

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL**

ALBERT GUILHERME DA SILVA LEDO

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS NO SETOR DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA
EMPRESA NEMAK BRASIL: DIFICULDADES VIVENCIADAS NA IMPLANTAÇÃO
DO SISTEMA ESOCIAL**

BELO HORIZONTE

2018

Albert Guilherme da Silva Ledo

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS NO SETOR DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA
EMPRESA NEMAK BRASIL: DIFICULDADES VIVENCIADAS NA IMPLANTAÇÃO
DO SISTEMA ESOCIAL**

Monografia apresentada ao programa de pós graduação em Gestão de Informação e Pessoas da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão da Informação e Pessoas.

Área de Concentração: Representação do Conhecimento.

Orientadora: Profa. Dra. Elisângela Cristina Aganette.

Belo Horizonte

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL

Albert Guilherme da Silva Ledo

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS NO SETOR DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA
EMPRESA NEMAK BRASIL: DIFICULDADES VIVENCIADAS NA IMPLANTAÇÃO
DO SISTEMA ESOCIAL**

Belo Horizonte

2018

Albert Guilherme da Silva Ledo

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS NO SETOR DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA
EMPRESA NEMAK BRASIL: DIFICULDADES VIVENCIADAS NA IMPLANTAÇÃO
DO SISTEMA ESOCIAL**

Monografia apresentada ao Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial, programa de pós graduação em Gestão de Informação e Pessoas da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão da Informação e Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Elisângela Cristina Aganette - UFMG

Banca Examinadora: Profa. Dra. Benildes Coura Moreira Santos Maculan - UFMG

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2018

DEDICATÓRIA

À minha família, por todo apoio e incentivo, à minha namorada, por todo companheirismo e dedicação e em especial, à minha mãe, fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, Profa. Dra. Elisângela Cristina Aganette, que tornou possível a realização deste trabalho.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a construção deste trabalho.

RESUMO

Observam-se as constantes alterações e avanços tecnológicos, é deparada cotidianamente sendo preciso estar atentos às constantes evoluções e inúmeras dificuldades em administrá-las, principalmente no que tange ao contexto e aos processos de trabalho corporativo. As tecnologias utilizadas exigem uma adequação rápida para se conseguir gerenciar essa quantidade de informações criadas, recebidas e compartilhadas. Tal cenário reflete uma realidade de dificuldades e desafios comuns nas organizações. Verifica-se que a competitividade nos diversos segmentos do mercado tem estimulado as organizações a desenvolverem maneiras de tornar a execução de seus processos de negócios cada vez mais eficientes e produtivos. Dessa maneira, o presente estudo consiste em evidenciar os principais desafios vivenciados no setor de Departamento de Pessoal da empresa - Nemark Brasil, em relação à padronização de processos com vista à adequação e implantação do eSocial. A responsabilidade pela disponibilização de informações no sistema do e-Social, de forma fidedigna e segura é da organização que as gera, assim sendo, necessitam se preparar e se planejar para tal necessidade. Faz-se necessário que se disponibilizem informações fidedignas, evitando-se, assim, retrabalhos e possíveis prejuízos financeiros, uma vez que tais inconformidades no processo podem gerar multas, cobradas caso as informações não sejam enviadas de forma correta. Estar em conformidade é um desafio para as organizações, uma vez que as legislações são constantemente atualizadas, sendo necessário um trabalho de atualização contínua e, na maioria das vezes, com pouco tempo para se adequar a tais atualizações e mudanças. É preciso uma atenção especial e uma gestão das informações pertinentes, especificamente ao Departamento de Pessoal, uma vez que tal setor gerencia todo o recurso de capital humano das empresas, e, ainda é o setor que gerencia representativos valores financeiros da organização. Reforça-se assim que a gestão dos processos e o devido planejamento das atividades inerentes ao processo do setor, são de extrema importância e é por meio dos mesmos que as etapas para implementação do e-Social são executadas e, conseqüentemente, as fases do projeto implementadas.

Palavras-Chave: Departamento de Pessoal; Sistema eSocial; Implantação eSocial.

ABSTRACT

The constant changes and technological advances are faced every day and we must be attentive to the constant evolution and numerous difficulties in managing them, especially with regard to the context and processes of corporate work. The technologies used require rapid adaptation to manage this amount of information created, received and shared. This scenario reflects a reality of common difficulties and challenges in organizations. It turns out that competitiveness in the various market segments has encouraged organizations to develop ways to make the execution of their business processes increasingly efficient and productive. In this way, the present study consists of evidencing the main challenges experienced in the sector of Personnel Department of the company - Nemark Brazil in relation to the standardization of processes with a view to the adequacy and implementation of eSocial. Responsibility for the availability of information in the e-Social system, in a trustworthy and secure way, belongs to the organization that generates it, so they need to prepare and plan for that need. It is necessary that reliable information is made available, avoiding rework and possible financial losses, since such non-conformities in the process can generate fines, if the information is not sent correctly. Being in compliance is a challenge for organizations, as legislations are constantly updated, requiring continuous updating work and most of the time with little time to adjust to such updates and changes. Special attention and management of the relevant information, specifically the Personnel Department, is required as this sector manages the entire enterprise human capital resource, and it is still the sector that manages representative financial values of the organization. It reinforces itself therefore that the management of the processes and the due planning of the activities inherent to the processes of the sector, are of extreme importance and it is through them that the steps for implementation of the e-Social are executed and consequently the phases of the project implemented.

Keywords: Personal department; eSocial system; eSocial deployment.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Diagnóstico eSocial Novembro 2017	43
Tabela 2	Diagnóstico eSocial Dezembro 2017	44
Tabela 3	Diagnóstico eSocial Janeiro 2018	47

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVO	15
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	<i>15</i>
1.2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
1.4	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	18
2.	CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1	Governança Corporativa.....	18
2.2	Departamento de Pessoal	27
2.3	O eSocial	Erro! Indicador não definido.
3.	METODOLOGIA	37
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2	O CONTEXTO: A NEMAK BRASIL	38
3.3	COLETA DE DADOS.....	38
3.4	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	39
3.4.1	<i>Aplicação do Questionário.....</i>	<i>40</i>
3.4.2	<i>Análise dos relatórios gerados pelo sistema</i>	<i>40</i>
3.4.3	<i>Estudo de Caso: Consolidação das informações</i>	<i>40</i>
4.	RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	45
5.	ANEXOS	49
5.1	ENTREVISTA NEMAK.....	49
5.2	ANÁLISE DE IMPACTO	49
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

As constantes alterações e avanços tecnológicos, não percebidas deparada cotidianamente sendo preciso estar atentos às constantes evoluções e inúmeras dificuldades em administrá-las, principalmente no que tange ao contexto e aos processos de trabalho corporativo. Novas tecnologias são desenvolvidas, exigindo-se uma adequação rápida para se conseguir gerenciar essa quantidade de informações criadas, recebidas e compartilhadas. [Atualmente, verifica-se que as organizações têm dificuldades em gerenciar suas informações, principalmente em se tratando de informações desestruturadas, o que permite que a organização utilize de fato tais informações devidamente estruturadas e organizadas de forma estratégica no momento de tomadas de decisões, tanto nos diferentes níveis de alta gestão, quanto operacional.]

Tal cenário reflete uma realidade comum nas organizações, evidenciada pelas dificuldades informacionais relacionadas aos processos de negócio e suas respectivas atividades. A gestão da informação e a gestão de negócios devem ser complementares, o que facilitará, inclusive, a manter os profissionais engajados e motivados; reter talentos diante da competitividade apresentada pelo mercado de trabalho e ainda ser um empresa visionária, que atraia profissionais cada vez mais interessados e qualificados para fazer parte do quadro funcional.

É notório que, no cenário apresentado, as organizações com intuito de manterem-se competitivas, buscam alternativas alicerçadas em tecnologias de informação capazes de auxiliar na gestão, reduzindo, assim, as dificuldades vivenciadas, e garantindo maior segurança das informações. O sistema integrado de gestão empresarial o *Enterprise Resource Planning* - ERP, por exemplo, caracterizou-se como um dos sistemas mais importantes quanto ao uso corporativo de tecnologia nos anos 90 para estruturação de informações estratégicas (DEVENPORT, 1998).

Diante disso, faz-se necessário entender o conceito de tecnologia de informação e segurança da informação. Segundo Keen (1993), o conceito de tecnologia da informação é mais abrangente do que os de processamentos de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais. Já Alter (1992), faz distinção entre tecnologia da informação e sistemas de informação, restringindo à primeira expressão apenas os aspectos

técnicos, enquanto que à segunda corresponderiam as questões relativas ao fluxo de trabalho, pessoas e informações envolvidas. Outros autores, usam o termo tecnologia da informação abrangendo ambos os aspectos, como Henderson e Venkatraman (1993). Para o presente estudo, o termo tecnologia da informação terá a mesma conotação dada por Henderson e Venkatraman (1993).

Quanto à segurança da informação, de acordo com Beal (2005), trata-se de um processo de proteção da informação, das ameaças a sua integridade, disponibilidade e confidencialidade. Sêmola (2003) define segurança da informação como “uma área do conhecimento dedicada à proteção de ativos da informação contra acessos não autorizados, alterações indevidas ou sua indisponibilidade.

Fato é que as organizações precisam adotar controles e tecnologias que garantam a segurança das informações corporativas, ou seja, medidas de proteção que abranjam uma grande diversidade de iniciativas e que sejam capazes de proteger, adequadamente, dados, informações e conhecimentos, levando-se em conta os riscos reais a que estão sujeitos esses ativos. No entanto, a fim de garantir um nível de proteção adequado para seus ativos de informações, as organizações e seus gestores precisam ter uma visão clara das informações que estão tentando salvaguardar, de que ameaças e por que razão, antes de poder passar a seleção de soluções específicas de segurança (BEAL, 2005).

No presente estudo, o foco de tal preocupação se acentua, no que se refere a um setor específico de uma organização. É notório que o Departamento de Pessoal vivencia constantes mudanças para atender as necessidades de seus usuários e acompanhar as inovações e os avanços tecnológicos. Decorrente disto, surgiu a necessidade da estruturação e padronização das informações do setor, sendo necessário a conversão dos formatos, da forma impressa para a forma digital. A preocupação por parte do fisco está em realizar um controle maior e de forma segura das informações geradas pelas organizações diminuindo a probabilidade de sonegações. As empresas ao adquirir softwares adequados e capazes de suprir todas as exigências impostas, conseqüentemente tornam as informações úteis para a tomada de decisão (RUSCHEL; FREZZA; UTZIG, 2011).

Para tanto, o Ministério da Fazenda e a Receita Federal do Brasil, por meio do Decreto nº 7.979 de 08 de abril de 2013, instituiu o Sistema Público de Escrituração Digital - SPED, obrigando todas as empresas a se adaptarem às novas regras de

fiscalização implantadas pelo fisco. O SPED se divide em módulos: escrituração Contábil Digital (ECD), Escrituração Fiscal Digital (EFD), Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) e Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e). Trata-se da principal ferramenta de controle e fiscalização das informações prestadas pelas organizações empresariais (ABRANTES, 2014).

Diante de tal composição, surgiu o eSocial, que tem por objetivo, segundo Duarte (2013), a consolidação das obrigações acessórias da área trabalhista em uma única entrega. Trata-se de uma ação conjunta entre a Caixa Econômica Federal (CEF), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Ministério da Previdência Social (MPS), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e Receita Federal do Brasil (RFB).

Mesmo o eSocial sendo algo inovador e útil, para atender as exigências desta nova sistemática, estas alternativas irão gerar modificações significativas quanto a capacidade profissional, no preparo e na revisão de processos contábeis e administrativos no âmbito trabalhista e previdenciário, e conseqüentemente, a implantação destes sistemas está trazendo desafios, principalmente para os profissionais que estão envolvidos diretamente nessa mudança (BORGES; SOARES; MARTINS, 2013).

Formulou-se os seguintes objetivos: diagnosticar os principais desafios vivenciados no setor de departamento de pessoal da empresa Nemark Brasil em relação à padronização de processos com vista a adequação ao eSocial e verificar se o processo de trabalho “folha de pagamento”, gerenciado pelo Departamento de Pessoal está em conformidade com algumas regras de *compliance* que visam atender diretrizes do eSocial.

A todo momento visualiza-se alterações nesses cronogramas, mas tratando de arrecadações é importante estar atento e não deixar para a última hora. O eSocial unifica as informações que são enviadas esporadicamente para o Ministério do Trabalho, Receita Federal, INSS e Caixa Econômica. Tem o principal intuito de concentrar essas informações no mesmo local e facilitar para o empregado e o empregador as informações de fácil acesso quando se faz necessário. Acredita-se que ao passar do tempo o projeto será muito importante para todos os envolvidos, uma vez que se trata da qualidade das informações processadas e enviadas ao governo sem as dificuldades atuais. Tem-se ciência que o eSocial trará consigo grandes mudanças tecnológicas, processuais e de recursos humanos nas organizações do Brasil.

1.2 Problema

Alguns questionamentos, são repetidas vezes feitos pelos gestores das organizações, tais como: onde está o erro? de quem é o erro? quem é o culpado? E na Nemark Brasil, não seria diferente, há várias dificuldades ao se tratar especificamente do processo “folha de pagamento” do setor de Departamento Pessoal.

Há várias possibilidades para que os gestores consigam planejar suas ações e mais do que planejar, conseguirem executar tal planejamento. No entanto, faz-se necessário que se tenha visão corporativa alinhada às tecnologias, com intuito de agregar e facilitar a execução dos processos de trabalho e de negócio. É necessário ainda que tais gestores alie-se a profissionais qualificados e especializados em tais demandas, e que apresentem alternativas mediante ao contexto competitivo e de instabilidade econômica que se posiciona atualmente.

Sabe-se que o cenário estudado tem sofrido com o momento de recessão estabelecido principalmente pela situação econômica do país. As dificuldades informacionais são inúmeras e conseqüentemente a qualidade do resultado do processo final é cada vez mais afetado e impreciso. Assim, faz-se necessário despertar nos profissionais gestores uma visão macro de todas as estratégias das organizações e despertar o interesse dos mesmos proporcionando-se assim, novas ideias e constante monitoramento do crescimento destas ações.

O problema desta pesquisa está vinculado a tarefa árdua de se manter os processos de negócio bem definidos e suas políticas atualizadas, uma vez que a readequação dos mesmos demanda rapidez e agilidade. As indústrias têm apresentado dificuldades para se manterem competitivas, o mercado não tem sido favorável e proporcionado sobrevidas para as indústrias e cabe a cada uma delas, usarem mecanismos tecnológicos para se adaptarem a nova realidade e às exigências legais.

A experiência profissional vivenciada pelo presente autor, no cenário corporativo, permitiu identificar situações problemáticas no que tange a gestão das informações, tais como: i) ausência de uma efetiva gestão de informação; ii) informações não disponibilizadas de forma corporativa; iii) conhecimento concentrado em pessoas específicas de cada setor.

No caso específico deste estudo, várias foram as dificuldades para se implantar o eSocial, de maneira que o mesmo estivesse em conformidade com as regras de *compliance* e os processos do Departamento de Pessoal da Nemark Brasil. Dentre as dificuldades, verificou-se colaboradores desmotivados; funcionários não devidamente capacitados a participarem da implantação do eSocial, por desconhecimento dos processos e atividades da instituição.

Como justificativa teórica, identificou-se impactos sobre os profissionais e gestores da Nemark Brasil em relação a implantação do eSocial, uma vez que trata-se de um assunto novo para as empresas. O presente estudo se justifica empiricamente, por se tratar de um assunto recente na contabilidade, no qual o profissional da área terá uma grande responsabilidade e mudanças na etapa de coleta e de envio de informações trabalhistas, viabilizando a garantia de direitos dos trabalhadores, e simplificando as obrigações a serem entregues.

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo geral

Evidenciar os principais desafios vivenciados no setor de Departamento de Pessoal da empresa - Nemark Brasil em relação a padronização de processos com vista a adequação ao eSocial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar se o processo de trabalho “folha de pagamento”, gerenciado pelo Departamento de Pessoal está em conformidade com algumas regras de *compliance* que visam atender diretrizes do eSocial.
- Evidenciar possíveis inconformidades referentes ao processo de eSocial, do departamento de pessoal.

1.4 Justificativa

Como justificativa empírica, identificou-se impactos sobre os profissionais e gestores da Nemark Brasil em relação a implantação do eSocial, uma vez que trata-se de um assunto novo para as empresas. O presente estudo se justifica empiricamente, por se tratar de um assunto recente na contabilidade, no qual o profissional da área

terá uma grande responsabilidade e mudanças na etapa de coleta e de envio de informações trabalhistas, viabilizando a garantia de direitos dos trabalhadores, e simplificando as obrigações a serem entregues.

A temática abordada no presente trabalho de conclusão de curso, tem como motivação as dificuldades atuais, vivenciadas pelos profissionais de instituições que buscam estarem em conformidade com o eSocial, especificamente no que se refere as alterações legais exigidas para sua implantação. As instituições estão passando por um momento crítico de adaptação diante das novas exigências legais. O cenário econômico demanda constantes alterações. Uma empresa de prestação de serviços que atua fornecendo mão de obra qualificada, precisa estar apta, devido à alta competitividade.

Deve-se focar em um trabalho sistemático no que tange a gestão de informação para o setor de departamento de pessoal. Acredita-se que o referido setor tem desempenhado bem suas funções administrativas, no entanto, apresenta limitações quanto à implantação do eSocial. Diante disso, faz-se necessário, evidenciar com maior clareza questões críticas do referido Departamento Pessoal da Nemark Brasil, de maneira que os colaboradores responsáveis pelo setor e pela execução das atividades consigam visualizar as ações necessárias (plano de ação) e ainda consigam mensurar as melhorias nos processos ou no conhecimento gerado. Trata-se de uma tarefa que exige um maior esforço de todos os envolvidos, um desafio. Estar em conformidade com as novas diretrizes do eSocial e da Governança Corporativa não é mais uma opção para o futuro, é uma exigência legal real e atual. Empresas que ainda não atendem tais exigências precisam se adaptarem ao atual contexto, o quanto antes.

Durante o estudo, foi necessário o envolvimento de todas as lideranças da Nemark Brasil, por se tratar de uma revolução nos setores da empresa, principalmente o setor estudado; departamento pessoal, de onde se gera 80% das informações que são disponibilizadas ao governo, de acordo com as diretrizes do eSocial.. Verifica-se que muitas empresas, ainda não possuem o conhecimento necessário para um projeto dessa natureza. Faz-se necessário, identificar e evidenciar quais são e onde estão as maiores dificuldades para auxiliar na implantação e gestão de um projeto de implantação de eSocial.

Não trata-se de um trabalho simples, no entanto, antecipar tais iniciativas e necessidades legais, facilitará a implantação do eSocial e poderá ainda reduzir os

insucessos de implantação. É necessário identificar com assertividade e agilidade onde precisa-se concentrar os esforços, para assim atender às exigências legais do eSocial.

A data de implantação do eSocial vem sendo postergado, e algumas organizações acreditam que por mais uma vez, poderão mudar as datas de implantação exigidas pelo eSocial. Fato é que não pode-se deixar tal tarefa para a última hora. Algumas empresas já vem trabalhando com sucesso em tal empreitada, com intuito de minimizarem os problemas de implantação.

Segundo Fantoni (2017), o eSocial tem por objetivo estabelecer a forma única com que passam ser prestadas as informações trabalhistas, previdenciária, tributárias e fiscais relativas à contratação e utilização de mão de obra onerosa, com ou sem vínculo empregatício e também de outras informações previdenciárias previstas na Lei 8,212, de 24 de julho de 1991, e de rendimentos pagos por si sujeitos à retenção na fonte. O autor explica ainda que,

O conceito do eSocial, é um projeto do governo federal que vai coletar as informações descritas no Objeto do eSocial, armazenando-as no Ambiente Nacional do eSocial, possibilitando aos órgãos participantes do projeto, sua efetiva utilização para fins previdenciários, fiscais e de apuração de tributos e do FGTS (FANTONI, 2017).

A todo momento visualiza-se alterações nesses cronogramas, mas tratando de arrecadações é importante estar atento e não deixar para a última hora. O eSocial unifica as informações que são enviadas esporadicamente para o Ministério do Trabalho, Receita Federal, INSS e Caixa Econômica. Tem o principal intuito de concentrar essas informações no mesmo local e facilitar para o empregado e o empregador as informações de fácil acesso quando se faz necessário. Acredita-se que ao passar do tempo o projeto será muito importante para todos os envolvidos, uma vez que se trata da qualidade das informações processadas e enviadas ao governo sem as dificuldades atuais. Tem-se ciência que o eSocial trará consigo grandes mudanças tecnológicas, processuais e de recursos humanos nas organizações do Brasil. O planejamento deve ocorrer por etapas, as empresas devem o quanto antes ficar preparados sabendo-se conduzir melhor os conflitos, lidar com as desavenças e aproveitar todos os prazos estipulados. As empresas precisam agir rapidamente, caso contrário sofrerão para se adaptarem ao contexto do projeto eSocial.

1.5 Estrutura da Monografia

O presente estudo está estruturado em cinco seções e suas respectivas subseções. A primeira seção, intitulada “Introdução”, apresenta uma visão geral sobre a pesquisa, a situação problema, objetivos geral e específicos e justificativa. A seção dois, intitulada “Conceitos Gerais e Revisão de Literatura”, traz alguns conceitos e uma breve revisão de literatura referente às áreas de conhecimento aqui estudadas. A seção três, intitulada “Metodologia”, expõe a metodologia utilizada na pesquisa, esclarecendo sobre como a mesma foi realizada, os instrumentos de coleta de dados utilizados, algumas informações sobre a empresa e sobre o setor pesquisado. Na seção quatro, intitulada “Resultados e Análise dos Dados” são apresentadas as tabulações dos dados e suas respectivas análises. Finalmente, a seção 5, “Considerações finais”, apresenta as conclusões da pesquisa como um todo e elenca algumas sugestões que poderão gerar futuros desdobramentos compatíveis com a presente pesquisa.

2. CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

Considerou-se importante o alinhamento da literatura, abordando-se temas como Governança Corporativa; Departamento de Pessoal e o eSocial. Esta seção visa apresentar uma breve revisão da literatura sobre os temas abordados na pesquisa.

2.1 Governança Corporativa

A Governança corporativa pode ser interpretada de várias formas diferentes e ser apresentada em vários modelos, por ser um tema muito recente. Ela faz com que as grandes companhias tenham maior acesso as instituições financiadoras de seu desenvolvimento, além de menor custo de capital e menor risco, podendo-se dizer que influencia desde os mercados de capitais até a economia do país como um todo.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as bases da boa governança variam de acordo com o ambiente corporativo – regulatório e social – em que as organizações estão inseridas. Quatro princípios, no entanto, são fundamentais:

➤ **Transparência**

Transparência significa deixar claros os processos, decisões e questões da organização para a sociedade, para o Estado, para os clientes e para qualquer 3º que

se relacione com a empresa, os chamados stakeholders. Isso é muito importante por contribuir para uma boa imagem da corporação. Se os processos são esclarecidos, não há razão para desconfiar da gestão da organização.

Além disso, investidores de ações vão preferir investir na corporação transparente, pois sabem que há mais segurança, ética e possibilidade de retorno naquele negócio. Um empreendimento confiável — isto é, que demonstra ética e respeito com a coletividade — também tem melhores relações com a fiscalização e com a sociedade.

➤ Equidade

Dentro da governança corporativa, a discriminação não tem espaço. Isso significa assegurar a possibilidade de participação a todos os grupos interessados na empresa. Clientes, fornecedores, colaboradores e investidores têm muito com o que contribuir.

Segregar minorias, profissionais de cargos mais operacionais e contribuições de grupos sociais, por exemplo, pode prejudicar muito uma empresa. Além de deixar a visão dela muito restrita, sua imagem fica como a de uma organização com pouca responsabilidade social e valores pouco sólidos.

Algumas empresas oferecem, por exemplo, programas de promoção da igualdade de gênero. Neles, a corporação adota várias medidas, como incentivo das mulheres a participarem de áreas que são tradicionalmente ocupadas por homens e oferecimento de auxílio-creche para filhos de profissionais do sexo masculino.

➤ Prestação de contas

Prestar contas é apresentar suas movimentações financeiras. E isso deve ser feito de forma clara, acessível e legível. Aqui também é importante que a gestão assuma as responsabilidades por suas ações, inclusive das omissões que possam ter ocorrido. Essa é uma medida importante por vários motivos.

Quando se trata dos investidores, é preciso pensar que, se alguém injeta capital em uma empresa, dar a ele um retorno é necessário e importante para manter o laço de confiança. Além disso, isso demonstra agradecimento e uma postura pautada em valores. Ao considerar também o Estado, prestar contas é necessário para manter uma boa situação jurídica e fiscal.

Essas atitudes por parte da empresa demonstram ética e comprometimento, evitam polêmicas e problemas da corporação ou de membros dela com desvios de recursos ou corrupção.

➤ Responsabilidade corporativa

Nesse pilar, um objetivo muito importante é perenizar o negócio, ou seja, torná-lo algo duradouro. E, para isso, é fundamental investir em sustentabilidade. A corporação responsável busca realizar medidas harmonizadas com o meio ambiente e com a sociedade.

Para isso, ela preserva recursos naturais e a qualidade de vida das comunidades do entorno e dos colaboradores.

Essas medidas trazem inúmeros benefícios para a corporação. Os consumidores estão cada vez mais ativos politicamente e exigentes com a responsabilidade ambiental das organizações. A legislação também está mais rigorosa e, sendo ética, a corporação evita multas e punições.

Também com responsabilidade, a empresa não prejudica as comunidades, além de garantir a continuidade do acesso à matéria-prima e aos recursos naturais. A sustentabilidade às vezes envolve alguns investimentos iniciais, mas sempre acaba desencadeando em mais economia e benefícios de longo prazo porque evita problemas com o governo, com a perda de clientes e com prejuízos para a sociedade.

Os comportamentos adotados pela governança corporativa refletem benefícios internos e externos dentro de corporações. Empresas extremamente estruturadas e com alto valor de mercado utilizam das práticas para mostrar seus valores de forma clara.

A eficiência administrativa para resolução de conflitos internos e a transparência agregam valor à empresa, pois a adoção de boas práticas não beneficia apenas o interesse de seus donos, mas do mercado como um todo.

As empresas mais estruturadas e com maior longevidade são apostas de baixo risco para os investidores. Os conceitos adotados pela Governança Corporativa são essenciais para avaliar retornos de investimento e garantir a melhor opção no mercado.

A aplicação dos conceitos de Governança Corporativa contribuem efetivamente para o funcionamento adequado dos processos, maior eficiência e, portanto, melhores resultados

A gestão de uma empresa não é um processo fácil e a governança corporativa é a resposta. As diretrizes, valores e pretensões devem ser claras dentro do estatuto social para entender a imagem que a empresa deseja passar para o mercado.

As transformações decorrentes do avanço das transações financeiras e das globalizações exigiram das empresas uma readequação das estruturas de controle a partir do fluxo acelerado do crescimento das atividades.

Esse crescimento do mercado trouxe alguns conflitos internos em algumas empresas. Os diversos sócios, o acionista proprietário e os administradores precisam falar a mesma língua para garantir os interesses da empresa a frente de pensamentos pessoais dentro do ambiente corporativo.

Lidar com diferentes pessoas e linhas de pensamento exigiu uma solução das empresas para garantir um ambiente saudável de trabalho em que o corporativo esteja acima do pessoal (<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa/principios-basicos> acessado em 23/05/2018).

A governança corporativa tem fundamentos sólidos, definidos a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios. Seu desenvolvimento e sua afirmação têm razões macro e microeconômicas. E sua sustentação já se estabeleceu não só pelo institutos legais e marcos regulatórios que envolvem os processos de gestão e que, cada vez mais, aperfeiçoam-se com base nos valores que regem a boa governança (ROSSETTI 2012, p.26).

- **Governança Corporativa no Brasil**

Segundo Ventura (2006, p. 237) o primeiro marco importante no sistema brasileiro, referente à Governança Corporativa (GC) foi no ano de 1976, quando se introduziu a primeira Lei das S.A. pela CVM que é uma entidade autárquica em regime especial, subordinada ao Ministério da Fazenda, mas sem subordinação hierárquica, cujo objetivo foi regulamentar a estrutura básica que as empresas deveriam seguir.

O início dos anos 1990 foi marcado por muita instabilidade, crescente globalização, abertura de mercados, fusões e aquisições, que fizeram com que as empresas brasileiras começassem a repensar o seu modo de estrutura de propriedade e controle, mudando assim a configuração do mercado e os padrões da GC. Em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA), cujo principal objetivo era discutir as melhores práticas para os Conselhos de Administração.

Já em 1999 o IBCA mudou seu nome para IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), com o objetivo principal de contribuir para melhores práticas de GC no Brasil. Em 1997, a Lei das S.A. (BRASIL, 1976) sofreu uma reforma, passando a ter como principal objetivo o de favorecer a transparência e proteção de

acionistas minoritários no mercado. O IBGC lançou em 1999, segundo Lodi (2000, p. 17), o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa cujo principal objetivo era ser referência nacional no assunto.

Com o objetivo de garantir o tratamento igualitário entre acionistas, foram criadas em 2001, inovações como o *Tag Along*¹. Em 2004, o código do IBGC foi editado novamente incluindo temas como responsabilidade corporativa, conselho de família, *Free Float*², maior detalhamento dos atributos e escopo da atuação dos conselheiros independentes e da comissão do comitê de auditoria. A terceira edição aconteceu em 2009, abrangendo novos temas decorrentes da crise de 2008. Andrade e Rossetti (2004, p. 345) resumem o modelo de GC brasileiro em cinco características principais:

- i. A alta concentração da propriedade acionária;
- ii. A sobreposição propriedade-gestão;
- iii. Fraca proteção aos acionistas minoritários;
- iv. A expressão ainda diminuta do mercado de capitais;
- v. A pequena parcela das companhias listadas em bolsa nos níveis diferenciados de governança corporativa.

Essas características, segundo Steinberg (2003, p. 124-127) são históricas do país e só conseguirão ser reestruturadas num longo prazo. Mesmo sabendo das vantagens que as práticas de uma boa governança trazem, as empresas brasileiras ainda não estão motivadas a adotá-las. A falta de transparência das empresas faz com que as ações sejam subavaliadas, pois os administradores preferem fechar a empresa a ter de dividir a administração ou revelar alguma informação estratégica. Outro motivo é o alto custo de manutenção da empresa aberta, sendo necessário montar uma grande estrutura para cumprir todas as exigências. O fato de algumas empresas terem aberto capital no passado devido à facilidade da legislação, mas nunca terem realmente se financiado no mercado, faz com que essas empresas não se interessem em ingressar nos níveis diferenciados.

¹ O *Tag Along* na legislação brasileira representa o direito de o acionista, que não faz parte do bloco de controle, vender suas ações por quantia igual ou superior a 80% do valor pago por ação com direito a voto, quanto da venda de bloco de controle (BRASIL, 1976, Art. 254-A).

² Free Float - quantidade de ações de uma companhia que está livre, ou seja, está cotada em bolsa, mas não se encontra fixa nas mãos de acionistas estáveis. Governança corporativa nas empresas: estudo de caso do Magazine Luiza, Marcela L. Bonisen e Tharcisio B. de Souza Santos, p. 69-84 75

Com a intensa globalização, o mercado de capitais vem adquirindo cada vez mais importância em âmbito internacional. Isso faz com que países abram seus mercados, conquistando um *market share* cada vez maior e um mercado mais ativo.

O movimento vem acontecendo desde 1990, quando o país abriu sua economia e começou uma onda de privatizações, possibilitando o surgimento de grandes empresas cujo controle passou a ser compartilhado entre grupos nacionais e internacionais, promovendo o crescimento do mercado brasileiro. Assim, as empresas começaram a ter contato com investidores mais sofisticados e exigentes, acostumados a investir em mercados com boas práticas de GC.

Segundo Souza Santos (2011) o mercado brasileiro cresceu muito em 2007, tendo seu crescimento sido interrompido apenas durante a crise em 2008 e sendo retomado posteriormente. As etapas preliminares para este crescimento foram o *Venture Capital* (VC) ou Capital de Risco e *Private Equity* (PE) ou Fundos de Ativos Privados.

De uma forma geral, enquanto o VC está relacionado a empreendimentos em fase inicial, o PE está relacionado a empresas mais maduras. Ambos os investimentos podem ser direcionados para qualquer setor da economia que apresente grande perspectiva de crescimento no longo prazo. Alguns exemplos de empresas que abriram capital com a ajuda desses recursos foram: Submarino, Natura, Gol Linhas Aéreas, UOL e Localiza.

O conflito de interesses existente no mercado brasileiro tem origem na constituição das empresas nacionais, onde a maioria das empresas de capital aberto é familiar. No século passado, as empresas contavam com uma estrutura de capital pouco alavancada e eram quase sempre administradas por seu proprietário. Esse controle familiar gera no acionista majoritário um sentimento de propriedade, fazendo com que tome decisões que possam prejudicar os acionistas minoritários, gerando um ambiente de incerteza e enfraquecendo o mercado. Ao terem seus interesses deixados de lado, os acionistas minoritários adquirem total insegurança, migrando seus investimentos para aplicações financeiras de baixo risco e especulativas.

A solução para o problema exposto se dá por meio da alteração das regras da bolsa de valores brasileira, garantindo segurança jurídica. O primeiro passo foi a criação do Novo Mercado da Bovespa e dos níveis diferenciados de GC, que surgiram em Dezembro de 2000. Segundo a BOVESPA, o que deu iniciativa a estas medidas foi a percepção de que a adoção de melhores práticas de GC diminui as incertezas.

Logo, o Novo Mercado surgiu com os objetivos de valorizar as ações e atrair novas empresas, garantindo assim, um ambiente mais confiável para negociação dessas ações através das práticas de GC.

Qualquer empresa que esteja disposta a seguir as restrições impostas, pode fazer parte deste mercado. Dentre as restrições destacam-se: proteção ao minoritário, boas práticas de governança, *disclosure*³ e adesão às regras de listagem⁴. Segundo Steinberg (2003, p. 178-180), mesmo com fundamentos semelhantes, o Novo Mercado é mais voltado para listagem de empresas que venham a abrir capital, enquanto os níveis diferenciados de GC foram desenvolvidos para empresas já listadas na BOVESPA.

- **Desafios e tendências da Governança Corporativa no Brasil**

Segundo Souza Santos (2011), o Novo Mercado apresenta ainda desafios a serem enfrentados como: i) funcionamento do Conselho de Administração (os conselhos não são fortes, independentes ou bem ajustados); ii) relacionamento do Executivo Principal (CEO) com o Conselho; iii) regras para os sistemas de remuneração e avaliação do desempenho de administradores (executivos conseguem controlar o conselho, de modo com que obtenham altos níveis de remuneração); iv) as *Poison Pills*⁵ – artigos que complicam a troca de controle acionário; v) Governança corporativa nas empresas: estudo de caso do Magazine Luiza, *Marcela L. Bonisen e Tharcisio B. de Souza Santos, p. 69-84 77*; vi) implantação de sistemas de gestão de riscos, que vem ganhando maior relevância em virtude das dificuldades sofridas após a crise de 2008; vii) a questão do relacionamento das auditorias interna e independente (é comum se verificar tentativas de redução de custo dos serviços de auditoria externa por meio do oferecimento de serviços de auditoria interna, normalmente vinculada ao diretor financeiro).

Existem quatro possíveis tendências que a GC pode tomar: convergência, diferenciação, adesão e abrangência. Com o passar dos anos, todos os códigos de

³ *Disclosure* - transparência e divulgação das informações.

⁴ Regras de listagem - adesão a um conjunto de regras de “boas práticas de governança corporativa”. Estratégica, vol.11(02), dezembro.2011

⁵ Estratégia usada pelas corporações norte-americanas para desencorajar as tomadas hostis de controle, ao tornar suas ações menos ativas aos adquirentes. Garante ao administrador que a estratégia adotada pela empresa não sofrerá grande alteração no curto prazo.

GC passarão a enfatizar os mesmos pontos, fazendo com que as práticas de GC sejam convergidas para os mesmos princípios, a partir do momento em que todos os sistemas tendem a ser comparados no que se diz respeito à alta eficácia, abrangendo interesses das corporações, dos mercados e das economias como um todo.

Com o entendimento dos benefícios que a adesão às boas práticas de GC trazem para as empresas, as resistências serão gradualmente vencidas e muitas companhias passarão a adotá-las. Cada vez mais, a boa GC será vista como sinônimo de um bom negócio. Assim, será visível a adesão de novas empresas às práticas, fazendo com que elas se tornem um elemento diferenciador para cada organização.

A tendência à diferenciação, porém, é pressionada por forças externas a companhia como, por exemplo, pela criação dos níveis diferenciados de GC. Logo, a boa GC propicia a maximização de resultados assim como outros interesses. Isso tende a abrangência, que se refere à harmonização dos interesses dos acionistas com as partes interessadas.

Os desafios, assim como as tendências, têm seu movimento pressionado mais por forças externas do que internas. Isso acontece, pois o mercado, devido ao seu alto grau de crescimento e profissionalização, possui maiores exigências, que muitas vezes obrigaram as organizações a mudarem sua gestão, visto que a estrutura não suporta mais o crescimento caminho para chegar às melhores práticas da Governança Corporativa, conforme especialistas existem os cinco pilares.

A transparência trata-se da pureza das informações principalmente as de alta relevância. A equidade refere-se ao tratamento justo de todas as partes interessadas como sócios, credores, funcionários, clientes, fornecedores e acionistas. A prestação de contas trata-se dos agentes da governança corporativa que não devem omitir as suas ações responsabilizando-se por qualquer consequência das decisões tomadas e assumi-las. O cumprimento das leis refere-se ao cumprimento das leis impostas, zelando pela longevidade das organizações e a valorização das suas ações.

A responsabilidade empresarial faz referência à adoção de uma gestão empresarial que garanta o cumprimento da missão e dos objetivos das empresas. Segundo Andrade e Rossetti (2012, p. 34) existem alguns modelos de Governança Corporativa. São decorrentes das diversas e diferentes condições e históricas dos países.

Brecht, Bolton e Röel (*apud* Andrade e Rossetti, 2004, p. 30), afirmam que as empresas têm múltiplos grupos de interesse e há múltiplas negociações e

compensações que se entrelaçam na definição de sua estratégia e em suas operações.

Como consequência, diferentes soluções podem ser necessárias em função da origem do controle, do âmbito geográfico das operações e do tipo de atividade produtiva a ser governada. Não há, portanto, um único conjunto de regras universalmente aplicáveis a todas as empresas em todos os lugares, até porque a cultura, as instituições e as pressões variam muito entre as nações.

O primeiro avanço da GC se deu em 1989 com Robert Monks. Sua atenção esteve voltada para os direitos dos acionistas e seu trabalho incentivou os acionistas a exercerem um papel ativo nas organizações, focando *fairness* e *compliance*. O primeiro código de melhores práticas de GC surgiu na Inglaterra em 1992, com Adrian Cadbury, focando os princípios de *accountability* e *disclosure*. Em 1997 é publicada a revisão do código². Em seguida, em 1998, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estipulou os princípios a serem seguidos: mobilização do mercado de capitais, crescimento das organizações e desenvolvimento das nações. Em julho de 2002 foi aprovada nos Estados Unidos a lei Sarbanes Oxley, cujo objetivo era resgatar a credibilidade do mercado norte-americano. A principal realização da nova lei foi atribuir responsabilidades e punições aos dirigentes de companhias de capital aberto.

A evolução dos mercados de capitais, por sua vez, deu origem aos conflitos de agência, conflito que resulta da separação da propriedade e gestão, passando a gestão das companhias dos acionistas para gestores profissionais. O problema começa quando acionistas e gestores objetivavam buscar resultados máximos, mas fundamentados em propósitos diferentes. Andrade e Rossetti (2004, p. 100) afirmam que dois tipos de decisões podem ser tomadas: as que maximizam a riqueza dos acionistas ou as que maximizam a riqueza dos gestores. Logo, existem dois tipos de conflitos: o gestor oportunista e o acionista oportunista.

Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 31), o Gestor Oportunista se refere ao grande problema de agência visto como o conflito entre administradores e acionistas. A boa governança empresarial significaria a adoção de mecanismos que forcem os administradores a proteger os interesses dos acionistas. O conflito do Acionista Oportunista existe quando a propriedade é concentrada nas mãos de poucos acionistas majoritários. Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 31), os acionistas minoritários começam a ver seus direitos e retornos serem engolidos pelos

majoritários. Este conflito ocorre mais em países onde a propriedade do mundo corporativo é concentrada e o mercado de capitais é imaturo, como por exemplo, no Brasil.

As relações formais e regulares foram poucos destruídas. Passaram a prevalecer a opacidade ou o acesso privilegiado a informações os gestores e os acionistas. Quando não forem estatutariamente estabelecidos e constituídos para atuarem como guardiões dos interesses dos acionistas. Todavia acumular-se também aí as mais diversas distorções, que desaguaram na baixa eficácia desses colegiados corporativos. (ROSSETTI 2012, p26).

Os enfrentamentos de agências tanto os derivados do oportunismo de gestores face à dispersão e à inexistência dos acionistas, quanto os associáveis a estrutura de propriedades acionárias que ensejam a expropriação dos direitos de minoritários por ações oportunistas de majoritários, são as razões essenciais do desenvolvimento da governança corporativa.

2.2 Departamento de Pessoal

O Departamento de Pessoal é um setor da empresa, responsável por realizar as rotinas que cuidam dos seus funcionários e ou de terceiros que se encontram com alguma espécie de vínculo com a empresa. O referido departamento é responsável pela gestão dos seguintes processos: admissão do colaborador; cálculo da folha de pagamento; cálculo de férias; cálculo de rescisão; 13º Salário; licenças de quaisquer natureza; entre outros.

É a área de trabalho, onde são executadas todas as rotinas trabalhistas, desde a admissão do colaborador na empresa até seu desligamento do quadro de funcionários, se for o caso. É também onde são feitas todas as execuções da folha de pagamento, e posteriormente o pagamento do salário mensal de cada funcionário e muitas outras tarefas que são realizadas no decorrer das exigências trabalhistas, que constam CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, onde está localizada a maioria das leis do trabalho exigidas e executadas em nosso País. ⁶

Dentre as citadas anteriormente é também reponsabilidade do Departamento de Pessoal: geração de impostos, encargos e tributos relacionados à folha de pagamento; gerenciar e consistir a distribuição de benefícios; geração de informações para os órgãos legais tais como: Receita Federal, diretamente relacionado ao imposto de renda dos trabalhadores, INSS que trata dos afastamentos de colaboradores

⁶ Extraído de <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/esporte/conceito-de-departamento-de-pessoal/24292>, acesso em 15/12/2017).

quando deste ser superior a 15 dias de atestado, afastamentos diversos que desencadeiam processos de aposentadoria e dos respectivos colaboradores que fazem contribuições para a entidade “INSS”, Ministério do Trabalho na figura de geração e envio do Caged e Rais, Caixa Econômica Federal na geração e consolidação do arquivo Sefip do FGTS que é responsável pela geração da Guia de recolhimento além do INSS (GPS) bem como FGTS. Outra situação não menos importante, de responsabilidade do Departamento Pessoal, refere-se ao registro histórico da vida laboral do colaborador. Segue abaixo alguns conceitos⁷ referentes à algumas das rotinas sob responsabilidade do Departamento Pessoal:

- i. Admissão no Emprego: Após o setor responsável efetuar a seleção do colaborador que a Empresa procura, o Departamento Pessoal recebe as informações dos que Funcionário que serão admitidos na empresa e também, é onde começa a relação trabalhista e a confecção dos documentos necessários para o processo de admissão.
- ii. Contrato de experiência: é um contrato que tem por finalidade a aferição da capacidade técnico profissional do empregado e sua adaptação à empresa e, ao empregado, às condições e vantagens que lhe proporciona o novo emprego. Trata-se de um contrato por prazo determinado, que tem duração máxima de noventa dias, e pode ser prorrogado apenas uma vez.
- iii. Especificação de jornada de trabalho: Adequação dos colaboradores admitidos nos horários e dias para o qual o mesmo fora contratado, bem como cuidar da variação destes durante a vida laboral do colaborador. Jornada de trabalho é o período durante o qual o trabalhador está à disposição da sua empresa, e este tempo está estabelecido no Direito do Trabalho.
- iv. Salários: É a contraprestação devida e paga pelo empregador ao funcionário pelo exercício das suas atividades laborais. Nesse aspecto podemos citar o Salário fixo contratual e a Comissão quando esta última é comissão pura.
- v. Férias: A cada período de doze meses de vigência do contrato de trabalho, o empregado terá direito a férias de 30 dias, onde a cada mês trabalhado integralmente, o colaborador fará jus a um descanso de 2,5 dias, o que na composição dos 12 meses retrata o período de 30 dias de férias. Existem outras

⁷ Fonte: Retirado de <<https://www.significados.com.br/jornada-de-trabalho>>, acesso em 18/02/2018.

propriedades de férias em relação aos dias de direito o que irá variar conforme a carga horária de trabalho.

- vi. 13ºSalário: Este também é conhecido como gratificação de natal, um salário a mais que o funcionário tem direito de receber no ano, podendo a empresa fazer um adiantamento a partir de 1º fevereiro a 30 e a segunda parcela o que deve ser quitado até o dia 20/12 de cada ano.
- vii. Preenchimento das guias de recolhimento: As guias são confeccionadas a partir do momento que os cálculos são efetuados. Sendo elas: GPS, DARF, Sefip, Contribuições sindicais, dentre outras.
- viii. Atualização de Carteira Profissional: Promover além do registro admissional, o registro das atualizações laborais dos colaboradores tais como: Salário, Cargo, Férias.
- ix. Atualização das fichas de salário família: Está é a atividade de manter atualizado a relação de dependentes dos colaboradores, no qual farão Jus ao recebimento do salário família. Este direito de recebimento que o colaborador pode vir a ter, é regido pela previdência Social, e pago pela Empresa e na mesma competência a Previdência reembolsa a Empresa pelo pagamento efetuado.

2.3 ESocial

Segundo Fantoni e Odair (2017), o eSocial é composto de 45 arquivos (leiautes) com mais de 2000 campos. Cada arquivo contém diversas informações e estes agrupamentos de informações são intitulados, pelos gestores do eSocial, “Eventos”. Um exemplo que caracteriza o termo “Evento” é a “admissão de trabalhador”, que será enviada ao ambiente do eSocial por meio de um arquivo contendo várias informações relacionadas aos dados cadastrais e contratuais do trabalhador (nome, endereço, sexo, data de aniversário data de nascimento, cargo, salário, horário, local de trabalho (FANTONI, ODAIR 2017, p18-19). Ainda explica Fantoni e Odair (2017), este conjunto de informações, que será enviado em um único arquivo “S-2200-Admissão de Trabalhador”, é tratado pelos gestores do eSocial como “EVENTOS DE ADMISSÃO”.

O Decreto que instituiu o “Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial), é o de número 8373/2014. Por meio do referido sistema, os empregadores passam a comunicar ao Governo, de forma unificada, as informações relativas aos colaboradores da instituição, tais como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, aviso prévio, escriturações fiscais e informações sobre o FGTS.

A legislação tributária no Brasil é uma das mais extensas do mundo. Por este fato, e para não prejudicar os interesses econômicos do Fisco, as empresas brasileiras são submetidas a uma série de burocracias.

O eSocial é uma ferramenta eletrônica criada com a finalidade de promover a unificação da prestação de informações fiscais, trabalhistas e previdenciárias pelas empresas brasileiras aos órgãos do Governo responsáveis pelo controle da atividade econômica e dos direitos dos trabalhadores. Ele foi instituído pelo Decreto 8.373, expedido em 11 de dezembro de 2014, e faz parte do Sistema Público de Escrituração Digital — SPED.⁸

Assim, pode considerar que a transmissão eletrônica desses dados e informações simplificará o processo de disponibilização dos mesmos, referentes às obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, de forma a reduzir a burocracia para as empresas. A prestação das informações ao eSocial substituirá o preenchimento e a entrega de formulários e declarações separados a cada ente, até então feitas de forma manual.

O eSocial é a escrituração digital da folha de pagamento, e das obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais. É o maior e mais complexo projeto do SPED, sendo planejado de forma conjunta por diversos órgãos e instituições, como o MTE – Ministério do Trabalho e Emprego, MPS – Ministério da Previdência Social, INSS – Instituto Nacional do Seguro Social, RFB – Secretaria da Receita Federal do Brasil, Caixa Econômica Federal, representando o conselho curador do FGTS. (REICHERT, 2015).

O projeto foi embasado legalmente no SPED, criado por meio do Decreto de nº 6.022 de 22 de janeiro de 2007, e aprovado a partir do Ato Declaratório Executivo nº 5, de 17 de julho de 2013. Ao traçar algumas diretrizes, a Receita Federal do Brasil

⁸ Fonte: disponível em <<http://www.hcmconsulting.com.br/blog/cronograma-esocial-mudancas-em-2017>>, acesso em 04/01/2017.

e a Caixa Econômica Federal definem vários pontos para este projeto, incluindo a criação do Comitê Diretivo e do Comitê Gestor do eSocial (RIBEIRO, 2015).

A implantação do eSocial busca viabilizar a garantia aos direitos previdenciários e trabalhistas, racionalizar e simplificar o cumprimento de obrigações, eliminar a redundância nas informações prestadas pelas pessoas físicas e jurídicas, e aprimorar a qualidade das informações das relações de trabalho, previdenciárias e tributárias. A legislação prevê tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas.

Quanto à obrigatoriedade de utilização desse sistema para os empregadores dependerá de Resolução do Comitê Gestor do eSocial, conforme decreto 8373/2014, que define o cronograma de implantação e transmissão das informações por esse canal. O eSocial é uma ação conjunta dos seguintes órgãos e entidades do governo federal: Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB, Caixa Econômica Federal, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS e Ministério do Trabalho – MTB. Todas as pessoas físicas ou jurídicas que utilizam mão de obra onerosa, tais como: empresas e equiparados as empresas; MEI com empregadores; empregador pessoa física; empregador doméstico; segurado especial e órgãos públicos, devem utilizar o eSocial.

De maneira geral, pode-se dizer que os objetivos do eSocial, consiste em: i) estabelecer uma forma única e padronizada a prestação das informações trabalhistas, previdenciárias, tributária e fiscais; ii) substituir de forma gradual obrigações como o CAGED, RAIS, SEFIP e DIRF; iii) reduzir a redundância das informações; iv) garantir os direitos dos trabalhadores; v) simplificar o cumprimento das obrigações pelos empregadores, reduzindo-se assim custos e a informalidade do processo.

E ainda, segundo Fatoni e Odair (2017), o eSocial, objetiva-se a estabelecer a forma única que passam a ser prestadas as informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais relativas à contratação e utilização de mão de obra onerosa, com ou sem vínculo empregatício e também de outras informações previdenciárias previstas na Lei 8.212, de 24 de julho de 1991 e de rendimentos pagos por si sujeitos à retenção na fonte.

Em relação ao cronograma de implantação do eSocial, o Governo estabeleceu as seguintes datas para início da obrigatoriedade de transmissão dos eventos do eSocial, conforme quadro 1. Nesta mesma data para os demais

empregadores, exceto para os eventos relativos a Saúde e Segurança do Trabalhador (SST), que será obrigatório após os seis primeiros meses do início da obrigatoriedade.

Araújo (2016), afirma que entre as principais mudanças, destaca-se o Registro de Empregados, que passa a ser realizado no portal do eSocial, registro da folha de pagamento mensal, que deve ser realizado até o segundo mês subsequente ao cálculo, além do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED que será extinto, pois as informações passam automaticamente para o órgão responsável.

Quadro 1: Cronograma do eSocial

Empregador com faturamento no ano calendário de 2016 acima de R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais)	
A partir da competência de janeiro de 2018	Obrigatoriedade de prestação de informações por meio do eSocial.
A partir da competência de julho de 2018	Obrigatoriedade da prestação de informação referente à tabela de ambientes de trabalho, comunicação de acidente de trabalho, monitoramento da saúde do trabalhador e condições ambientais do trabalho.
A transmissão dos eventos para os demais obrigados ao eSocial	
A partir da competência de julho de 2018	Obrigatoriedade de prestação de informação por meio do eSocial.
A partir da competência de janeiro de 2019	Obrigatoriedade da prestação de informação referente à tabela de ambientes de trabalho, comunicação de acidente de trabalho, monitoramento da saúde do trabalhador e condições ambientais do trabalho.

Fonte: Araújo (2016)

No quadro 2 a seguir, verifica-se as principais declarações e obrigações que passam a ser unificadas a partir da implantação do eSocial. A prestação das informações passa a ser centralizadas em um único sistema, facilitando, assim, a fiscalização pelos órgãos governamentais, o cruzamento e acesso às informações por parte dos mesmos.

Quadro 2: Panorama atual das principais obrigações do Departamento Pessoal

Obrigações	Finalidades
SEFIP - Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social	Consolidar os dados cadastrais e financeiros dos contribuintes e trabalhadores para repassar ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS e à Previdência Social.
CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados	Registro permanente de admissões e dispensa de empregados, sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais	Relação Anual de Informações Sociais, que objetiva entre outras funções, o controle dos registros do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS; dos Sistemas de Arrecadação e de Concessão e Benefícios Previdenciários; de estudos técnicos de natureza estatística e atuarial; de identificação do trabalhador com direito ao abono salarial Programa de Integração Social – PIS e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PASEP.
DIRF - Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte	Declarar as retenções de imposto de renda na fonte, inclusive nas relações de trabalho.

Fonte: Araújo (2016)

A implantação do eSocial provoca não somente mudanças tecnológicas, mas principalmente nos processos de negócio das organizações. Cotidianamente, os setores das empresas precisarão estarem atentas aos dados que devem ser enviados e todos os envolvidos devem ser responsáveis por registrar tais informações de maneira que as mesmas estejam constantemente atualizadas. Não apenas o setor do Departamento de Pessoal, mas também os profissionais de outros setores da empresa, como por exemplo: serviço de segurança e saúde do trabalho, contábil, fiscal, jurídico, financeiro.

- **Desafios e Vantagens do eSocial**

A implantação do eSocial, conforme já mencionado, demanda várias mudanças tecnológicas, cultural e de processos. Tais mudanças são acompanhadas de vários desafios para as organizações, e, em contrapartida, tais mudanças apontam para um cenário de evidentes vantagens.

Em se tratando dos desafios: conscientizar a alta gestão da empresa da importância de tal projeto; mudar a cultura da organização; qualificar os profissionais do setor de RH; criar alinhamento entre os setores de SST e RH; atualização constantes das informações decorrentes dos ambientes de risco; atender aos prazos definidos no cronograma, para assim não sofrerem multas; cumprir a legislação imposta, evitando-se assim a fiscalização eletrônica; garantir o envio das informações completas, pois retificações serão mais custosas, por exemplo: o esquecimento de uma alteração de cargo com direito a insalubridade no início do ano provocará a retificação de todas as folhas posteriores. A reabertura de folhas fechadas em meses anteriores, provocará a retificação de todas as folhas enviadas até a data. Para evitar essa situação, é importante acompanhar a rotina de envio e de retornos de inconsistências dos arquivos enviados diária, semanal ou mensalmente.

Quanto as vantagens da implantação do eSocial, pode se dividir em dois grupos, para o colaboradores e para os empregadores. No primeiro caso, os colaboradores terão acesso aos seus dados por meio de um portal web; terão maior garantia do cumprimento dos direitos trabalhistas e previdenciários. No caso dos empregadores, estes terão maior garantia das informações contemporâneas para ações trabalhistas e aposentadorias; redução do impacto das fiscalizações do trabalho e da Receita Federal, devido ao acompanhamento mensal e virtual; equiparação aos concorrentes para cumprimento da legislação e encargos; diluição das tarefas de prestação de contas durante o ano, sem sobrecarga dos anuais.

- **Processos da empresa afetados pelo eSocial**

As informações enviadas ao eSocial são englobadas pelos seguintes processos: Folha de Pagamento, Admissão de Colaborador, Afastamento, Alteração de Contrato de Trabalho, Alterações de Dados Cadastrais, Alterações em Tabelas, Atestado de Saúde Ocupacional, Atividades desempenhadas pelo

trabalhador, Aviso Prévio, Comunicação de Acidente de Trabalho, Condição Diferenciada de Trabalho, Espetáculo Desportivo, Estabilidade, Exclusão de Eventos, Reintegração, Rescisão, Trabalhador sem Vínculo Empregatício.

Quando ocorre o envio das informações relativas a estes processos, o governo cruza os dados com as informações que já constam em seu repositório (denominado RET Registro de Eventos Trabalhistas), sejam elas da carga inicial ou ainda dos eventos não periódicos e periódicos. Somente eventos consistentes são aceitos.

- **A Lei Anticorrupção e o eSocial**

A Lei Anticorrupção, nº 12.846/2013, tem como diretriz punir empresas por atos de corrupção contra a administração pública. De acordo com a referida lei, as empresas são responsabilizadas por práticas ilícitas e podem pagar multa de até 20% de seu faturamento, que é considerado um valor alto.

A punição mais prática é a multa, que pode variar de 0,1% a 20% do faturamento bruto do ano anterior. A multa deve ser paga logo que aplicada pela Justiça (com um intervalo de cinco a dez dias). Se a empresa aceitar cumprir com a determinação, poderá contestar a multa no Poder Judiciário. Para tentar evitar que a penalidade seja contestada, a Lei prevê um "acordo de leniência", em que a companhia poderá ter uma redução de até dois terços da multa. Para este acordo seja efetivo, a empresa terá de reconhecer o ato de corrupção e cooperar com as investigações. Entre outras penalidades, o limite pode ir até a interdição do funcionamento da empresa.⁹

Se o ato de corrupção for cometido pelo funcionário, o mesmo terá que se defender como pessoa física. Fica a cargo da empresa decidir se dará ou não suporte jurídico. Portanto, as empresas terão que adotar meios de políticas e controle internas anticorrupção, no qual se contempla um código de ética, treinando equipes em relação à Lei Anticorrupção e ter um canal de denúncia. Muitos representantes no Brasil já aderiram a esta prática, pois seguem códigos de conduta de seus países de origem como EUA, Alemanha, Reino Unido, onde as regras são avançadas. Empresas que tiverem programas anticorrupção, poderão ter uma redução da pena.

Para Luiz Navarro, do escritório Veirano Advogados, a lei está mais severa e mais fácil de ser aplicada. "As empresas que não se adaptarem, vão estar correndo

⁹ Fonte: Entenda o que é a Lei Anticorrupção
<http://www.veirano.com.br/por/contents/view/entenda_o_que_e_a_lei_anticorruptao_que_entra_em_vigor_nesta_quarta_feira>, acesso em 18/02/2018

risco porque serão responsabilizadas mesmo sem ter envolvimento direto com o crime. A empresa responderá por atos de corrupção (suborno com pagamento de propina por parte da empresa a um funcionário público), mesmo se não houver envolvimento direto por parte dos representantes ou donos. A empresa será responsabilizada se o Estado provar que ocorreu o ato de corrupção por um funcionário direto ou por um empregado terceirizado. A companhia responderá por qualquer ato que beneficie a empresa, mesmo sem o consentimento dos responsáveis.¹⁰

Isto leva as empresas a seguirem as normas contábeis com mais exatidão, o que garante que as informações passadas ao fisco sejam mais precisas e corretas, sendo instrumento de auxílio na contabilidade gerencial de seus clientes, no controle e tomada de decisões. Os Sistemas de Informações Contábeis e o próprio SPED, desafiam os profissionais atuantes na área a se adequarem e agirem de forma satisfatória à exigência dos usuários das informações. Estes usuários, principalmente o governo, exigem adequação e postura ética para atingir os seus principais interesses: qualidade das informações prestadas pelas empresas a fim de garantir a transparência e veracidade do que é informado, investigando o correto recolhimento de tributos (COSTA; MELO, 2015).

¹⁰ Fonte: Entenda o que é a Lei Anticorrupção
<http://www.veirano.com.br/por/contents/view/entenda_o_que_e_a_lei_anticorruptao_que_entra_em_vigor_nesta_quarta_feira>, acesso em 18/02/2018.

3. METODOLOGIA

Até aqui, apresentou-se uma seção introdutória, o problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, com devida justificativa, a estrutura do trabalho e alguns pressupostos desta pesquisa. Finalmente discorreu-se brevemente, na seção de revisão de literatura, sobre algumas áreas do conhecimento.

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente subseção visou à caracterização da pesquisa e dos seus procedimentos metodológicos no âmbito da metodologia de pesquisa científica. De acordo com Gil (1994), a metodologia de pesquisa possui caráter pragmático e trata do processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

A pesquisa foi suportada por uma análise qualitativa dos dados, que segundo Castro (2002), a pesquisa qualitativa permite a observação da realidade, a aprendizagem dos fatos e o estudo dos fenômenos que afetam a empresa, ao invés de uma simples descrição ou registro deles, e geralmente não se baseia em instrumentos estatísticos para a análise do problema.

No que se refere à técnica de pesquisa empregada como instrumento de operacionalização do conhecimento, optou-se pelo estudo de caso. O estudo de caso, conforme Lüdke e André (1986), é o estudo de um caso, simples e específico, ou complexo e abstrato:

O caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem interesse próprio, singular (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p.17).

Assim, classificado como estudo de caso, o estudo é caracterizado com uma metodologia investigativa de caráter empírico para explorar uma situação real. Uma pesquisa de campo que utiliza-se o método de solução de problemas para aplicação prática, apoiada na fundamentação teórica, comparando-se a situação antes e após o diagnóstico. Trata-se de um método descritivo, uma vez que pesquisa foi feita por meio da observação e da descoberta de fatos que buscou-se descrever e classificar.

Iniciou-se o estudo por meio da revisão de literatura de algumas temáticas relacionadas ao eSocial e à governança corporativa em conformidade com as regras de *compliance*, e dessa maneira estar em conformidade com o cumprimento de normas reguladoras expressas nos estatutos sociais e nos regulamentos internos da Nemark Brasil e na legislação brasileira. Apesar de o tema ter ganhado maior notoriedade no cenário nacional após a promulgação da Lei Anticorrupção, é importante destacar que ao se tratar de *compliance*, deve-se envolver todos os aspectos legais e regulatórios de uma organização, servindo como importante ferramenta de gerenciamento e mitigação de riscos relacionados as normas trabalhistas, ambientais, tributárias, concorrenciais, anticorrupção e criminais dentre outras.

3.2 O contexto: A Nemark Brasil

Tomou-se como empresa pesquisada a Nemark Alumínio do Brasil. Fundada em 1979, com atuação expressiva no setor de desenvolvimento e fabricação de componentes de alumínio para aplicações em grupos motopropulsores e estruturas corporais, fornecendo soluções inovadoras de mobilidade sustentável moldando o futuro da leveza para indústrias automotivas global.

A empresa emprega mais de 23 mil pessoas em 38 instalações em 16 países estrategicamente localizadas pelo o mundo, gerando receita de US \$ 4,3 bilhões em 2016. Tem como *Missão*: oferecer soluções de peso leve inovadoras para a indústria automotiva global e o avanço da mobilidade sustentável. Excedemos as expectativas ao gerar crescimento e sustentabilidade. Como *Visão*: torna-se líder em peso leve para indústria de mobilidade. E como *Valores*: foco no Cliente, inovação, confiança e colaboração, respeito e responsabilidade.

3.3 Coleta de Dados

Esta seção tratou de descrever a metodologia para a coleta de dados. Conforme Yin (2005) pode-se utilizar de seis fontes de evidência no processo de coleta de dados: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e os artefatos físicos.

A coleta de dados para a parte teórica, que apontou aspectos das temáticas GC, DP e eSocial, foi feita a partir da definição de referenciais teóricos sobre os

referidos assuntos e utilizou-se da revisão bibliográfica para a pesquisa e análise de livros, artigos e sítios de internet sobre os assuntos abordados. O material referente a parte teórica está presente na seção 2 acima exposta.

A coleta de dados para a parte empírica da presente pesquisa foi realizada em três etapas, conforme a seguir:

1) Análise de dois documentos críticos gerados a partir dos processos de trabalho do Departamento Pessoal. Os referidos documentos foram a base para o desenvolvimento e implementação das melhorias do processo de “folha de pagamento” alinhados às diretrizes de *compliance*;

2) Realização de entrevistas presenciais, estruturadas, conforme apêndice 1, com o gestor responsável pelo setor de Departamento Pessoal, onde foi levantado as principais dificuldades vivenciadas pelo referido setor, para se manter em conformidade.

3) Consolidação das entrevistas e das análises dos documentos em três seções: a primeira apresenta o levantamento e estruturação das inconsistências da base de dados utilizada pela empresa em questão, para isso, utilizou-se a ferramenta de análise de impacto desenvolvida pela empresa de tecnologia SENIOR. A segunda seção apresenta as informações e relatos levantados a partir da utilização da ferramenta pela usuária responsável pelo Departamento de Pessoal. E finalmente a terceira seção do plano de ação, consistiu na conferência dos dados corrigidos pela usuária chave do setor e pela validação dos resultados com a gerente.

3.4 Aplicação da metodologia

A presente seção apresentou os resultados obtidos por meio da aplicação da metodologia que propôs a utilização de instrumentos capazes de investigar e identificar os possíveis obstáculos enfrentados quanto à implantação do eSocial alinhado as regras de *compliance*. Assim como: i) possibilitar o estreitamento do relacionamento conceitual entre a GC, DP e o eSocial, trazendo elementos que possam subsidiar a elaboração de um diagnóstico organizacional; ii) verificar as dificuldades, desafios e os benefícios percebidos pelos usuários e gerente do setor; iii) evidenciar os motivos das dificuldades e empecilhos enxergados pelos usuários e gerente do setor.

3.4.1 Levantamento de dados

Iniciou-se o processo de levantamento de dados por meio de uma entrevista presencial, na qual utilizou-se de um questionário, conforme Apêndice 1, no qual foi possível coletar informações do setor, com o respectivo usuário chave, envolvido com a implantação do sistema e, responsável também pelo projeto de implantação do eSocial na Nemark Brasil. O questionário foi desenvolvido de forma objetiva conforme apresentado no Apêndice 1.

3.4.2 Análise dos relatórios gerados pelo sistema

Após o processo de levantamento de dados, iniciou-se o processo de consolidação das informações geradas pelo sistema implantado, o qual foi responsável pela análise preliminar dos dados. O sistema utilizado, pertence a Senior sistemas, e foi implantado em novembro de 2017. Por meio do referido sistema, gerou-se alguns relatórios, conforme apresentado na Tabela 1, 2 e 3 respectivamente.

Para as três etapas de geração de relatórios e análise dos dados gerados, após a implantação do sistema eSocial, durante os três meses (novembro, dezembro e janeiro) utilizou-se como diretrizes e requisitos de conformidade, o Apêndice 2, que apresenta diretrizes e requisitos em conformidade com a legislação vigente no Brasil. Trata-se de um documento com os principais impactos e as principais ações em comparação ao *layout* do projeto eSocial estabelecido pelo governo. Coube ao setor analisar e identificar qual o caminho e diretriz mais pertinente para o departamento de pessoal da Nemark Brasil.

3.4.3 Consolidação das informações

A consolidação das informações, deu-se após a etapa de levantamento de dados e análise dos mesmos, conforme, explicitado nas seções 3.4.1 e 3.4.2. As etapas anteriores permitiram o levantamento de informações inerentes à etapa de implantação do eSocial, e assim pode-se apresentar alguns resultados preliminares e principalmente como as informações foram analisadas durante a execução do projeto.

A etapa de levantamento de dados permitiu o levantamento de características que evidenciassem as dificuldades do setor em estruturar e disponibilizar os dados no sistema e principalmente em tomar decisões e ações corretas, com o objetivo de entregar o resultado consistente e com agilidade devido ao tempo para entrega das

obrigatoriedades ao governo. Percebeu-se ainda que o planejamento das ações foi de extrema importância para se alcançar os objetivos e principalmente. Além disso, o trabalho em equipe, foi de fundamental importância para o sucesso do projeto de implantação do eSocial, o que evidenciou a preocupação e o comprometimento do profissional do setor com o referido projeto.

Na Tabela 1, é possível se verificar o primeiro relatório gerado após implantação do sistema e-Social, que evidencia o volume de informações inconsistentes encontradas no setor e, assim, definir o esforço do setor para torna-las consistentes e disponibilizar na base de dados da empresa. Após tal análise, definiu juntamente com os gestores da Nemak Brasil, um plano de ação para corrigir as inconformidades das informações apresentadas. A atividade de correção foi direcionada para o profissional responsável pelo setor, por se tratar de informações confidenciais da empresa.

Tabela 1 - Diagnóstico eSocial referente a novembro 2017

Diagnóstico eSocial Novembro 2017		
Item	Assunto	Ocorrências
1	001 - Cargos sem data de criação informada	5203
2	007 - Empregados e Terceiros Autônomos sem número de CPF informados.	589
3	008 - Empregados e Terceiros Autônomos sem número de PIS informados.	385
4	011 - Empregados encontrados sem o código da "Raça" cadastrado.	500
5	038 - Filiais cadastradas sem Data Início Atividades informada no cadastro da filial.	201
6	047 - Empregados e Terceiros sem Histórico Categoria SEFIP cadastrado na data de admissão.	157
7	049 - Dependentes cadastrados sem o Número do CPF.	422
8	050 - Empregados e terceiros sem o endereço residencial informado na ficha complementar	283
9	054 - Empregados e terceiros c/ número carteira identidade registrado, sem informar Data Expedição.	68

Diagnóstico eSocial Novembro 2017		
Item	Assunto	Ocorrências
10	056 - Empregados e Terceiros sem "Data de Nascimento" informada na ficha básica.	482
11	063 - Empregados e Terceiros sem o "Código do País Nascimento" informado na ficha complementar.	354
12	067 - Agentes causadores cadastrados sem o "Código NBR14280 da ABNT" informado.	880
13	069 - Atendentes sem "Conselho" e "Registro no Conselho" informados no cadastro de Atendentes	475
14	081 - Eventos com assinalamento para "Médias" nulo ou com brancos.	403
15	084 - Empregados e Terceiros sem a mãe cadastrada na tabela de dependentes.	286
16	085 - Empregados e Terceiros sem o pai cadastrado na tabela de dependentes.	389
TOTAL		11077

Fonte: Resultado da ferramenta de análise de impacto da gestão de pessoas desenvolvida pela SENIOR SISTEMA LTDA, extraído em novembro de 2017.

Corrigidas as informações, deu-se início à segunda parte do projeto, que consistiu em uma nova aplicação do sistema eSocial, e, assim, pode-se por meio de tal ferramenta gerar um novo relatório de dados do setor, de acordo com as diretrizes de *compliance*, conforme Tabela 2. A referida tabela, evidencia a evolução e maturidade do processo de implantação do eSocial, por meio da redução da quantidade de inconsistências encontradas. Após tal análise, definiu-se juntamente com os gestores da Nemark Brasil um novo plano de ação para corrigir as inconformidades das informações apresentadas. A atividade de correção foi direcionada para o mesmo profissional responsável pelo setor, e que executou os ajustes no primeiro relatório.

Tabela 2- Diagnóstico eSocial referente a dezembro 2017

Diagnóstico eSocial Dezembro 2017		
Item	Assunto	Ocorrências
1	001 - Cargos sem data de criação informada	40
2	007 - Empregados e Terceiros Autônomos sem número de CPF informados.	2
3	008 - Empregados e Terceiros Autônomos sem número de PIS informados.	3
4	011 - Empregados encontrados sem o código da "Raça" cadastrado.	6
5	038 - Filiais cadastradas sem Data Início Atividades informada no cadastro da filial.	2
6	047 - Empregados e Terceiros sem Histórico Categoria SEFIP cadastrado na data de admissão.	1
7	049 - Dependentes cadastrados sem o Número do CPF.	4
8	050 - Empregados e terceiros sem o endereço residencial informado na ficha complementar	1
9	054 - Empregados e terceiros c/ número carteira identidade registrado, sem informar Data Expedição.	1
10	056 - Empregados e Terceiros sem "Data de Nascimento" informada na ficha básica.	1
11	063 - Empregados e Terceiros sem o "Código do País Nascimento" informado na ficha complementar.	4
12	067 - Agentes causadores cadastrados sem o "Código NBR14280 da ABNT" informado.	8
13	069 - Atendentes sem "Conselho" e "Registro no Conselho" informados no cadastro de Atendentes	4
14	081 - Eventos com assinalamento para "Médias" nulo ou com brancos.	403
15	084 - Empregados e Terceiros sem a mãe cadastrada na tabela de dependentes.	39
16	085 - Empregados e Terceiros sem o pai cadastrado na tabela de dependentes.	39

Diagnóstico eSocial Dezembro 2017		
Item	Assunto	Ocorrências
TOTAL		558

Fonte: Resultado da Ferramenta de Análise de Impacto da Gestão de Pessoas desenvolvida pela SENIOR SISTEMA LTDA, extraído em dezembro de 2017.

Após correção das informações inconsistentes remanescentes, já em janeiro do presente ano, deu-se início a terceira e última etapa de geração e análise dos relatórios, conforme apresentada na Tabela 3 a seguir. Tal tabela, evidencia a correção total das inconsistências na base de dados, conforme diretrizes de *compliance*.

Tabela 3 - Diagnóstico eSocial referente a janeiro 2018

Diagnóstico eSocial Janeiro 2018		
Item	Assunto	Ocorrências
1	001 - Cargos sem data de criação informada	0
2	007 - Empregados e Terceiros Autônomos sem número de CPF informados.	0
3	008 - Empregados e Terceiros Autônomos sem número de PIS informados.	0
4	011 - Empregados encontrados sem o código da "Raça" cadastrado.	0
5	038 - Filiais cadastradas sem Data Início Atividades informada no cadastro da filial.	0
6	047 - Empregados e Terceiros sem Histórico Categoria SEFIP cadastrado na data de admissão.	0
7	049 - Dependentes cadastrados sem o Número do CPF.	0
8	050 - Empregados e terceiros sem o endereço residencial informado na ficha complementar	0
9	054 - Empregados e terceiros c/ número carteira identidade registrado, sem informar Data Expedição.	0
10	056 - Empregados e Terceiros sem "Data de Nascimento" informada na ficha básica.	0

Diagnóstico eSocial Janeiro 2018		
Item	Assunto	Ocorrências
11	063 - Empregados e Terceiros sem o "Código do País Nascimento" informado na ficha complementar.	0
12	067 - Agentes causadores cadastrados sem o "Código NBR14280 da ABNT" informado.	0
13	069 - Atendentes sem "Conselho" e "Registro no Conselho" informados no cadastro de Atendentes	0
14	081 - Eventos com assinalamento para "Médias" nulo ou com brancos.	0
15	084 - Empregados e Terceiros sem a mãe cadastrada na tabela de dependentes.	0
16	085 - Empregados e Terceiros sem o pai cadastrado na tabela de dependentes.	0
TOTAL		0

Fonte: Resultado da Ferramenta de Análise de Impacto da Gestão de Pessoas desenvolvida pela SENIOR SISTEMA LTDA, extraído em dezembro de 2017.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta e analisa alguns dos resultados alcançados por meio do presente estudo. Para atender aos objetivos deste estudo, apresenta-se inicialmente conceitos de GC, DP e eSocial, durante o estudo de caso e demais documentos analisados.

Em seguida, caracterizou-se como ocorreu o levantamento de dados por meio de entrevista presencial e análise dos dados e dos relatórios que evidenciam a execução do processos internos atuais em comparação às diretrizes estabelecidas pelo eSocial. Por fim, analisou-se as evidências de não conformidades encontradas para se propor um planejamento e assim corrigir tais inconformidades. Após tais etapas, foi possível a consolidação do “Relatório de análise das principais inconsistências na implantação do eSocial”, apêndice 2, apresentando-se assim as principais características das rubricas para todos os demais departamentos da Nemark Brasil. Ressalta-se que devido ao tamanho do referido relatório, neste estudo foi colocado apenas um extrato do mesmo.

As análises oriundas dos resultados deste estudo orientam-se pela confrontação do conteúdo dos documentos analisados, das entrevistas presenciais, pelo conteúdo das respostas ao questionário, pela documentação produzida pelo setor de DP e pelo referencial teórico utilizado e exposto na seção 2.

No que se refere ao referencial teórico utilizado neste estudo, alguns temas merecem destaque. A revisão dos conceitos de GC, de DP e de eSocial, permitiu compreender que atualmente a empresa Nemak Brasil, encontra-se em conformidade com as regras de compliance estabelecidas pelos órgãos reguladores e com as exigências do governo para o setor estudado e principalmente aderente a todas as diretrizes exigidas para um projeto de implantação de eSocial.

A verificação da implantação do projeto do eSocial, objeto deste estudo, demonstra que o processo de padronização do processo de folha de pagamento, captação de dados, sua transição para o sistema do governo e a sua estruturação enquanto conhecimento permeou toda a sua execução na medida em que os procedimentos adotados permitiram: identificar, corrigir e tratar as informações inconformes. Exemplifica-se tal afirmação por meio de uma transcrição de uma resposta dada por um colaborador do setor, conforme a seguir:

“Atualmente foi apresentado o resultado com grande valor agregado, onde se corrigiu toda a base de dados de informações do departamento de pessoal com as exigências do eSocial, transmitiu as informações para o ambiente de teste e recebeu o retorno dos órgão do governo com aceite destas informações, foi considerado o objetivo desta monografia alcançada testa e aprovada. Acredita-se que a empresa está adequada as exigências do projeto eSocial e após esta pesquisa, as novas adequações serão com menor frequência e com maior qualidade porque foi deixado com muita clareza as dificuldades de estarem em compliance, sabe-se que é um dos maiores desafios para as organizações brasileiras porque as legislações estão em constantes mudanças, é preciso estar ciente dessas mudanças com a maior rapidez possível para terem tempo suficiente e conseguirem se preparar”.

Acredita-se que houve um trabalho recíproco com muita relevância para ambas as partes mesmo sendo totalmente sigiloso com informações importantes da empresa.

Após cumpridas as etapas, divididas em três fases, pode-se afirmar que o processo de trabalho do setor de DP da Nemak Brasil, encontra-se padronizado e em conformidade com as diretrizes propostas de acordo com a legislação vigente, que regulamenta a forma de disponibilização de informações para o Governo, de acordo com o projeto eSocial.

Os resultados alcançados pelo projeto, se deu por meio de um planejamento efetivo e do envolvimento dos setores pertinentes ao projeto. Assim, pode-se afirmar que as informações foram disponibilizadas ao governo com a qualidade exigida e de forma correta e padronizada. E, conforme cronograma, a partir de julho de 2018 as informações específicas do setor de Departamento de pessoal e a partir de janeiro de 2019 as informações do setor de Medicina Ocupacional e Segurança do trabalho conforme cronograma do projeto devem ser disponibilizadas de acordo com as diretrizes do eSocial. Assim sendo, a Nemak Brasil está preparada para atender a tal cronograma.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, possibilitou ao autor do mesmo, testemunhar diariamente e assim registrar as evidências e resultado de tal momento, uma vez que como consultor participou da implantação do eSocial no Departamento de Pessoal da Nemak Brasil, objeto deste estudo.

Diante do cenário estudado, evidencia-se que uma gestão de informações eficiente é de suma importância para que empresas tenham mais facilidade em momentos de transição, como, por exemplo, o relatado no presente estudo. Sabe-se que sucesso das organizações depende dos avanços tecnológicos e do desenvolvimento do capital humano, assim, interpretar dados e informações pertinentes aos processos de negócio das empresas será facilitado. O desafio é diário e para isso deve-se contar com profissionais qualificados e experientes, que farão parte do processo de cada organização.

O momento exige que as empresas utilizem ferramentas que as auxiliem nas tomadas de decisões e, assim, aprimorem suas interpretações para não se perder mais tempo. Faz-se necessário que se evidencie situações e problemas inerentes aos processos de negócio, para assim propor com maior assertividade soluções efetivas. Precisa-se correr contra o tempo, para atender aos prazos estipulados pelos órgãos regulamentadores, com informações fidedignas e seguras. Esse é um dos maiores desafios, atender ao projeto eSocial em sua plenitude, em tempo hábil para isso.

A demanda do eSocial, evidencia e deixa claro que a responsabilidade das informações são das organizações que as produzem. Assim, conforme data determinada, tais organizações devem estar aptas para disponibilização dessas informações ao governo, conforme diretrizes do eSocial. Busca-se, assim, cada vez

mais, qualidade dessas informações para se evitar retrabalhos e desembolsos financeiros a partir de penalidades, como multas que podem ser aplicadas as empresas, caso as informações solicitadas não cheguem ao destino de forma estruturada, segura e em tempo.

Percebeu-se, por meio deste estudo que estar em conformidade é um enorme desafio para as organizações, uma vez que as legislações se alteram com frequência, o que torna necessário um trabalho de atualização continua e na maioria das vezes com pouco tempo para se adequar. É preciso uma atenção redobrada e uma gestão atualizada das informações pertinentes ao departamento de pessoal, uma vez que trata-se do setor responsável pela gestão do capital humano das empresas. É o setor que processo o maior desembolso de valores financeiros da organização e de fato precisa de maior atenção. O estudo permitiu, identificar por meio das entrevistas com os usuários chaves do setor de DP, várias dificuldades internas para se estar em conformidade com as diretrizes do eSocial.

Ressalta-se aqui, a importância do envolvimento dos profissionais do setor de DP, no referido estudo, os mesmos executam atividades específicas. A participação destes profissionais, foram de extrema importância, pelo fato de estarem envolvidos em todas as fases do projeto. Quanto aos gestores da Nemak Brasil, não foi medido esforços em tecnologia e em capacitação, fatores de impacto em um projeto desta natureza.

Durante todo o projeto, identificou-se inúmeras falhas de comunicação entre os envolvidos, dificuldade em assimilar tamanha complexidade na resolução dos problemas e acúmulo de tarefas para a equipe. Foi preciso, em vários momentos do projeto, redefinição de ações para não resultar em atrasos das obrigações legais. A maior dificuldade identificada foi a dificuldade dos profissionais do setor em conciliar suas atividades de rotina, como as atividades do projeto. Como saída foi preciso um cronograma de trabalhos extras e em equipe, para assim se ajudarem e atingirem aos objetivos finais.

Ressalta-se finalmente, que o cenário econômico no qual a empresa Nemak Brasil se encontra, não é diferente das demais empresas no Brasil, ou seja, em recessão e com inúmeras dificuldades para se manter o quadro de colaboradores atual. Tal instabilidade foi mais um dos desafios do projeto.

6. APENDICES

Apêndice 1 – Questionário entrevista setor DP

Entrevistador:

Entrevistado:

Questionamentos

- 1- Atualmente, como estão os preparativos da empresa para se adequar ao eSocial?
- 2- Hoje, como às informações pertinentes ao departamento de pessoal chegam para a empresa?
- 3- Na sua opinião quais serão as principais dificuldades para atender as exigências do eSocial? Enumere em porcentagem os seguintes pontos, processos, pessoas e tecnologia?
- 4- Entrevistador: Identificamos muita maturidade da companhia com as entregas das obrigadoriedades para o projeto, para você líder e usuária chave do processo de departamento de pessoal, o que falta para auxiliar o seu dia a dia?
- 5- Na atual situação do brasil, na sua opinião o que é mais complicado acompanhar a legislação e estar em compliance ou lidar com a cultura organizacional enraizada que já estende por anos na organização?
- 6- O que é o eSocial para você? Acredita que realmente será muito difícil de atender as exigências? Qual é o seu maior receio?

Sequência	Leiautes Impactados	Campos Impactados dos Leiautes	Consistência	Obrigatório	Classificação	Módulo	Menu	Ação
1	S-1000	nrInsc	Filial Matriz sem o Número da Inscrição cadastrado.	Sim	Empresas/Filiais	Administração de Pessoal	Empresas > Filiais	Incluir o Número da Inscrição da Filial.
2	S-1000	tplnsc	Filial Matriz sem o Tipo de Inscrição cadastrado.	Sim	Empresas/Filiais	Administração de Pessoal	Empresas > Filiais	Cadastrar o Tipo Inscrição.
3	S-1000	natJurid	Filial Matriz não possui Natureza Jurídica RAIS cadastrada.	Sim	Empresas/Filiais	Administração de Pessoal	Empresas > Filiais	Cadastrar a Natureza Estabelecimento, na guia eSocial.
4	S-1000	nmRazao	Filial Matriz não possuem a Razão Social cadastrada.	Sim	Empresas/Filiais	Administração de Pessoal	Empresas > Filiais	Informar a Razão Social da Filial, na linha do campo Filial.
5	S-1000		Filiais do tipo "Matriz" dentro da mesma empresa.	Sim	Empresas/Filiais	Administração de Pessoal	Empresas > Filiais	Identificar qual a Filial que é considerada como matriz a ajustar as demais para os tipos adequados (Filial, Obra, Temporário, Cooperativa de Trabalho, Trabalhador Doméstico), no campo Tipo Filial.

								Informar a classificação tributária na guia eSocial do cadastro de filiais do tipo Matriz
6	S-1000	classTrib	Matriz sem classificação tributária	Sim	Filial	Administração de Pessoal	Empresas > Filiais	Informar o indicativo de cooperativa na guia eSocial do cadastro de filiais do tipo Matriz
7	S-1000	indCoop	Matriz sem indicativo de cooperativa	Sim	Filial	Administração de Pessoal	Empresas > Filiais	Informar o indicativo de construtora na guia eSocial do cadastro de filiais do tipo Matriz
8	S-1000	indConstr	Matriz sem indicativo de construtora	Sim	Filial	Administração de Pessoal	Empresas > Filiais	Informar quem Concedeu Certificado no respectivo campo
9	S-1000	siglaMin	Matriz com certificado de isenção sem indicativo de concessão de certificado	Sim	Filial	Administração de Pessoal	Empresas > Filiais	Certificado Isenção do cadastro de filiais do tipo Matriz quando houver registro de Certificado de Isenção
10								
11								
...								

5.1

512	S-2100	infoCeletista vinculo. sucessaoVinc		Sim	Dados Cadastrais		> Ficha Cadastral > Informações Admissionais	
-----	--------	---	--	-----	---------------------	--	---	--

Apêndice 2 – Relatório de análise das principais inconsistências na implantação do eSocial

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. B. **A percepção dos contabilistas de Campina Grande-PB acerca da EFD-Social**. 2016. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2016.

ABRANTES, D. S. **EFD-Social: As empresas atacadistas de alimentos de Campina Grande estão realmente preparadas para essa nova obrigatoriedade?** 2014. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual do Paraíba, Campina Grande, 2014.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal, **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências / 7ª. Edição.** – São Paulo: Atlas, 2014.

ALTER, S.: **Information System: a management perspective**. Addison-Wesley Publishing Co. Massachusetts, 1992.

BEAL, Adriana: **Saindo da postura reativa para uma posição de proatividade e influencia nas estratégias de negócios e de TI**. Security Magazine Data 07 junho 2004.

BORGES, C. F.; SOARES, A. B.; MARTINS, V. F. Sistema Público de Escrituração Digital – SPED: Desafios e Benefícios para os Profissionais Contábeis do Município de Uberlândia. **Linkania Revista Científica**, n. 7, v. 1, p. 106-133, 2013.

CASTRO, José. M. **Métodos e técnicas de pesquisa: manual prático**. Belo Horizonte: MPA PUC- Minas; Fundação Dom Cabral, 2002.

COHEN, D The very Separate Worlds of Academic and Pratitioner in Human resourse Manegement. **Academy of Management Journal**,v.50, n5p. 1013, 2007.

COSTA, G. A., MELO, M. A. Ética Profissional: Um Desafio para o Contador na Era Digital. **Revista Cogitatem**, v. 1, n. 1, p. 1-19, 2015.

CHUN, W. H.K Crisis, Crisis,crisis, or Sovereignty and Networks. **Theory Culture &Society**,v.28, n.6,p91-112, dec.2011.

CONCEITO DE DEPARTAMENTO, disponível em <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/esporte/conceito-de-departamento-de-pessoal/24292>, acesso em 15/12/2017.

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: PRODUTO OU PROCESSO **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 3-21, jan./jun. 2014.

CRONOGRAMA, disponível em <http://www.hcmconsulting.com.br/blog/cronograma-esocial-mudancas-em-2017>, acessado em 04/01/2017.

DEVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**, 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUARTE, R. D. eSocial: Mais arrecadação; menos burocracia?. **Revista Contabilidade & Gestão**, v. 1, n. 7, p. 9-11, 2013.

ENTENDA O QUE É A LEI ANTICORRUPÇÃO, disponível em http://www.veirano.com.br/por/contents/view/entenda_o_que_e_a_lei_anticorrupcao_que_entra_em_vigor_nesta_quarta_feira, acesso em 18/02/2018.

FANTONI, Odair Rocha. **eSocial fácil: implantação conciente** 3ª edição. São Paulo Lrt, 2017, p 18-22

GONÇALVES, José Antônio Pereira. **Alinhando processos, Estrutura e Compliance à Gestão Estratégica** 1ª Edição. São Paulo. Editora Atlas 2012.

HENDERSON, J.C & VENKATRAMAN, N.: "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Informing Organizations". IBM Systems Journal. V. 32, n1, p.4-16, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 3. ed. 2004. São Paulo.

JORNADA DE TRABALHO, disponível em <https://www.significados.com.br/jornada-de-trabalho/>, acesso em 15/12/2017.

JOHSON, N. et al. **Abrupt rise of machine Echology Beyond Human Response Tima**. In: **Nature**, Scientific Reports , Article number 2627, Published 11 September, 2013.

KEEN, P.GW: “**Information Technology And The Management Teory: The Fusion Map**”.IBM Systems Journal, v.32, n.1, p17-38,1993.

NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento**. In: STARKEY, K. (Org). Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, I. **Teoria da criação do conhecimento organizacional**. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.). Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

O eSocial, Disponível em:

<https://documentacao.senior.com.br/esocial/esocial/esocial-nas-empresas.htm>.

Acesso em 04/01/2018.

REICHERT, N. S. **Implantação do EFD Social para os Profissionais de Escritório de Contabilidade**. 2015. 17f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Regional Unijuí, Unijuí, 2015.

RIBEIRO, R. D. S. **E-social - As inovações nas rotinas do departamento de pessoal nas empresas e os seus impactos**. 2015. 20f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2015.

ROCHA NETO, Ivan. Gestão do Conhecimento e Complexidade. *Revista De Gestão E Projetos*, 3(1), 94-126, 2012.

REORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA, INSTITUCIONALIZAÇÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE ECONOMIA MISTA
Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 120-136, jan./jun. 2012.

ROSSETTI, José Paschoal: **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendência**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012. P26, 90.

RUSCHEL, M. E.; FREZZA, R.; UTZIG, M. J. S. O impacto do SPED na contabilidade desafios e perspectiva do profissional contábil. **Revista Catarinense de Ciências Contábeis – CRCSC**, v. 10, n. 29, p. 9-26, 2011.

SÁ, Fabiano Bento de; Bento, Karina, Ziviani, Fabrício, & Araújo Tavares Ferreira, Marta. (2013). Práticas de gestão do conhecimento: Um estudo em organizações mineiras. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 3(1), 114-131.

SÊMOLA, M. Gestão da Segurança da Informação: uma visão executiva. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 184p. ISBN: 9788535211917.

SHINODA, Ana Carolina Messias; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, & Sbragia, Roberto. **Gestão do Conhecimento em Organizações Orientadas para Projetos. Gestão E Projetos: GeP**, 6(1), 95-110, 2015.

SILVA JR, A. **Trajatória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

TUBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly, Jr; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.