

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

Recebido em: 5/7/2019

Avaliado em: 3/9/2019

Aprovado em: 21/11/2019

ESOCIAL: PRINCIPAIS BENEFÍCIOS PARA O MEIO EMPRESARIAL E AS MUDANÇAS NAS ROTINAS DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS APÓS SUA IMPLANTAÇÃO

Helton Pereira da Silva¹ e Iolanda Bezerra dos Santos Brandão²

Resumo: O eSocial foi criado pelo governo brasileiro como uma resposta as constantes mudanças advindas da evolução da tecnologia nas últimas décadas no país. O sistema visa simplificar e otimizar o envio das informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais. A implantação e obrigatoriedade desse novo sistema implicará numa série de mudanças nas rotinas administrativas das empresas, em especial nos departamentos de recursos humanos. Frente a essa nova realidade que comporta o mercado empresarial brasileiro numa totalidade, o presente trabalho aborda sobre o eSocial como um todo, bem como seus objetivos, as vantagens que o mesmo proporcionará para as empresas após sua implantação e também sobre o impacto que as mudanças advindas da obrigatoriedade do eSocial terá para os profissionais de recursos humanos. Para a realização do trabalho utilizou-se de uma revisão de literatura, do tipo narrativa com abordagem exploratória descritiva. Ao fim do estudo constatou-se que a utilização do eSocial proporcionará ao meio empresarial benefícios como a economia de tempo e capital, a simplificação do trabalho e a desburocratização das tarefas. Em contrapartida, para os profissionais de recursos humanos, a implantação e obrigatoriedade do eSocial impactará diretamente na sua forma de trabalho, visto que os mesmos deverão se qualificar e estar atentos a todas as mudanças provindas dessa nova obrigatoriedade para evitar que as empresas da qual fazem parte tenham passivos desnecessários e outros problemas com a fiscalização.

Palavras-chave: eSocial; Mudança; Recursos humanos.

Abstract: eSocial was created by the Brazilian government as a response to the constant changes brought about by the evolution of technology in the last decades in the country. The system aims to simplify and optimize the sending of labor, social security and tax information. The implementation and enforcement of this new system will entail a series of changes in the administrative routines of companies, especially in human resources departments. Faced with this new reality that includes the Brazilian business market in a totality, the present work deals with eSocial as a whole, as well as its objectives, the advantages that it will provide for companies after their implementation and also about

¹ Especialização em Gestão de Pessoas e Liderança pela Faculdade Laboro, 2019.

² Professora e Pesquisadora do Centro Universitário UNIEURO e da Faculdade Laboro.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

the impact that the changes due to the obligation of eSocial will have to the professionals of human resources. For the accomplishment of the work we used a literature review, of the narrative type with descriptive exploratory approach. At the end of the study it was found that the use of eSocial will provide the business environment with benefits such as saving time and capital, simplifying work and reducing the bureaucracy of tasks. On the other hand, for human resources professionals, eSocial's implementation and obligation will directly impact on their work, since they must qualify and be attentive to all the changes resulting from this new obligation to avoid that the companies of which they do unnecessary liabilities and other problems with supervision.

Keywords: eSocial; Change; human Resources.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo e devido as constantes incidências que os avanços tecnológicos trouxeram para a sociedade como um todo, inclusive sobre a forma de trabalho e emprego, o Governo Federal Brasileiro vem buscando melhorar constantemente o sistema de fiscalização dos contribuintes com relação à arrecadação tributária.

Esse estudo trará uma abordagem bibliográfica sobre o eSocial – Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – sistema esse que, conforme aponta Custodio (2017), surgiu como uma resposta do governo brasileiro a esse contexto de mudança. O eSocial se encontra em fase de implantação, o qual terminará para todas as esferas envolvidas em meados de 2021, e se apresenta como uma medida que de início pode parecer complexa, por envolver vários órgãos do governo federal, mas que visa justamente simplificar a trazer transparência por meio da unificação e otimização do envio das informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais.

Corroborando com esse raciocínio, Ribeiro (2017) salienta que o eSocial não muda a legislação vigente no país, apenas a maneira como as principais obrigações relacionadas a folha de pagamento são transmitidas à Receita Federal.

Nesse contexto, o eSocial funciona como uma plataforma digital que armazena todas as informações referentes aos trabalhadores; onde as empresas devem fazer a alimentação dessas informações em tempo real, ficando impossibilitadas de fazer procedimentos retroativos ou omitir informações, dentre outros. E caso haja o descumprimento de prazos, ficarão sujeitas a multas e outras sanções.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

Essa circunstância acarretará numa mudança radical e expressiva nas rotinas administrativas das empresas, em especial nos departamentos de recursos humanos, ou departamentos de pessoal, visto que no Brasil algumas empresas deixam de seguir a legislação, principalmente no que se refere ao cumprimento de prazos, seja para recolher impostos ou fazer admissões e demissões. Esses procedimentos são feitos em algumas ocasiões de forma retroativa, e a partir da implantação do eSocial terão de ser realizados em tempo real. (RIBEIRO, 2017)

Levando em consideração a mudança que será proporcionada na cultura e rotina organizacional a partir da implantação e obrigatoriedade do eSocial, e seguindo a visão de Bortolotti et al. (2011) de que a resistência à mudança organizacional é reconhecida como uma resposta inevitável e um fator importante que pode influenciar no sucesso ou fracasso de qualquer organização; surge a seguinte questão problema: quais as principais vantagens que o eSocial proporcionará ao mercado empresarial brasileiro e qual o impacto que as mudanças oriundas do mesmo terão para os profissionais de recursos humanos?

Para responder à questão problema apresentada, esse estudo terá como objetivo geral discutir sobre o eSocial em sua totalidade, abordando seu conceito, os objetivos de sua criação, bem como os benefícios que o mesmo propõe para o meio empresarial brasileiro.

Para tanto, serão levantados os seguintes objetivos específicos;

- Abordar os benefícios propostos pelo eSocial para facilitar as atividades do setor empresarial;
- Discorrer sobre as mudanças nas rotinas administrativas das empresas oriundas da implantação do eSocial;
- Enunciar algumas dificuldades provindas da implantação do eSocial que podem resultar numa resistência à sua utilização.
- Desenvolver sobre o como as mudanças provindas do eSocial impactam nos profissionais de recursos humanos.

Esse estudo se justifica, pois, o tema apresentado é atual e relevante por comportar o mercado empresarial brasileiro como uma totalidade, visto que todas as empresas, independente do tamanho e valor de arrecadação e também as pessoas físicas que possuem empregados estão sujeitas a esse novo sistema.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

Para o meio acadêmico, por ser um tema novo e que apresenta desfalque de estudos sobre o mesmo, esse trabalho tem sua importância pois servirá como base para futuras pesquisas sobre o impacto que a implantação do eSocial trouxe para as empresas brasileiras, em especial aos profissionais de recursos humanos.

2 METODOLOGIA

Este estudo identifica-se como uma revisão da literatura, do tipo narrativa com abordagem exploratória descritiva. Para a seleção das bibliografias, realizou-se o levantamento de dados nas bases online, a saber: Google Acadêmico. Foram incluídas as fontes online correspondentes aos anos de 2011 a 2017. A estratégia de busca eletrônica consistiu em utilizar os seguintes descritores; (eSocial, objetivos do eSocial, benefícios do eSocial, aspectos legais do eSocial, mudança organizacional, resistência à mudança). O processo de seleção constituiu - 1 - identificação dos artigos; - 2 - análise dos títulos; 3 - análise dos resumos; 4 - leitura integral do artigo considerando os critérios de inclusão em exclusão.

A saber também foram utilizados como fonte de literatura a pesquisa em livros sobre recursos humanos e comportamento organizacional, de autores renomados dentre os anos de 2004 a 2005.

Para as fontes de pesquisa online, buscou-se utilizar de fontes recentes, uma vez que o tema do estudo remete a algo extremamente novo e ainda em fase de implantação. Todavia, ao se falar sobre cultura organizacional e mudança, foram utilizadas fontes mais antigas, porém de autores extremamente renomados sobre o assunto e que possuem diversos trabalhos publicados, o que realça o alto grau de conhecimento desses autores sobre os assuntos buscados.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

3 SISTEMA DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL DAS OBRIGAÇÕES FISCAIS, PREVIDENCIÁRIAS E TRABALHISTAS (ESOCIAL)

Instituído pelo decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014, o eSocial – Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas, é parte integrante do SPED (Sistema Público De Escrituração Digital).

A respeito do SPED, Zanin et al. (2009) aponta que o mesmo é resultado direto das constantes mudanças advindas da evolução tecnológica que ocorreu no Brasil nas últimas décadas e que se refletiu diretamente na contabilidade. Além disso, o mesmo faz parte do Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal (PAC 2007-2010) e dentre as principais mudanças apresentadas pelo programa estão o eSocial e a Nota Fiscal Eletrônica, que constituiu um imenso avanço nas relações entre o fisco e os contribuintes.

Observa-se então que o eSocial provem de um programa maior e mais abrangente, e que o mesmo resulta das demandas provocadas pela evolução da tecnologia no país. Ou seja, o eSocial se apresenta como uma alternativa encontrada pelo governo para se adequar à nova realidade da era digital.

O projeto é uma realização em conjunto de diversos entes do Governo Federal, são eles: Secretaria da Receita Federal do Brasil, Caixa Econômica Federal, Instituto Nacional do Seguro Social e Ministério do Trabalho. O eSocial não mudará a legislação trabalhista vigente, apenas unificará em um único sistema todas as obrigações relacionadas a folha de pagamento que hoje são enviadas separadamente, tais como CAGED, RAIS, DIRF, CAT, PPP, MANAD entre outras. (RIBEIRO, 2017, p.11)

Tal abordagem leva-nos ao entendimento de que o eSocial foi concebido juntamente à uma série de mudanças que objetivam melhorar o sistema de arrecadação tributária brasileira e também desburocratizar o envio de informações por parte das empresas, visto que várias obrigações que antes

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

funcionavam de forma isolada estão sendo realizadas de forma unificada no eSocial. Dessa forma, o meio empresarial tem muito o que ganhar com a utilização do eSocial.

Vale salientar que, embora envolva diversos órgãos do Governo Federal, ao contrário do que muitos pensam, o eSocial não muda a legislação atual vigente no país, seu propósito é unificar em um único sistema todas as obrigações relacionadas a folha de pagamento já existentes, mas que antes eram enviadas de forma separada. Ou seja, a desburocratização, o ganho de produtividade e a otimização do tempo por meio da tecnologia são bases do eSocial.

3.1 OBJETIVOS DO ESOCIAL

O eSocial, assim como qualquer projeto, é permeado por objetivos que devem ser alcançados. Segundo Brasil (2014) no Art. 3º do Decreto nº 8.373 de 2014, o eSocial possui os seguintes:

- I - viabilizar a garantia de direitos previdenciários e trabalhistas;
- II - racionalizar e simplificar o cumprimento de obrigações;
- III - eliminar a redundância nas informações prestadas pelas pessoas físicas e jurídicas;
- IV - aprimorar a qualidade de informações das relações de trabalho, previdenciárias e tributárias; e
- V - conferir tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte.

Observa-se que o objetivo do eSocial não é criar mais uma obrigação para as empresas, mas sim promover a simplificação do trabalho, visto que os empregadores não terão mais que emitir as mesmas informações para diferentes órgãos, o que diminuirá consideravelmente a quantidade de trabalho. Em contrapartida, ficará mais fácil para o governo fiscalizar as informações prestadas e dessa forma averiguar se as empresas estão cumprindo suas obrigações, visto que todas as informações prestadas pelas empresas estarão armazenadas em uma única plataforma.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

O projeto então prevê reduzir o melhoramento da carga tributária dos contribuintes, pois haverá melhor rigor quanto à sonegação, ampliando assim a base de arrecadação dos tributos incidentes sobre a remuneração sem ter que aumentar a carga tributária, deixando mais clara a identificação de práticas ilícitas trabalhistas, previdenciárias e tributárias. (ZANIN et al. 2009. P. 6)

Ainda sobre os objetivos que permeiam o eSocial e corroborando com o pressuposto acima, Oliveira (2014 apud RIBEIRO, 2017, p. 17) diz;

A nova obrigação fará com que o empregador atue com mais transparência, onde dificultará cometimento de fraudes contra o sistema trabalhista e previdenciário, e em contrapartida ajudará evitando passivos desnecessários as empresas.

Custodio (2017) ressalta que o eSocial tem como propósito unificar o envio de informações para cumprir as obrigações contábeis, trabalhistas e fiscais, aumentando assim a fiscalização da Receita Federal perante as empresas.

Nesse pressuposto, não está destacado como objetivo do eSocial o aumento da carga tributária, porém é esperado que a mesma sofra um aumento considerável pois a partir da implantação do eSocial a fiscalização se tornará mais eficaz, onde o governo terá um maior controle sobre a veracidade do que é informado. Dessa forma, caso seja averiguado que os empregadores deixaram de cumprir com suas obrigações ficará mais fácil para o governo aplicar multas e tomar medidas de fiscalização necessárias, aumentando assim a arrecadação. Em contrapartida, com o término da implantação do eSocial, o trabalhador terá mais garantias de que seus direitos estão sendo assegurados, pois a partir do momento em que o empregador terá que encaminhar as informações a respeito do empregado em tempo real, os riscos de que esse empregado trabalhe na ilegalidade diminuirão consideravelmente.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

Por fim, Ribeiro (2017) salienta que o objetivo do eSocial não é criar mais uma obrigação acessória, mais sim diminuir a repetição de envio de informações, simplificando o cumprimento das obrigações pelo empregador.

3.2 ASPECTOS LEGAIS E OBRIGATORIEDADE DO ESOCIAL

O eSocial, como já esboçado, está amparado pelo decreto de lei nº 8.373, de 2014, se apresentando como um sistema de unificação de informações que deve ser adotado por todas as empresas brasileiras, públicas ou privadas, independente do ramo de atuação, tamanho e rendimento, também pelos microempreendedores individuais (MEI's) e pessoas físicas que possuem empregados.

A obrigatoriedade do eSocial abrangerá todas as pessoas físicas e jurídicas que possuem empregados, independente de tamanho e forma de tributação, todos devem importar suas informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais de acordo com os prazos estabelecidos pela legislação. (RIBEIRO, 2017,p. 19)

Brasil (2014) Decreto 8.373, art. 2º aborda:

O eSocial é o instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas e tem por finalidade padronizar sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição, constituindo ambiente nacional composto por:

I - escrituração digital, contendo informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas;

II - aplicação para preenchimento, geração, transmissão, recepção, validação e distribuição da escrituração; e

III - repositório nacional, contendo o armazenamento da escrituração.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

As microempresas, empresas de pequeno porte e o microempreendedor individual (MEI), embora também estejam sujeitos ao eSocial, terão à sua disposição um sistema simplificado, facilitando assim o cumprimento da nova obrigatoriedade (BRASIL, 2014).

De acordo com Brasil (2014) decreto nº 8.373, art. 2º, § 1º, estão sujeitos ao eSocial:

I - o empregador, inclusive o doméstico, a empresa e os que forem a eles equiparados em lei;

II - o segurado especial, inclusive em relação a trabalhadores que lhe prestem serviço;

III - as pessoas jurídicas de direito público da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; e

IV - as demais pessoas jurídicas e físicas que pagarem ou creditarem por si rendimentos sobre os quais tenha incidido retenção do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte - IRRF, ainda que em um único mês do ano-calendário.

Observa-se por meio dessa abordagem que também as pessoas físicas que possuem empregados serão enquadradas no eSocial, tendo que emitir as informações referentes a seus funcionários pelo sistema, de forma que a mudança proporcionada pela adequação a esse novo meio de transmissão de informações será sentida por todas as esferas da sociedade, o que irá representar uma mudança expressiva sobre o mercado como um todo.

Para Ribeiro (2017), uma vez que existe a obrigatoriedade, os empregadores, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, deverão adequar-se a este novo padrão de prestação de informações, tornando-as assim mais precisas, pontuais e de maior facilidade ao acesso desses dados.

3.3 BENEFÍCIOS DO ESOCIAL

Ao fim do prazo de implantação, o eSocial proporcionará inúmeros benefícios para todos os setores envolvidos, dessa forma, empresas e governo contarão com vantagens específicas que variam

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

de acordo com seu segmento, e os empregados terão seus direitos mais assegurados em decorrência da transparência proporcionada pelo sistema.

O Portal eSocial (2017), aponta algumas vantagens para as empresas, governo e empregados com a implementação do eSocial, conforme esboçado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Benefícios do eSocial

Empresas	<ul style="list-style-type: none">• Uma forma mais simples, barata e eficiente para as empresas cumprirem suas obrigações perante o setor público;• Substituição de 15 prestações de informações ao governo, por apenas uma;• Redução da burocracia e ganho de produtividade.
Governo	<ul style="list-style-type: none">• Facilitará o processo de fiscalização das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, por meio do cruzamento e da verificação de dados por parte do Governo Federal.
Empregados	<ul style="list-style-type: none">• Facilitará o acesso aos direitos trabalhistas e previdenciários.

Fonte: Portal do eSocial (2017 apud RIBEIRO, 2017, p. 21)

Para o fisco as vantagens do eSocial são mais visíveis, o principal ponto é a fiscalização, pelo fato de todas as informações da área trabalhista serem enviadas por um único portal, o cruzamento dessas informações serão otimizados, facilitando para o fisco a identificação de irregularidades e descumprimento da legislação. Num segundo momento as vantagens vêm em relação às arrecadações, pois o envio incorreto de informações ou o atraso no envio das mesmas gerará multa e com isso aumentam as arrecadações do governo. (CUSTODIO, 2017 p. 27)

Por meio desse conceito pode-se averiguar que o governo, como impositor desse novo veículo de unificação e transmissão de informações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, tem seus benefícios mais visíveis e de fácil compreensão. Isso deve-se ao fato de que, uma vez que todas as

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

esferas da sociedade estejam utilizando o eSocial, o governo terá mais facilidade para fiscalizar a arrecadação de impostos, a veracidade das informações prestadas e dessa forma, impor multas, quando necessário.

De acordo com Silva (2014 apud CUSTODIO, 2017 p. 26);

são várias as vantagens oriundas do eSocial, que beneficiarão desde empregadores, contadores, até o Fisco. As vantagens que o autor destaca são: atender a todos os órgãos envolvidos por meio de um único banco de dados que possibilita o envio das obrigações acessórias, fiscais, trabalhistas e previdenciárias; integrar os sistemas de informação das empresas com o ambiente nacional do eSocial, o que facilita o envio dos dados; e padronizar e integrar os cadastros das pessoas físicas e jurídicas nos órgãos partícipes do projeto.

A respeito dos benefícios com a utilização do eSocial, Pacheco Filho e Kruger (2015 apud RIBEIRO, 2017, p.22) destacam;

Redução de custos com a eliminação de papel, pois o armazenamento das informações será em meio digital; Rapidez no acesso às informações por meio do ambiente nacional do eSocial; Segurança na transmissão dos dados, com a utilização de processos seguros de autenticação; Redução de erros com a transmissão das informações mais próxima ao acontecimento dos fatos; Construção do Portal do Trabalhador, onde os empregados terão maior acesso a suas informações previdenciárias, trabalhistas e à sua conta vinculado ao FGTS; e Aumento da arrecadação espontânea de contribuição previdenciária e do Imposto de Renda Retido na Fonte, sem aumento das alíquotas;

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

Nesse pressuposto, os trabalhadores também serão beneficiados diretamente com a implantação do eSocial, uma vez que terão acesso a todas as suas informações trabalhistas em uma plataforma online, através da qual terão como verificar se seus empregadores estão cumprindo com suas obrigações, recolhendo seu FGTS, informando corretamente seu tempo de trabalho, férias, dentre outros.

Percebe-se que a utilização do eSocial acarretará em benefícios para todos os setores envolvidos, principalmente no que se refere a economia de tempo e capital e desburocratização, principalmente para as empresas, que embora sejam as mais impactadas pelas mudanças, também serão beneficiárias.

A transmissão das informações por meio do eSocial simplificará e reduzirá a burocracia para as empresas, também substituirá o preenchimento e entrega de formulários e declarações separadamente para cada ente envolvido, pois todas as informações enviadas pelas empresas estarão presentes em um único banco de dados controlado pelo Governo Federal (PORTAL ESOCIAL, 2017).

Para as empresas, a simplificação do trabalho por meio da desburocratização talvez seja a mudança mais sentida após a implantação do eSocial. Como já abordado anteriormente, várias informações que tinham obrigatoriedade de serem transmitidas a diversos órgãos do Governo Federal, serão transmitidas uma única vez, por meio de uma única plataforma. Isso acontecerá também com o recolhimento de impostos, ou seja, haverá uma diminuição considerável de tempo e de trabalho, tempo esse que poderá ser utilizado para o empenho em outras atividades.

3.4 MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL

A cultura organizacional é entendida por Robbins (2005) como um conjunto de valores que os membros de uma organização compartilham entre si e que possibilita a esta, ser diferente das demais. Também pode ser apontada como um conjunto de normas, comportamentos e costumes que são compartilhados pelos membros da equipe de uma organização e que funciona como um guia a ser seguido pelos colaboradores durante as tomadas de decisões.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

As organizações mesmo que atuem no mesmo ramo de produção possuem características diferentes, assim como cada indivíduo da raça humana, ou seja, as características são únicas. “Da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas” (CHIAVENATO, 2004, p.121).

Nesse pressuposto, a cultura organizacional representa a identidade de uma empresa, a forma que a mesma se comporta perante o mercado e seus concorrentes. Sua importância é tamanha que Chiavenato (2004) destaca que para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura.

Rodrigues (2013) salienta que durante muito tempo se acreditou que para alcançar o sucesso as empresas deveriam buscar a estabilidade, assim, quanto mais estável e controlada sua cultura organizacional, maiores as chances de atingir os objetivos traçados. Porém, percebeu-se que da mesma forma que o ambiente em que a empresa está inserida sofre mutações, as organizações precisam seguir a tendência para se adequar ao mercado, e a mudança da cultura organizacional se torna inevitável.

Por mudança em um contexto corporativo, Dias (2003 apud RODRIGUES, 2013, p. 34) sintetiza: “o mudar significa não seguir sendo o mesmo, é o estado daquilo que evolui, do que se modifica. Neste contexto, o conceito de mudança organizacional está atrelado a introdução de novas formas de pensar, atuar e operar uma organização”

Por meio desses conceitos pode-se deduzir que a mudança organizacional é um processo de transformação interna, onde os valores, atitudes, crenças e comportamentos dos membros da organização passam por uma mutação para que a empresa possa se adequar ou mesmo sobreviver no mercado, se enquadrando às novas realidades.

A obrigatoriedade do eSocial acarretará em várias mudanças nos setores das empresas, tais como no Recursos Humanos, no Departamento de Pessoal e no Departamento Financeiro, onde os profissionais destas áreas terão a grande responsabilidade de buscarem mais conhecimento referente ao

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

assunto e se organizarem juntamente com seus clientes internos e externos para cumprirem essa obrigação minimizando os impactos causados e evitando penalidades e consequências financeiras. (RIBEIRO, 2017, p. 12)

No caso específico de eSocial, sua utilização acarretará em uma mudança considerável para todo o mercado empresarial, principalmente nas rotinas dos departamentos de recursos humanos, que geralmente são os departamentos responsáveis por transmitir as informações referentes aos funcionários e tributação ao governo.

Dentre as mudanças apresentadas pela implantação do eSocial está a substituição de 15 obrigações que eram transmitidas separadamente para diversos órgãos do governo e que deverão ser informadas pelo empregador através do eSocial em uma única guia.

A saber sobre essas obrigações que serão substituídas, o Portal eSocial (2017), cita as seguintes:

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

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

- GPS – Guia da Previdência Social

Ainda sobre as mudanças ocasionadas pela implantação do eSocial, o quadro a seguir mostra algumas mudanças significativas para as rotinas dos departamentos de recursos humanos:

Quadro 2 – Mudanças nas rotinas dos departamentos de Recursos Humanos pós eSocial

Rotinas	Procedimentos pós-eSocial
Admissão	Deverá ser informado ao sistema assim que a mesma ocorrer;
PIS	Será possível o cadastro do PIS pela da internet, através de um programa único, disponibilizado pela a Caixa Econômica Federal;
Cadastro de Funcionário	Essas informações serão informadas e codificadas em um único arquivo no eSocial;
Folha de Pagamento	O eSocial terá uma base de dados chamada RET no qual será enviado a movimentação da folha de pagamento, composta pela remuneração e pagamento do trabalhador, para validação da mesma;
FGTS	A guia do FGTS será gerada através do eSocial e ambiente Caixa;
INSS	As guias serão geradas através do eSocial;
Demissão	Deverá ser informada ao sistema na data que a mesma ocorrer.

Fonte: Adaptado de Costa, 2014. (RIBEIRO, 2017, p.25)

Com a implementação do eSocial, os empregadores provavelmente sofrerão um grande impacto cultural, o cumprimento da legislação trabalhista é uma delas, pois nem sempre a mesma é respeitada, como exemplo pode-se citar a admissão de um novo empregado, de acordo com a CLT, o empregado só poderá exercer a função a qual foi designado após apresentar todos os documentos e exames médicos demonstrando estar apto ao exercício, porém muitas vezes o empregador permite o início das atividades do empregado sem as devidas documentações, com o eSocial não será mais possível, pois as informações serão em tempo real e o descumprimento das legislações

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

trabalhistas e previdenciárias estará sujeita a penalidades e multas como hoje já sofrem. (RIBEIRO, 2017, p. 11)

O eSocial é visto como uma grande mudança cultural e quebra de paradigmas para as empresas envolvidas, pois sabe-se que é natural a resistência à mudanças pela sociedade, nesse caso, pelos empregadores. Neste momento as entidades, juntamente com os profissionais da contabilidade, deverão se reorganizar, buscar aperfeiçoamento e planejar métodos para aderir a esse sistema de escrituração sem se surpreender com as penalidades que a legislação propõe. (CUSTODIO, 2017, p. 13)

Tal citação leva-nos a compreensão que a implantação e obrigatoriedade do eSocial acarretará em mudanças impactantes nas rotinas administrativas dos departamentos de Recursos Humanos, principalmente no que se refere ao cumprimento de prazos. Pois como salientado anteriormente, algumas informações podiam ser omitidas, caso a empresa desejasse, e até mesmo algumas rotinas podiam ser feitas de forma retroativa, dando a empresa mais tempo para realizar suas rotinas e tarefas. Porém com a utilização do eSocial todas as informações relacionadas ao fisco serão informatizadas e terão de ser feitas em tempo real, ou em prazos muito bem determinados, o que impossibilita o descumprimento da legislação.

Essa circunstância também nos leva a compreensão de que os profissionais de recursos humanos devem estar preparados e aptos a se adequar a essa nova realidade, pois sua dedicação será a chave para o sucesso das atividades do setor. E a não-adequação desses profissionais a essa nova realidade poderá levar as empresas diversos passivos indesejados.

Sobre o envio das informações de cunho previdenciários, fiscais e trabalhistas, as mesmas são classificadas em quatro eventos, como abordado por Oliveira (2014, apud RIBEIRO, 2017, p. 16-17):

Eventos Iniciais – identificam o contribuinte e contêm dados básicos de classificação fiscal e estrutura administrativa. É o primeiro evento a ser

transmitido ao eSocial. Também compõe os eventos iniciais o cadastramento inicial dos vínculos, que deve ser informado após terem sido transmitidos os eventos de tabelas do empregador;

Eventos de Tabelas – eventos permanentes utilizados por outras partes do eSocial. É recomendável transmiti-las logo após o envio do evento de Informações do Empregador;

Eventos não periódicos – São os fatos jurídicos firmados entre empregador/tomador e trabalhadores que não têm uma data prefixada para ocorrer. Vão depender dos acontecimentos na vida da empresa e do trabalhador, tais como contratação, afastamentos, demissões, dentre outros. Esses fatos influenciam na concessão de direitos e no cumprimento de deveres trabalhistas, previdenciários e fiscais;

Eventos periódicos – São os eventos que têm periodicidade previamente definida para sua ocorrência. Seu prazo de transmissão é até o dia 07 do mês seguinte, antecipando o vencimento para o dia útil imediatamente anterior em caso de não haver expediente bancário (à exceção do evento de espetáculo desportivo). São compostos por informações de folha de pagamento, apuração de outros fatos geradores de contribuições previdenciárias e retenção do imposto sobre a renda em pagamentos feitos pelo próprio contribuinte.

De acordo com o apresentado, são inúmeras as mudanças oriundas da implantação do eSocial, principalmente nos departamentos de Recursos Humanos. E embora de início essas mudanças possam causar um estranhamento e uma resistência, é de grande importância que os profissionais de recursos humanos se aperfeiçoem e se adequem a essa nova fase, pois com a utilização do eSocial, os mesmos terão um ganho significativo de tempo e desburocratização de suas tarefas, porém, a não-adequação poderá causar enormes prejuízos financeiros.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

3.5 DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL

Mesmo que seu intuito seja o de desburocratizar e promover facilidade na transmissão de informações, trazendo mais comodidade, transparência e ganho de tempo, a implantação do eSocial pode acarretar em algumas dificuldades para os colaboradores envolvidos no processo. Principalmente para os profissionais de recursos humanos, uma vez que os mesmos terão suas rotinas alteradas e o sucesso ou fracasso dessa nova fase dependerá em muito do empenho desses profissionais.

O início da obrigatoriedade do eSocial, promete aos contribuintes, facilidades na importação das informações, porém num primeiro momento, a complexidade do eSocial traz insegurança ao profissional da contabilidade, pois será necessário muita organização e capacitação dos colaboradores, para atender as demandas do projeto. (RIBEIRO, 2017, p. 21)

Conforme apresentado pelo autor, a implantação do eSocial pode trazer em primeiro momento, muita insegurança aos profissionais envolvidos, por se tratar de uma mudança direta na forma de trabalho, e como toda mudança, sempre há uma resistência.

Sobre a resistência a mudança, Rezende et al. (2011, p. 3) aborda: “A resistência à mudança está presente até mesmo em organizações que estão dispostas a mudar. Essa resistência não acontece por acaso, simplesmente porque as pessoas não querem mudar.”

Colaborando com essa linha de pensamento, Bortolotti (2011, p. 1) salienta que “A resistência em relação a uma mudança organizacional, dependendo da sua intensidade e forma que for manifestada pode impedir que a mudança alcance o sucesso almejado.”

Conforme esboçado pelos autores, a mudança organizacional é comum a todas as empresas e representa um risco ao sucesso de qualquer empreendimento quando não superada. A implantação do eSocial, como um sistema que promoverá uma mudança direta na rotina e na cultura organizacional das empresas, visto que mudará a maneira como as pessoas executam seu trabalho, pode resultar numa dificuldade significativa para a o sucesso do projeto.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

Sobre a resistência à mudança e suas consequências, Gray (2004 apud REZENDE et al. 2011, p. 3) abordam;

A resistência é apresentada como a maior dificuldade de se implementar uma mudança, e muitos esforços são dedicados a procurar meios para superar essa resistência. Geralmente as pessoas resistem à mudança porque esta traz prejuízos a elas. E as prejudica não somente por questões psicológicas de medo e incerteza, mas por algumas razões bem claras, a maioria das iniciativas de gerenciamento da mudança confere pelo menos para alguns, mais trabalho, menos salário ou demissão. Se isso não fosse verdade, provavelmente não haveria resistência. Trata-se de um fenômeno multifacetado, e é possível pensar em uma situação em que haja resistência à mudança mesmo quando as pessoas têm vantagem com ela.

Seguindo esse pressuposto, os profissionais podem apresentar resistência à implantação do eSocial porque uma vez que o mesmo trará simplificação e economia de tempo e trabalho, as empresas podem fazer demissões, visto que muitas tarefas serão unificadas e não serão mais necessários muitos profissionais para realizar o trabalho, e isso causa uma certa preocupação aos colaboradores.

Porém, tendo em vista que o eSocial é uma realidade duradoura e que abrange todo o território nacional, os profissionais que se qualificarem dificilmente ficarão sem uma colocação no mercado.

3.6 FASES DE IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL

Custodio (2017) aponta que o marco inicial do eSocial se deu em dezembro de 2014, com a publicação do decreto nº 8.373, o qual instituiu o eSocial e deu outras providências. Com relação aos prazos de implantação e obrigatoriedade nas empresas, foi publicado no dia 30 de agosto de 2016, por meio de publicação do Comitê Diretivo do eSocial no Diário Oficial da União.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

Brasil (2016) na Resolução Comitê Diretivo do eSocial nº 2 define os prazos de início da obrigação do eSocial:

Art. 2º O início da obrigatoriedade de utilização do eSocial dar-se-á:

I – em 1º de janeiro de 2018, para os empregadores e contribuintes com faturamento no ano de 2016 acima de R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais); e

II – em 1º de julho de 2018, para os demais empregadores e contribuintes.

Parágrafo único. Fica dispensada a prestação das informações dos eventos relativos a saúde e segurança do trabalhador (SST) nos 6 (seis) primeiros meses depois das datas de início da obrigatoriedade de que trata o caput.

Devido a algumas dificuldades enfrentadas pelas empresas, principalmente com relação ao curto prazo para se enquadrarem a essas mudanças, esses prazos foram alterados pela Resolução do Comitê Diretivo do eSocial nº 05, de outubro de 2018, onde ficou estabelecido um novo prazo para as empresas se adequarem ao eSocial, como explicado na figura abaixo:

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

Figura 1- Cronograma de implantação do eSocial



Fonte: <http://portal.esocial.gov.br/noticias/publicado-novo-cronograma-do-esocial>

Como pode-se observar, atualmente o eSocial já se encontra em utilização pela maior parte das empresas, findando-se totalmente em janeiro de 2021, o prazo para que as informações sobre dados de segurança e saúde do trabalhador sejam informadas pelos órgãos públicos e com isso o sistema tenha sua totalidade em funcionamento.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fim desse estudo e levando em consideração todos os autores citados durante a pesquisa bibliográfica, constatou-se que o eSocial, sistema instituído pelo governo brasileiro com o intuito de melhorar a fiscalização tributária, principalmente para atender as novas demandas advindas da era da tecnologia, agrega vários benefícios para as empresas.

A partir da implantação e utilização do eSocial, várias atividades que antes eram informadas para diferentes órgãos do governo, demandando tempo, esforço e mão-de-obra, serão unificadas em uma única guia, que será transmitida uma única vez através do sistema, o que proporcionará para as empresas economia de tempo, que poderá ser gasto em outras atividades importantes e economia de mão-de-obra, que poderá ser realocada para outros departamentos que estejam em carência e demandam mais atenção.

Ademais, a desburocratização das tarefas e a simplificação do trabalho será um dos benefícios mais notados pelos profissionais envolvidos, visto que o eSocial também promoverá a unificação de impostos e atividades rotineiras do setor trabalhista.

Respondendo à questão problema apresentada, o impacto que o eSocial proporcionará aos profissionais de recursos humanos se deve ao fato de que as informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais, que são a base das informações que compõem o eSocial, são de responsabilidade na maioria dos casos dos departamentos de recursos humanos. Sendo assim, pode-se dizer que o eSocial mudará diretamente as atividades e as rotinas desses profissionais.

Partindo desse pressuposto, alguns profissionais da área de recursos humanos que não conseguirem se adequar a essa nova realidade poderão ser realocados para outras áreas da empresa e, na pior das hipóteses, serem desligados da instituição. Em contrapartida, os profissionais que se mostrarem aptos a se qualificarem para uma melhor utilização do eSocial terão suas atividades diárias facilitadas pelo sistema e terão uma posição de destaque e valorização no mercado, visto que o eSocial é uma realidade que engloba todo o território nacional.

Sugere-se dessa forma aos profissionais de recursos humanos, que busquem se qualificar para essa nova fase tributária que está em iminência no país, pois o mercado demanda por profissionais

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

qualificados e aptos a dar seu melhor. E se levarmos em consideração que os profissionais de recursos humanos são os responsáveis pela transmissão das informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais por meio do eSocial ao fisco, o bom desempenho de suas atividades vai influenciar diretamente no relacionamento da empresa com o governo.

REFERÊNCIAS

BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vincenzi; JUNIOR, Afonso Farias de Sousa; ANDRADE, Dalton Francisco de. Resistência À Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/16914129.pdf>> Acesso em: 16 abr. 2019.

BRASIL. Decreto Nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – eSocial e dá outras providências. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8373.htm>. Acesso em: 05 jan. 2019.

BRASIL. Resolução Comitê Diretivo do eSocial nº 2, de 30 de agosto de 2016. Dispõe sobre o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). Disponível em: <http://www.esocial.gov.br/doc/Resolucao_Comite_Diretivo_do_eSocial_002_2016.pdf> Acesso em: 17 mar. 2019.

BRASIL. Resolução Comitê Diretivo do eSocial nº 3, de 29 de novembro de 2017. Dispõe sobre o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). Disponível em: <<http://portal.esocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-diretivo-do-esocial-no-03-de-29-de-novembro-de-2017>> Acesso em: 24 abr. 2019.

BRASIL. Resolução Comitê Diretivo do eSocial nº 5, de 2 de outubro de 2018. Altera a Resolução CDES nº 2, de 30 de agosto de 2016, do Comitê Diretivo do eSocial, que dispõe sobre o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). Disponível em: <<http://portal.esocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-diretivo-do-esocial-no-5-de-2-de-outubro-de-2018>> Acesso em: 28 abr. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.

Artigo original

Hegemonia – Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência/Ciência Política do Centro Universitário Unieuro

ISSN: 1809-1261

UNIEURO, Brasília, número 29, Janeiro a Junho de 2020, pp. 106-129.

São Paulo: Thomson, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 8ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

CUSTODIO, Karina Silveira. ESOCIAL: Problemas e dificuldades enfrentados pelos escritórios de contabilidade. 2017. 68 f. TCC (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúna, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5420/1/Karina%20Silveira%20Cust%C3%B3dio.pdf>>.

Acesso em: 15 nov. 2018.

PORTAL ESOCIAL. Conheça o eSocial. 2018. Disponível em: <<https://portal.esocial.gov.br/institucional/conheca-o>>. Acesso em: 28 abr. 2019

REZENDE, Frederico Pifano de; FREITAS, Flávio Ozorio de; SILVA, Elizângela Aparecida Toledo de Oliveira. Cultura Organizacional e Resistência a Mudança. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/30514808.pdf>> Acesso em: 16 abr. 2019

RIBEIRO, Douglas Vicente. ESOCIAL: Dificuldades encontradas pelas empresas prestadoras de serviços contábeis localizadas na cidade de criciúma – SC. 2017. 61 f. TCC (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúna, 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5807/1/Douglas%20Vicente%20Ribeiro.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Joici Lilian. Cultura organizacional e mudanças na gestão da Faculdade Municipal de Palhoça. 2013. 118 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Sociedade) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2013. Disponível em: <<https://siaiap39.univali.br/repositorio/handle/repositorio/1567>> Acesso em: 15 abr. 2019.

ZANIN, Antonio; POLI, Odilon Luiz; SILVEIRA, Luciane Dos Santos Ferreira Da; BARICHELLO, Rodrigo; REIS, Júlio Adriano Ferreira Dos. Fatores dificultadores na fase pré-implantação do e-Social na concepção de instituições de ensino superior de SC. Revista GUAL, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 189-209, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2017v10n2p189/34391>>. Acesso em: 20 mar. 2019.