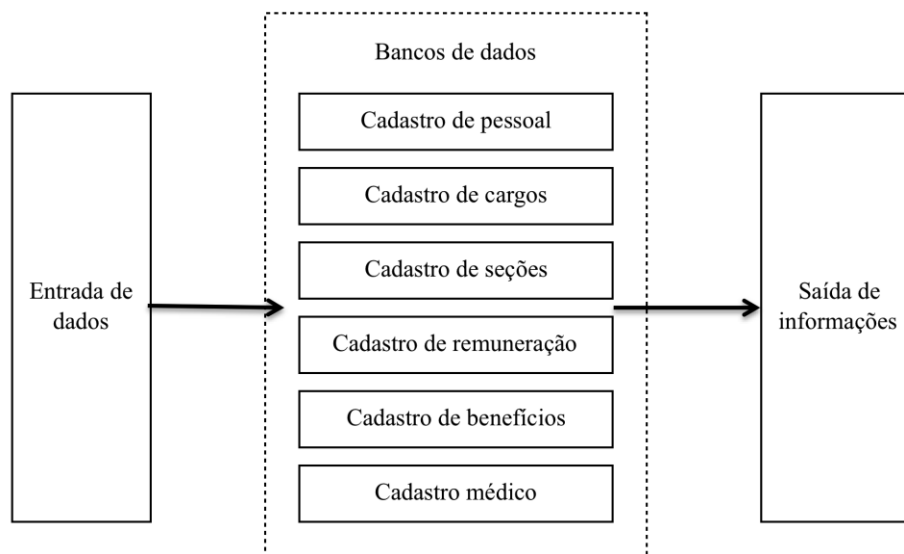
chamados de forma genérica de administração de recursos humanos como vantagem competitiva, uma das mais importantes variáveis é a aprendizagem organizacional, e a implementação da tecnologia vem sendo vista como uma maneira de possibilitar esses novos arranjos organizacionais de gestão de pessoas. Ademais, quando um administrador investe em novas tecnologias, ele tem como objetivo, em geral, realizar suas atividades com mais rapidez e menor custo, representando fonte de vantagem competitiva. Ele planeja alcançar pelo menos um dos três objetivos operacionais independentes: aumentar a continuidade, que abrange integração funcional, automação intensificada e resposta rápida; aumentar o controle, representado por precisão, acuidade, previsibilidade, consistência e certeza; e aumentar a compreensibilidade, compreendendo visibilidade, análise e síntese das funções produtivas. Uma das vantagens da implementação de novas tecnologias é que para a automação é exigida uma compreensão mais profunda da atividade em si mesma, a fim de ser traduzida em uma linguagem de sistema. Após a automação, são gerados novos fluxos de dados que proporcionam uma oportunidade para desenvolver uma compreensão ainda mais profunda da operação.

Para Daft (2010), um sistema de informação de recursos humanos é um sistema de computador integrado, cujo uso mais básico é a automação dos deveres administrativos, sendo conveniente para os trabalhadores e capaz de levar uma economia significativa de custo para a organização. Considera, ainda, que a tecnologia da informação está transformando a administração de recursos humanos e ajudando a enfrentar os desafios do ambiente global de hoje.

Um sistema de informação de recursos humanos é um sistema utilizado para coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados a respeito dos recursos humanos da organização. É baseado em um banco de dados para disponibilizar em tempo real informações sobre recursos humanos, capital humano e capital intelectual da empresa (CHIAVENATO, 2010).

Ainda segundo o autor, a base de todo sistema de informações é o banco de dados, que funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Em si mesmos, os dados tem pouco valor. Entretanto, quando classificados, armazenados e relacionados entre si, os dados permitem a obtenção de informações, ganhando significado.

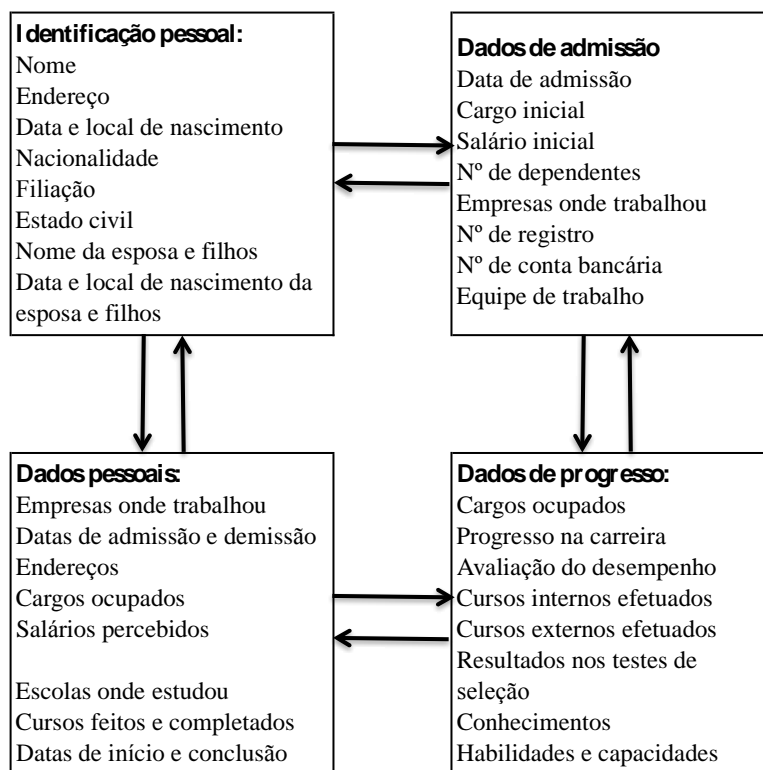
**Figura 2 – Exemplo de banco de dados de gestão de pessoas**



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 506.

Alguns insumos básicos para o banco de dados, segundo o autor, são demonstrados na figura 3:

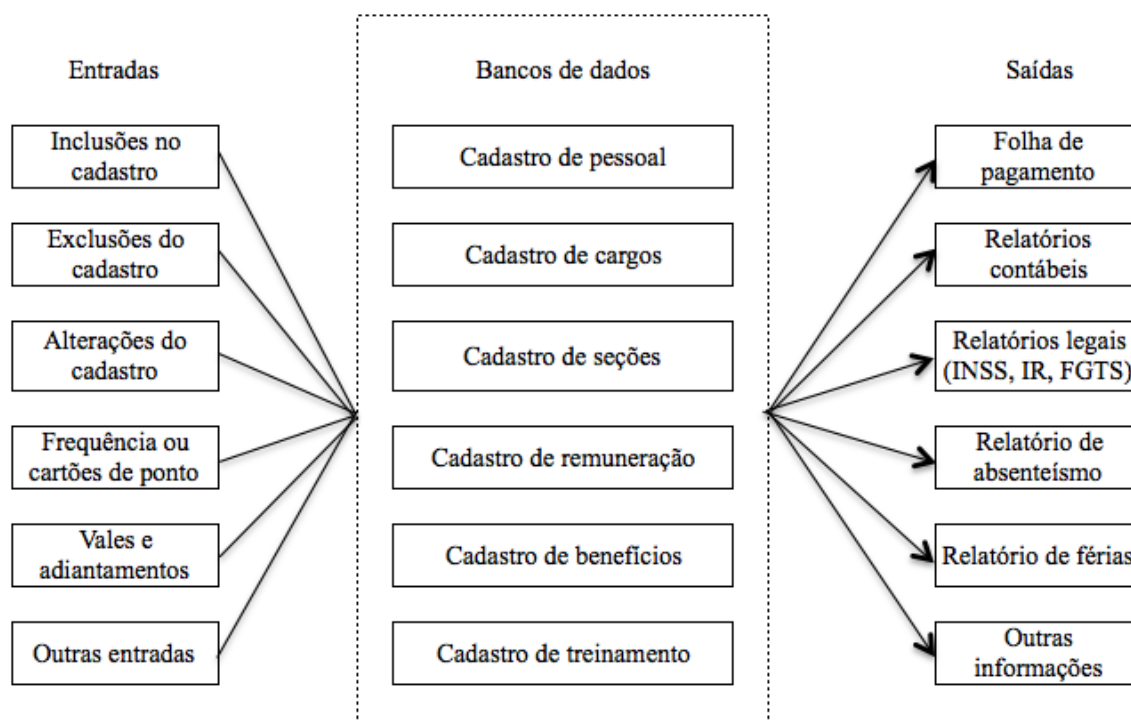
**Figura 3 – Insumos básicos para o banco de dados**



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 507

O autor explica, ainda, que o sistema de informação de gestão de pessoas constitui a abordagem mais abrangente a respeito da força de trabalho e que serve para análises, ações e decisões por parte dos especialistas de gestão de pessoas. Geralmente, cobre os seguintes aspectos: registros e controles de pessoal para efeito operacional de folha de pagamento, administração de férias, 13º salário, faltas e atraso; relatórios sobre remuneração, incentivos salariais, benefícios, segurança do trabalho e área médica; assuntos de interesse pessoal dos colaboradores, como situação de férias e dados sobre benefícios e remuneração, conforme demonstrado na figura 4.

**Figura 4 – Banco de dados para um sistema de informação para gestão de pessoas**



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 509.

Boudreau e Milkovich (2012) argumentam que um sistema de informações de recursos humanos (SIRH) é um procedimento sistemático de coleta, armazenamento, manutenção, recuperação e validação de dados necessários a uma organização referentes a seus recursos humanos, atividades de pessoal e características da unidade da organização. Pode auxiliar o planejamento fornecendo informações sobre a oferta de pessoal, contribuir para os planos de remuneração por meio de dados sobre os aumentos salariais, previsões salariais e orçamentos e para as relações trabalhistas com informações sobre as negociações dos acordos e as necessidades de assistência aos empregados. Em qualquer situação, seu objetivo é



proporcionar informações demandadas pelos interessados nos recursos humanos ou para apoiar as decisões desta unidade.

Para os autores, os sistemas de informação podem agregar valor em três dimensões: comunicação, mudança e cálculo. A dimensão comunicação refere-se a como a informação chega e sai do sistema, podendo incluir, por exemplo, o recrutamento através da internet ou treinamento para o uso da multimídia. A dimensão mudança abrange os sistemas que contribuem para a redução dos custos com as atividades existentes de recursos humanos, como a coleta de informações. São aplicativos administrativos, porque buscam realizar tarefas administrativas com maior rapidez, com menos burocracia ou com menos gente. A dimensão cálculo tem a ver com como a informação é processada e como o usuário se relaciona com ela, chegando a aplicativos que realizam previsões e sugerem cursos de ação para a organização.

Também para Boudreau e Milkovich (2012), ainda não existe a fórmula ideal para se estruturar e implementar um sistema de informações de recursos humanos. Entretanto, o primeiro e mais importante passo é especificar as características do sistema, definindo usuários-alvo e as decisões às quais dará apoio. Posteriormente, ocorre a estruturação negocial do sistema, que envolve a definição de quem vai usar o sistema e como será acessado e atualizado.

Nesse sentido, diante do posicionamento dos autores, pode-se entender que o eSocial trata-se de um sistema de informação de gestão de pessoas, servindo como uma ferramenta de apoio à monitoração de pessoas, conforme será apresentado a seguir. Assim, o eSocial representa mais do que um sistema de auditoria eletrônica de uso do governo, como atualmente é colocado, ou do que um sistema de consulta em que o empregado pode verificar sua evolução funcional, sendo capaz de processar informações sobre determinados aspectos dos empregados para uso da organização.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2007), “a pesquisa social pode decorrer de razões de ordem intelectual, quando baseadas no desejo de conhecer pela simples satisfação para agir”. Considerando a importância do tema dentro do Serpro, sobretudo na área de gestão de pessoas, torna-se interessante aprofundar o conhecimento sobre o assunto para que a realidade seja transformada da melhor forma possível, estimulando a compreensão e o comprometimento dos envolvidos na mudança, sejam eles os colaboradores, a empresa, o governo ou a sociedade.

A análise do problema proposto foi realizada por meio de pesquisa qualitativa, que “pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados” (VIEIRA, 2006).

Para Alasuutari (1995, apud Vieira, 2006), a definição de pesquisa qualitativa não implica exclusão de algumas análises quantitativas dos dados qualitativos. Sob essa ótica, foi utilizado como fonte de análises quantitativas a pesquisa realizada pela empresa PricewaterhouseCoopers, em 2014, sobre a preparação das empresas para o eSocial.

Vieira (2006) coloca, também, que outra característica importante das pesquisas qualitativas é que elas costumam oferecer descrições ricas e bem fundamentadas, contendo explicações em contextos locais identificáveis. Nesse sentido, tomou-se o Serpro como contexto local, a fim de verificar a hipótese levantada por meio da experiência vivenciada pela empresa.

O mesmo autor argumenta que a pesquisa qualitativa ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou revisar sua estrutura teórica, permitindo maior flexibilidade para adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que ele deseja. Sendo assim, mais uma vez resta caracterizado o estudo como pesquisa qualitativa, uma vez que poder-se-ia alcançar um resultado diverso da concepção inicial do eSocial como ferramenta de monitoração de pessoas.

Partindo da classificação proposta por Gil (2007) para as pesquisas sociais, caracteriza-se o trabalho como uma pesquisa exploratória, já que tem como principal finalidade desenvolver e esclarecer ideias, possibilitando a formulação de hipóteses pesquisáveis para estudos futuros. Atribui-se a classificação, ainda, pelo fato de tratar-se de um estudo sobre uma visão geral do eSocial e sua relação com a monitoração de pessoas. Isso porque o sistema ainda não se encontra em pleno funcionamento, restando o assunto pouco

explorado diante da impossibilidade de proposição de hipóteses plenamente verificáveis. A partir do esclarecimento dessa primeira hipótese levantada no trabalho, tornar-se-á possível o levantamento de problemas passíveis de investigações estruturadas.

Ainda de acordo com Gil (2007), pode-se considerar que foi utilizado o método indutivo, já que a generalização poderá ser um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares. Por esse método, a situação encontrada no Serpro pode ser entendida como representativa da situação das empresas em geral que terão o eSocial implementado.

Quanto à coleta de dados, conforme Vergara (2006), o estudo utilizou-se de investigação documental, pesquisa bibliográfica, observação e entrevistas não estruturadas, a fim de subsidiar o estudo de caso. O primeiro porque a pesquisa foi realizada em documentos conservados no interior do Serpro, e o segundo, porque baseou-se no estudo sistematizado de material publicado em livros e redes eletrônicas. Considera-se como técnica de coleta de dados, ainda, a observação, nesse caso, participante, já que todas as unidades da área de gestão de pessoas estão sendo envolvidas, estando estas acompanhando e vivenciando a implementação de forma interativa em determinados momentos. Quanto às entrevistas, estas foram realizadas de forma informal ou focalizada, tendo ocorrido no período de setembro a novembro de 2014. Foram realizadas com dois empregados que compõem a equipe da área que trata da conformidade da folha de pagamento, responsável pela implementação do eSocial no Serpro, sendo um dos entrevistados o gerente da área e o outro entrevistado um empregado integrante do corpo técnico. A análise dos dados foi feita com base em entrevistas e publicações, combinados com a observação ativa, resultando em reflexões, análises, interpretações e conclusões. Considera-se como estudo de caso por restringir-se ao Serpro, tendo este como campo de pesquisa para aprofundamento do estudo.

## **6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão abordados os aspectos que levam a entender-se o eSocial como uma ferramenta de apoio à monitoração de pessoas, com base no referencial teórico apresentado, aprimorando os processos da área e contribuindo para o seu desempenho para o crescimento da organização.

### **6.1 O ESOCIAL**

Na atual Era Digital, a tecnologia da informação passou a ser ferramenta essencial para a transformação da Administração Pública, deixando de ser objeto apenas de gestão para ser objeto de governança. Enquanto o primeiro foca apenas o ambiente interno da organização, a governança engloba os ambientes interno e externo, focando a organização como um todo. Esta compreende um plano estratégico que relacione os interesses de atores internos e externos à organização (CANABARRO; CEPIK; POSSAMAI, 2010).

Nesse contexto, apresenta-se o eSocial, que se apresenta mais do que um sistema de auditoria eletrônica para o governo, mas uma ferramenta em pleno alinhamento com as diretrizes da Administração Pública na nova era da tecnologia da informação.

#### **6.1.1 O ESOCIAL E SUAS FUNCIONALIDADES**

O Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial), surgiu em 2013, como ferramenta voltada para a fiscalização das empresas pelos órgãos governamentais, decorrendo da publicação do Ato Declaratório Executivo Sufis nº 5, de 18 de agosto de 2013, que aprovou o leiaute dos arquivos que seriam exigidos para os eventos ocorridos a partir de janeiro de 2014. O eSocial consiste em um projeto do Governo Federal para unificação do envio de informações trabalhistas, fiscais, tributárias e previdenciárias dos empregados pelo empregador. Essas informações trabalhistas são também chamadas de obrigações acessórias, que são aquelas obrigações que qualquer empresa, independente do seu setor e porte, tem de cumprir, sob pena de pagamento de multas administrativas. Seu objetivo é estabelecer a forma única para repasse dessas informações, relativas à contratação e utilização da mão de obra onerosa, e também de outras informações

trabalhistas previstas na Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991 e no Código Tributário Nacional.

O eSocial configura-se como uma parte de um projeto maior, o Sistema Público de Escrituração Digital (Sped), instituído pelo Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, constituindo mais um avanço na informatização entre o fisco e os contribuintes, de acordo com o Portal do Sped (2014). Representa uma iniciativa integrada das administrações tributárias nas esferas federal, estadual e municipal, para modernizar o cumprimento das obrigações acessórias transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e aos órgãos fiscalizadores, fazendo uso da certificação digital. Assim, o Sped resulta no desenvolvimento de um novo tipo de relacionamento entre governo e empresas, baseado na transparência mútua, resultando em reflexos positivos para toda a sociedade.

A necessidade de um sistema como o eSocial, bem como de todo o Sped, surgiu das dificuldades de fiscalização dos órgãos federais sobre o cumprimento das obrigações trabalhistas por parte do empregador, diante da multiplicidade de fontes, inconsistências e indisponibilidade de informações relativas aos eventos funcionais dos empregados. Esses mesmos obstáculos também eram vividos pelos trabalhadores, os quais possuíam pouco acesso e controle sobre os registros efetuados pelas empresas em sua vida funcional. Assim, a implementação do eSocial representa um marco regulatório no Brasil, pois a partir dele conceder-se-á maior transparência e controle sobre as informações trabalhistas, previdenciárias, tributárias e fiscais dos empregados.

Ainda que os esforços para a sua implementação tenham iniciado em 2013, estima-se que o sistema estará atuando em sua capacidade plena apenas em 2015, diante das dificuldades que as empresas têm encontrado para adequar os dados disponíveis e necessários ao padrão estabelecido para o repasse. Os dados repassados serão divididos em três grupos: eventos trabalhistas, folha de pagamento e outras informações trabalhistas, tributárias e previdenciárias, previstas na Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. As informações ficarão armazenadas no Ambiente Nacional do eSocial, ao qual todos os órgãos envolvidos poderão ter acesso. O projeto foi uma ação conjunta do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Ministério da Previdência Social (MPS), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Ministério da Fazenda (MF), Receita Federal do Brasil (RFB), Caixa Econômica Federal (CEF) e o Conselho Curador do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. Dessa forma, o eSocial facilita a fiscalização do cumprimento das obrigações das empresas para com seus empregados por tais órgãos governamentais.

Após sua implementação, acredita-se que eSocial mudará completamente o fluxo de informações para os três principais envolvidos na gestão da vida funcional do trabalhador: governo, empresa e empregado. Para o governo, o novo fluxo de informações representa a melhoria de suas funções fiscalizatórias, já que poderá fiscalizar mais, aumentando seu poder de arrecadação e a aplicabilidade da legislação trabalhista. Para as empresas, resulta na simplificação do cumprimento de suas obrigações trabalhistas, uma vez que com o fluxo atual, percebem-se dificuldades no repasse de informações de forma correta, muitas vezes incorrendo em multas que decorrem tão somente de erros na forma como conduziam o processo. Para os profissionais, representa a desburocratização de procedimentos como o pedido de aposentadoria, já que facilita sensivelmente a apuração das informações (Para descomplicar..., 2013).

#### 6.1.2 O ESOCIAL NO SERPRO

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, tendo sido criada no dia 1º de dezembro de 1964, pela Lei nº 4.516. A empresa foi instituída visando a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público, para modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública Brasileira. Hoje é considerada uma das maiores organizações públicas de tecnologia da informação no mundo, segundo o Portal do Serpro (2014).

O Serpro desenvolve programas e serviços que permitem maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos, além de facilitar a relação dos cidadãos com o governo. Atua em áreas estratégicas para o governo, como o mercado de finanças públicas, seu maior volume de negócios, e no segmento de ações estruturadoras e integradoras da Administração Pública Federal,

Além de investir no desenvolvimento de soluções tecnológicas que permitem otimizar os recursos públicos, incentivar o compartilhamento de conhecimento e estimular a cooperação entre as esferas federal, estadual, municipal, iniciativas do segmento acadêmico e sociedade, a empresa também desenvolve projetos e programas que contemplam questões sociais de acessibilidade e inclusão digital, apoiando as políticas do governo federal nessas áreas.

### 6.1.3 DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DO ESOCIAL NO SERPRO

Para Mendonça (Tudo em um lugar só..., 2013), a tecnologia se insere nas empresas em três grandes passos: infraestrutura, inteligência e personalização. Como empresa pública de tecnologia da informação, o Serpro insere-se tanto no contexto das empresas que deverão adotar o uso do eSocial quanto no contexto das empresas que participam do desenvolvimento do software, que tem ocorrido em parceria com o governo federal e outras empresas. Diante disso, o Serpro vem atuando no primeiro momento, que está relacionado à infraestrutura, apresentando as soluções para os procedimentos obrigatórios e burocráticos. Entretanto, diante do conhecimento adquirido para o desenvolvimento da ferramenta, posteriormente, poderá adquirir benefícios dos passos seguintes, que envolvem a extração de inteligência da ferramenta e a personalização do sistema, permitindo o acesso a informações de extrema importância para a gestão de pessoas, especialmente quanto à monitoração, a partir da apuração de dados trabalhados e relatórios gerados conforme as demandas da empresa. De posse dessas informações, a área de gestão de pessoas poderá atuar de forma estratégica frente à empresa, pois os esforços poderão ser concentrados na gestão de fato, em lugar das atividades operacionais, que demandam a maior parte do tempo dos profissionais.

O Serpro começou a se preparar para a implementação do eSocial a partir do segundo semestre de 2013. Como ocorre em toda mudança enfrentada pelas empresas, a utilização da ferramenta tem exigido adaptações e esforços, sobretudo na gestão de pessoas, que apresenta-se como a área que deve absorver os maiores impactos da implantação da funcionalidade. Para se adaptar à mudança, a área tem se empenhado em compreender as alterações operacionais necessárias para a implantação da ferramenta.

A primeira adaptação decorre da necessidade de identificação do trabalhador de acordo com os padrões do eSocial, sendo exigido o cadastro de todos os empregados com CPF e/ou NIS, que permitirão o envio de três tipos de informações para o sistema: 1. eventos trabalhistas; 2. folha de pagamento; e, 3. outras informações tributárias.

Ademais, o envio dessas informações será feito de forma absolutamente eletrônica, devendo seguir uma ordem, em três momentos:

1. Carga inicial: carregamento de toda a informação dos empregados do Serpro no sistema, contendo informações do empregador, arquivos de tabelas com cargos, funções e horários e cadastro de vínculos. É necessário que os dados sejam corretamente carregados, sob pena de gerar problemas no envio de outras informações;

2. Eventos trabalhistas: lançamento dos eventos do dia a dia, sendo obrigatórios: cadastramento inicial da informação para validação de folha de pagamento; admissões (antes do primeiro dia de trabalho); alterações cadastrais ou contratuais; acidentes de trabalho; atestados de saúde; aviso de férias; afastamento temporário (saída e retorno); condição diferenciada de trabalho ; estabilidade (CIPA, gestantes, etc); aviso prévio (e cancelamento); troca de atividade desempenhada; desligamento; e reintegração;
3. Folha de pagamento: as empresas devem enviar informações sobre tudo que foi pago aos trabalhadores, devendo estes serem efetuados mensalmente, até o dia 20 do mês seguinte ao pagamento, contendo arquivo com a remuneração detalhada (comissões, gratificações, etc) e informação sobre Nota Fiscal e recibos de serviços prestados (pessoa jurídica ou cooperativa).

Assim, para o atendimento dessas questões, a área deverá proceder ajustes nas rotinas da área e no seu sistema de gestão de pessoas, que concentra quase a totalidade dos dados e eventos funcionais de seus empregados. Nas atividades da área, as mudanças dizem respeito ao fluxo de procedimentos, que deverão seguir a ordem abordada, ao envio eletrônico, que exigirá certificação digital, e ao atendimento de prazos para o registro de determinadas informações e envio do arquivo, que antes eram lançados conforme a oportunidade da empresa ou em prazos menos rígidos. Quanto ao sistema de gestão de pessoas, serão necessárias adequações como a criação de campos para o registro de informações e padronização de campos conforme as tabelas específicas do eSocial.

Tais alterações, além de outras, foram apontadas na pesquisa realizada pela empresa PricewaterhouseCoopers sobre como as empresas estão se preparando para o eSocial, realizada em 2014, coincidindo com a experiência do Serpro. Conforme abordado, as áreas mais afetadas pela mudança foram, respectivamente, “recursos humanos”, representando 45% das respostas; “saúde, segurança e meio ambiente”, com 16,3%; e, “contabilidade”, com 11,3% dos respondentes. A visão de que a área de gestão de pessoas é a mais afetada decorre do fato de que a maior parte das informações refere-se às suas atividades, ainda que a empresa seja afetada como um todo. A mesma situação é percebida no Serpro, ainda que tenham sido envolvidas as áreas de desenvolvimento, de negócios e financeira.

O segundo problema apontado pela pesquisa diz respeito ao comprometimento das empresas quanto a adequação ao eSocial, que foi apontado como relativamente baixo. Apenas 41,7% das empresas possuíam uma estrutura dedicada à implantação em seis meses antes do início da ferramenta, enquanto o restante dos respondentes ainda aguardavam a divulgação de



um cronograma oficial, não tinham uma visão completa dos impactos ou restringiam as mudanças ao software da folha de pagamento. O Serpro não enquadra-se especificamente em nenhuma dessas respostas, pois, ainda que não tenha estrutura específica na área de gestão de pessoas, na área de desenvolvimento foram destinadas pessoas exclusivas para o andamento do projeto. Ainda, a dificuldade relacionada ao comprometimento ocorre no âmbito interno da gestão de pessoas, já que o impacto extrapola a área de relações trabalhistas, responsável pela folha de pagamento, e encarregada da implementação da mudança. Para a adequação do sistema de gestão de pessoas utilizado pelo Serpro e repasse das informações para a construção do sistema único, todas as áreas da gestão de pessoas são envolvidas, passando pelo encareiramento, remuneração, saúde do trabalhador e órgãos regionais de gestão de pessoas. Assim, ainda que a adequação seja responsabilidade de uma unidade, os gestores e equipes das demais unidades devem estar envolvidos e sensibilizadas para os esforços a serem despendidos na mudança.

O terceiro ponto apresentado pela pesquisa foi quanto às dificuldades de adequação, tendo a “mudança cultural” representado 32,6% das respostas, seguido por “processos internos” (20,7%) e “sistema e tecnologia” (16,3%). Ainda que no Serpro haja necessidade de mudanças culturais, as maiores dificuldades dizem respeito aos processos internos, uma vez que a forma de prestação de informações deve passar a ocorrer de forma tempestiva e em maior nível de verificação, o que exige um contingente maior de empregados voltados para o cumprimento dessas atividades.

Por fim, como principal motivo para a maior dificuldade, foi apresentada a “integração dos dados de diversas origens”, com 43,8% das respostas, seguida por “legislação atual muito complexa (12,5%) e “qualidade do conteúdo das informações” (12,5%). No Serpro, a maior parte das informações está concentrada no SGP, reduzindo a ocorrência da maior dificuldade apresentada pelas empresas. Por outro lado, ocorrem complicações quanto à qualidade do conteúdo das informações, já que alguns dados não são registrados no SGP de forma compatível com o eSocial, sendo que outros dados nem mesmo são registrados, existindo apenas em papel ou de forma não automatizada.

Diante do exposto, percebe-se que a realidade do Serpro não está distante da situação das demais empresas. Entretanto, tais dificuldades não representam barreiras para a implementação do eSocial na empresa, sobretudo em face dos benefícios que serão proporcionados pela ferramenta.

#### 6.1.4 O ESOCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO À MONITORAÇÃO DE PESSOAS NO SERPRO

Sob uma ótica que foge da visão de que o eSocial é voltado essencialmente para o governo ou para o empregado, torna-se possível perceber que a implementação do eSocial incorrerá em vantagens para as empresas, entre elas o Serpro. A ferramenta proporciona maior efetividade na realização das atividades de monitoração de pessoas, sobretudo aquelas relacionadas às obrigações trabalhistas, previdenciárias, fiscais e tributárias.

Atualmente, as informações de gestão de pessoas estão concentradas em maior volume em um só sistema, implementado na empresa em 2011. Por meio desse sistema podem ser realizadas pelo empregado consultas básicas sobre sua situação funcional, que abrangem informações sobre evolução funcional, históricos de movimentação, designações e destituições de gratificação, afastamentos e informações contratuais. No que diz respeito aos processos de gestão de pessoas, o sistema é responsável pelo processamento mensal da folha de pagamento, pela realização de cálculos esporádicos, como 13º salário, licença prêmio e os decorrentes dos acordos coletivos de trabalho. Por meio do sistema também são realizados processos anuais referentes à evolução funcional dos empregados, como as promoções por mérito e por tempo de serviço.

Ainda relativamente à gestão de pessoas, existem no Serpro mais dois sistemas voltados para a avaliação de desempenho dos empregados. O primeiro sistema é utilizado para a avaliação de desempenho dos empregados que possuem contrato de trabalho por tempo indeterminado, processo que ocorre em um ciclo anual. Por meio dele são avaliadas pelas chefias as competências e os resultados obtidos pelos empregados de acordo com o período avaliado, estabelecido para cada ciclo. O segundo sistema é utilizado para a avaliação dos empregados recém admitidos, que se encontram em contrato de experiência, que ocorre durante os primeiros noventa dias do empregado na empresa.

Paralelamente, todas as unidades da área de gestão de pessoas realizam controles específicos para cada assunto. Em sua maioria, estes controles são tratados manualmente, por meio de planilhas. Destaca-se que um dos principais controles feitos de forma não automatizadas diz respeito à medicina do trabalho, um dos focos do eSocial.

Ainda que o eSocial, inicialmente, não seja capaz de abranger a totalidade desses processos desenvolvidos pela gestão de pessoas, são inúmeras as características e benefícios que permitem configurá-lo como ferramenta de apoio à gestão de pessoas.

Primeiramente, o maior impacto da implantação do eSocial, que caracteriza seu funcionamento como sistema de apoio à monitoração de pessoas, diz respeito à automação da transmissão das informações para os órgãos de controle, em conformidade com as colocações de Daft (2010), para o qual um sistema de informação de recursos humanos tem como uso mais básico a automação dos deveres administrativos. Com a ferramenta, a área de gestão de pessoas passará a fazer uma transmissão única das diversas obrigações para os diferentes órgãos fiscalizadores. Hoje, o Serpro distribui de forma descentralizada as informações seguintes: Perfil Profissional Profissiográfico (PPP), para o Ministério da Previdência Social (MPS); a Declaração de Serviços Médicos e de Saúde (DMED), o Termo de Rescisão e Seguro Desemprego, o Manual Normativo de Arquivos Digitais (MANAD) e a Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (DIRF), para a Receita Federal do Brasil (RFB); a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), para o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE); o recolhimento do FGTS pelo Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (SEFIP), para a Caixa Econômica Federal (CEF); e o Informe de Rendimentos, para o Empregado. Diante dessa diversidade de envios, o Serpro será beneficiado com a celeridade e a desburocratização dos envios, otimizando as atividades de seus empregados e os resultados da área responsável pela folha de pagamento, uma vez serão evitadas a duplicidade ou a redundância no envio de dados. Assim, essa automação resultará na integração dos sistemas informatizados do Serpro com o Ambiente Nacional do eSocial, permitindo que a área de gestão de pessoas reduza a intervenção manual e diminua a margem de erros.

Em segundo lugar, o eSocial reduzirá os procedimentos de coleta de dados e atualização constante de arquivos diversos, já que ele prevê um banco de dados único. Esse banco permite o acesso a informações mais fidedignas, uma vez que cada evento na folha deve ser descrito e enviado ao governo em tempo real. Conforme Bohlander; Sherman e Snell (2005), a capacidade de atualização deve ser uma das variáveis analisadas em um sistema de gestão de pessoas. Nesse aspecto, o eSocial, por ser um sistema simples e baseado em um banco de dados único, apresenta grande facilidade de atualização, tanto de sua plataforma quanto dos dados inseridos. Assim, a área de gestão de pessoas no Serpro, sobretudo a que trata de conformidade da folha de pagamento, terá seu desempenho otimizado, já que muitas das conferências serão realizadas e as divergências apontadas pelo próprio eSocial, não devendo ocorrer também situações de desatualização do sistema em si.

Ainda, ao funcionar como um sistema de auditoria em folha de pagamento, o eSocial colabora para que as empresas atuem de forma mais criteriosa, conhecendo melhor as leis e a conformidade do uso de suas rubricas e de seus sistemas, obrigando-se ao cumprimento dos prazos para o lançamento de eventos na vida funcional do empregado. Assim, com o eSocial, o Serpro obriga-se a conhecer a natureza jurídica de cada rubrica da folha de pagamento, que se distingue em remuneratória e indenizatória. A importância desse conhecimento decorre do fato de que há diferenças quanto aos reflexos quanto à incidência ou não de contribuições sobre cada uma, como o recolhimento de INSS, de FGTS, de imposto de renda, entre outros. Assim, com o envio das informações para o Ambiente Nacional, faz-se necessária a conformidade no uso dessas rubricas, garantindo a atuação correta da empresa, de acordo com a essência de cada uma. Por vezes, foi identificado no Serpro que o uso de determinada rubrica não se configurava completamente correta, situação ocorrida em todas as empresas e que tende a ser corrigida com a ferramenta. Nesse sentido, o eSocial caracteriza seu apoio em função da verificação da conformidade dos dados, conforme Broudeau e Milkovich (2012) colocam, já que eles colocam que um sistema de informações de recursos humanos deve prever a validação de dados, o que ocorrerá no momento do envio das informações.

Por outro lado, o eSocial sistematizará a padronização de rubricas, já que foi estabelecido o uso de uma tabela de rubricas, às quais as empresas deverão adaptar-se. Para o Serpro, essa padronização é de extrema importância, uma vez que, ao longo do tempo, diversas rubricas de folha de pagamento foram criadas para solucionar questões vivenciadas. Pela falta de parâmetros, muitas foram criadas em duplicidade e outras tantas não são mais utilizadas. Conforme dito, para adequação ao eSocial, o Serpro empenha-se em conhecer as rubricas e otimizar seu uso, o que resulta na melhoria dos lançamentos na evolução salarial e funcional de seus empregados.

O sistema auxilia na monitoração de pessoas, ainda, em função de a padronização das informações contábeis e fiscais facilitarem o compartilhamento de conhecimentos entre as empresas, na busca das melhores práticas de gestão de pessoas. O resultado obtido pela realização de *benchmarkings* torna-se mais efetivo com a padronização, uma vez que são minimizados os riscos das comparações entre o utilizado no Serpro e o utilizado nas empresas pesquisadas. Diante disso, torna-se mais fácil o questionamento dos métodos atuais e sua reconfiguração, conforme trata Zuboff (1988 e 1994, apud Barreto et al, 2009). Uma das mais importantes pesquisas realizadas pela área de encarecimento foi a respeito da composição da folha de pagamento para o cálculo da verba dos eventos de progressão funcional, com a intenção de validar ou rever a configuração utilizada. Tal pesquisa restaria imensamente

facilitada com a uniformização das rubricas, poupando o esforço de compreender o significado de cada uma e focando na pertinência do uso de cada uma, facilitando a proposição de manutenção ou de uma nova configuração de composição da folha de pagamento.

Por outro lado, o uso da ferramenta também incorre na redução de custos para o empregador, uma das preocupações essenciais de uma organização ao optar pela implementação de um sistema, conforme colocam Daft (2010) e Boudreau e Milkovich (2012). Por ser uma forma mais simples e barata, exige menor quantitativo de profissionais dedicados a atividades burocráticas e pulverizadas, como ocorria anteriormente, em função da diversidade de sistemas nos quais eram necessários lançamentos funcionais e do grande volume de relatórios que deviam ser enviados. Ainda, a redução da complexidade para o cumprimento das obrigações garante que não ocorram falhas, decorrentes de falta de controle nos procedimentos e que resultavam em autuações pelo órgãos de fiscalização. Também esse aspecto resultará na otimização das atividades de monitoração de pessoas no Serpro, já que os profissionais poderão dedicar-se a outras atividades menos operacionais, sobretudo aquelas de caráter estratégico.

Também será possível eliminar o cometimento de ilícitos tributários, que por vezes ocorrem por falta de controle e são identificados posteriormente. Tal situação encontra-se em conformidade com as colocações de Boudreau e Milkovich (2012), já que o eSocial promove a simplificação do cumprimento de obrigações, portanto, ocorrendo de forma menos burocrática, representando ganhos na dimensão mudança, proposta pelos autores. O sistema permite que o Serpro cumpra suas obrigações de forma tempestiva, em função da simplificação, não resultando em prejuízo para ele mesmo ou para o empregado. Dessa forma, a empresa torna-se beneficiada nas auditorias e fiscalizações, além de reduzir o número de ações na Justiça do Trabalho, já que será garantido o rigoroso cumprimento da legislação.

Ainda, uma das preocupações da monitoração de pessoas diz respeito ao armazenamento de documentos, que, pela temporalidade determinada pelo Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), em muitos casos, classificam-se como sendo de guarda permanente (Arquivo Nacional, 2001). Para Chiavenato (2010) e Broudeau e Milkovich (2012), o armazenamento de informações é uma das funcionalidades de um sistema de recursos humanos, devendo ocorrer por meio de um procedimento sistemático. Assim, além de representar um meio seguro para guarda das informações, o eSocial representa uma forma de economia para a empresa com a redução dos custos com papel. Em acordo com essa utilidade do sistema, tem-se percebido cada vez mais o empenho da empresa em reduzir o uso de papel,

tendo sido esta ação estabelecida como meta do planejamento estratégico em 2013. Nesse sentido, o sistema apresenta-se em conformidade também por ser baseado no uso de certificação digital, à qual tem sido dedicados esforços pela empresa visando a geração e o armazenamento de arquivos apenas em meio digital. Quanto ao armazenamento, o Serpro possui um alto volume de documentos relacionados aos assuntos de gestão de pessoas arquivados em uma empresa terceirizada, visto que tais arquivos são submetidos a um prazo mínimo de guarda ou mesmo guarda permanente. Além de gerar custos de aluguel do local, nem sempre os arquivos são facilmente encontrados, tendo ocorrido, ainda, situações em que os arquivos foram eliminados. Com o eSocial, as informações de gestão de pessoas serão preservadas de forma segura, já que os arquivos serão armazenados em meio digital.

A implementação de um sistema de apoio à monitoração de pessoas busca também a celeridade na realização de atividades, resultando na economia de tempo, conforme posto por Bohlander, Sherman e Snell (2005). Potter, Rainer e Turban colocam que um sistema deve prever o acesso rápido a grandes massas de dados, situação necessária para o atendimento às auditorias realizadas no Serpro. Nesse sentido, o sistema apoia a monitoração de pessoas por otimizar o atendimento a essas auditorias, que ocorrem constantemente quanto aos processos de gestão de pessoas. A partir do eSocial, as informações estarão concentradas em um só sistema, agilizando a prestação de informações aos órgãos que hoje fiscalizam a empresa, como a Controladoria Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU) e os Tribunais de Justiça.

Por fim, um sistema de apoio à monitoração de pessoas deve buscar a integração das informações, sobretudo quando estas são oriundas das diversas áreas da organização, facilitando a comunicação entre elas, conforme colocam Potter, Rainer e Turban (2003). Nesse aspecto, o eSocial exigirá o trabalho conjunto de áreas como a saúde ocupacional, jurídico e financeiro, permitindo que as informações sejam convergentes e estejam concentradas em um só sistema. Para Oliveira (2014), o agregar compulsoriamente ao novo sistema exige da unidade de gestão de pessoas uma atuação dinâmica, tendo a necessidade de repassar dados em tempo real, bem como sua integração com outras áreas, diante da necessidade de obter informações situadas nos setores financeiro, contábil e de serviços das empresas.

Em decorrência de todo o exposto, justifica-se o entendimento de que o eSocial pode ser utilizado com uma ferramenta de apoio à monitoração de pessoas, sendo plenamente capaz de promover controle, dinamicidade e qualidade das informações. A implementação resulta em aspectos que a configuram como um sistema de informações de recursos humanos, como

automatizar atividades, organizar as informações em um sistema único e proporcionar a economia de tempo e de recursos, já que aumenta a eficiência e reduz o retrabalho. Com o uso dessa tecnologia, a consulta a dados passa a ocorrer de forma atualizada a qualquer tempo, podendo ser feita com facilidade a qualquer tempo, e o fluxo de procedimentos torna-se mais enxuto. Assim, o trabalho das pessoas responsáveis pela gestão de pessoas no Serpro, sobretudo quanto à monitoração de pessoas, passará da realização de procedimentos burocráticos a atividades relacionadas ao desenvolvimento da área, resultando em profissionais mais preparados e conhecedores das obrigações trabalhistas, fiscais, tributárias e previdenciárias, bem como dos processos de gestão de pessoas, em função da conformidade necessária para a realização das atividades (FANTONI, 2014).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou a reflexão sobre o uso do eSocial como ferramenta de apoio à monitoração de pessoas, proporcionando resultados maiores do que aqueles idealizados pelo Governo Federal para ele mesmo e para a sociedade. Como buscou-se essa reflexão sob a ótica do empregador, as análises foram feitas com base na experiência do Serpro, empresa pública que vem adotando as providências necessárias para a implantação do sistema, de acordo com as orientações do governo.

Nesse sentido, o questionamento que deu origem ao trabalho, qual seja “O eSocial pode ser utilizado como uma ferramenta de apoio à monitoração de pessoas?” foi prontamente respondido, uma vez a ferramenta eSocial caracteriza-se como um sistema de informações de recursos humanos. Isso porque, por meio do trabalho, foi levantado que o sistema é capaz de auxiliar: na garantia de que as obrigações trabalhistas sejam cumpridas no devido tempo, já que o descumprimento de prazos legais serão apontados; no armazenamento de informações de empregados e processos de monitoração de pessoas será realizado pelo sistema, por meio de Ambiente Nacional; na simplificação de processos, uma vez que as rotinas serão otimizadas, eliminando o retrabalho no envio das informações; na disponibilidade das informações, já que estas poderão ser realizadas a qualquer tempo e de forma atualizada, por qualquer órgão de controle, dando celeridade à fiscalizações e auditorias; e na padronização de rubricas, sendo que, conforme percebido no caso estudado, consiste em umas das maiores dificuldades referentes à gestão da informação de pessoas. Portanto, em decorrência dessas e de outras funcionalidades apontadas ao longo do trabalho, o eSocial pode claramente ser considerado uma ferramenta de apoio à monitoração de pessoas no Serpro.

Sugere que este trabalho seja continuado após a implementação do eSocial, a fim de se verificar se todos os apontamentos realizados foram fielmente observados na prática. Além disso, considerando que esse estudo foi voltado para o Serpro, sugere-se que novos estudos abordem outras empresas, podendo-se constatar ou não a veracidade da percepção sobre a implementação do eSocial do Serpro. Por fim, torna-se oportuno propor, ainda, a realização do estudo em outras unidades da empresa que também serão afetadas pela implementação da ferramenta, como as áreas de gestão financeira e jurídica, com a intenção de se verificar se o eSocial também é capaz de funcionar como sistema de apoio à gestão nessas unidades.



O eSocial apresenta-se como um tema de extrema relevância, já que representa um marco regulatório no Brasil. Dessa forma, outros trabalhos certamente enriquecerão o assunto, tão importante para o Governo, empresas, empregados e para a sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; LEITE, Nildes P. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo : Atlas, 2009. p. 3-16.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; BOSQUETTI, Marcos A.; PAROLIN, Sonia R. H.; A integração estratégica entre inovação e gestão de pessoas. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; LEITE, Nildes P. (Orgs.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo : Atlas, 2009. p. 3-16.
- Arquivo Nacional. **Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio da administração pública**. Rio de Janeiro : Arquivo Nacional, 2001. Disponível em < [http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/resolucao\\_14.pdf](http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/resolucao_14.pdf)>. Acesso em: 19 nov. 2014.
- BARRETO, Leilianne et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista Adm. UFSM**, Santa Maria, v.4, n. 1, p. 215-232, mai./ago. 2011. Disponível em < <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2401>>. Acesso em: 07 nov. 2014.
- BOHLANDER, George W. SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOUDREAU, John; MILCOVICH, George. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução por Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. São Paulo : Atlas, 2012.
- CEPIK, Marco; CANABARRO, Diego Rafael; POSSAMAI, Ana Júlia. A Institucionalização do SISP e a Era Digital no Brasil. In: CEPIK, M.; CANABARRO, Diego Rafael. (Orgs.) **Governança de TI: transformando a Administração Pública no Brasil**. Porto Alegre : WS Editor, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Revisão técnica: Denis Forte. Tradução por Harue Ohara Avritcher. São Paulo : Cengage Learnign, 2010.
- FANTONI, Odair Rocha. **ESocial Fácil: implantação consciente**. São Paulo : LTr, 2014.
- FERNANDES, Almir. **Administração inteligente**. São Paulo : Futura, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2007.

HETSCHKO, Karin. Para descomplicar. **Revista Melhor - Gestão de Pessoas**. São Paulo: Segmento. Edição Especial 2013 - Tecnologia, p. 18-21, 2013.

DUTRA, Joel; HIPÓLITO, José Antônio. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2012.

MENDONÇA, Camila. Tudo em um lugar só. **Revista Melhor - Gestão de Pessoas**. São Paulo : Segmento. Edição Especial 2013 - Tecnologia, p. 44-55, 2013.

OLIVEIRA, Aristeu. **eSocial: Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas: manual prático**. São Paulo : Atlas, 2014.

POTTER, Richard; RAINER Jr, R. Kelly; TURBAN, Efraim. **Administração de Tecnologia da Informação**. Tradução por Teresa C. F. Souza. Rio de Janeiro : Campus, 2003.

Portal do SPED. Disponível em: < <http://www1.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em 25 out. 2014.

PricewaterhouseCoopers. **A preparação das empresas para o eSocial**. 2014. Disponível em <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/consultoria-negocios/pesquisa-esocial-14.jhtml>>. Acesso em 01 set. 2014.

SILVA, Reinaldo. **Teorias da Administração**. São Paulo : Pioneira Thomsom Learning, 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2006.

VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro : FGV, 2006.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo : Gente, 2006.