



REVISTA PESQUISA
EM ADMINISTRAÇÃO
(CARUARU-PE)

ISSN 2594-8032

A IMPLEMENTAÇÃO DO E-SOCIAL E OS SEUS DESAFIOS: um estudo de caso sob a
ótica da mudança organizacional
THE IMPLEMENTATION AND CHALLENGES OF E-SOCIAL: a study case from the
perspective of organizational change

Camilla de Souza Padilha Feitosa

Mestranda em Administração

Universidade Federal Rural de Pernambuco

camillapadilhaf@gmail.com

Histaley Lelise Maria Maurício

Graduada em Administração

Universidade Federal Rural de Pernambuco

hista23@hotmail.com

Rafaela Angela Mateus Souto Maior

Mestranda em Administração

Universidade Federal Rural de Pernambuco

rafaelaangela@hotmail.com

Rodolfo Araújo de Moraes Filho

Doutor em Administração

Universidade Federal Rural de Pernambuco

rodolfoamfilho@yahoo.com.br

RESUMO

As organizações estão inseridas em um ambiente que exige cada vez mais flexibilidade em lidar com mudanças. No que diz respeito à implantação do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Previdenciárias e Trabalhistas (E-Social), faz-se necessário investigar as resistências individuais e organizacionais em organizações do setor público, cuja proximidade dos prazos é mais urgente. Utilizando como base o modelo de campo de força de Kurt Lewin, este estudo objetiva analisar a implantação do E-Social em uma organização pública do estado de Pernambuco. A coleta de dados foi dividida em duas etapas: aplicação de questionários e realização de entrevista, já as análises foram feitas por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo. Como resultados, têm-se que o processo de implementação do E-Social pode ser dividido em cinco etapas, com a existência das resistências: incerteza, falta de entendimento, hábitos, fatores econômicos, segurança, avaliações e métodos distintos, inércia grupal, inércia estrutural e foco limitado de mudança.

Palavras-Chave: Administração Pública; E-Social; Mudança organizacional.

ABSTRACT

Organizations are inserted in an environment that demands more and more flexibility when dealing with changes. With regard to the implementation of the Digital Bookkeeping System for Social Security and Labor Obligations (E-Social), it is necessary to investigate individual and organizational resistance in public sector organizations, whose proximity to deadlines is more urgent. Using Kurt Lewin's force field model as a base, this study aims to analyze the implementation of E-Social in a public organization in the state of Pernambuco. Data collection was divided into two stages: application of questionnaires and conducting interviews, the analyzes were performed using descriptive statistics and content analysis. As a result, the E-Social implementation process can be divided into five stages, with the existence of the resistances: uncertainty, lack of understanding, habits, economic factors, security, different assessments and methods, group inertia, structural inertia and limited focus of change.

Keywords: Public Administration; E-Social; Organizational change.

1 INTRODUÇÃO

Com a criação do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Previdenciárias e Trabalhistas (E-Social), por meio do Decreto n. 8.373, de 11 de dezembro de 2014, que simplifica e organiza uma série de informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais; as organizações, tanto públicas como privadas, passarão por uma série de transformações. A maioria está relacionada a procedimentos que envolvem rotinas de pessoal, como esquemas de vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidentes de trabalho, escriturações oficiais e informações sobre o FGTS. São mudanças que irão mudar radicalmente vários processos administrativos e suas etapas, e consequentemente, o dia a dia dos profissionais (E-Social, 2018).

Contudo, segundo uma pesquisa realizada pela empresa multinacional *Sage*, especializada em *softwares* de gestão, a maioria das organizações ainda desconhece sobre aspectos do sistema. Faltando pouco tempo para o fim do prazo de sua implantação (as primeiras fases tiveram previsão de término para o primeiro semestre de 2018), 48% das empresas ainda não tinham investido em capacitação para seus colaboradores, por aguardarem mais informações sobre o sistema; 33% das empresas ainda não haviam começado a se adequar ao E-Social, por esperarem definição de implantação; e 21% das empresas afirmaram ainda não ter uma estratégia de adequação aos novos procedimentos. Os resultados da pesquisa mostraram um cenário preocupante, visto que as organizações devem se preparar para as novas exigências (E-Social, 2018).

Consequentemente, diante da falta de capacitação para o manuseio do novo sistema e de estratégias relacionadas às mudanças, poucas organizações mostram-se preparadas a utilização do E-Social. Segundo levantamento realizado pela Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (FENACON) em 2017 (<http://www.fenacon.org.br/noticias/apenas-44-das-empresas-se-adaptaram-ao-esocial-e-o-consideram-complexo-2565>, recuperado em 27/05/2018), 42% das companhias do país não começaram o processo de implantação do E-Social. O quantitativo de novos procedimentos que a obrigatoriedade de utilização do sistema envolve para o cumprimento das suas determinações requer um grande esforço dos empregadores, de maneira a estabelecer a integração das áreas administrativas, celebração de parcerias, captação de pessoal especializado e a adequação dos modelos de gestão, conforme a Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 2017.

Nesse sentido, Filipin, Reichert, Brizolla e Vieira (2016) aponta que o maior desafio é a mudança cultural, visto que há a dificuldade de sincronizar a organização às novas demandas: utilização e falhas de novos programas, novas informações e dados a serem repassados, novos prazos e novos modelos de gestão para alguns procedimentos. Segundo pesquisa da *Price Water House Coopers* (PWC) em 2015, esta é uma das maiores dificuldades da fase de implantação do sistema, além da reformulação dos processos internos. Em síntese, o cumprimento de todas as obrigações dentro do prazo é o maior desafio, em que é necessário o envolvimento do colaborador com os novos contextos através da busca de conhecimentos. Contudo, as mudanças organizacionais, bem como as dificuldades inerentes a cada uma delas, podem evidenciar o surgimento de resistências.

As resistências podem ser definidas como reações naturais da organização à mudança, de enfoque individual ou organizacional (Robbins, Judge, & Sobral, 2010), que podem levar, por meio de respostas inevitáveis, ao sucesso ou fracasso das iniciativas (Bortolotti, Sousa, & Andrade, 2011). Para Sales e Silva (2007), é importante considerar que nem sempre as resistências serão prejudiciais à organização, elas podem não somente trazer aspectos positivos, como agregar benefícios ao processo de mudança, impulsionando e estimulando os colaboradores.

Diante disso, esta pesquisa configura-se como exploratória e descritiva, de cunho qualitativo-quantitativo, cujo objetivo é analisar a implantação do Sistema do E-Social por meio do processo de mudança em uma organização pública da cidade do Recife. Com isso, de forma específica, o estudo se propõe a: 1) descrever o processo de implantação do E-Social segundo o modelo de campo de força de Kurt Lewin, na organização em estudo; e 2) identificar as resistências percebidas pelos colaboradores no processo de implantação do E-Social, na organização em estudo. Seus principais resultados permitem descrever o processo de mudança em etapas, identificar e agrupar as resistências segundo categorias e analisar as táticas utilizadas para mitigar os efeitos das resistências existentes.

Sendo assim, a relevância deste estudo justifica-se em contribuições teóricas e empíricas importantes que contribuem na construção de soluções gerenciais. Em se tratando especificamente do estudo do processo de mudança em organizações públicas, em decorrência do Sistema E-Social, trata-se de uma esfera recente e pouco explorada no contexto brasileiro, sendo este um estudo pioneiro para a academia na construção do arcabouço teórico da temática. Para tanto, este artigo será dividido nas seguintes seções: 1) Fundamentação teórica; 2) Procedimentos metodológicos; 3) Resultados e discussões dos dados; e por fim, 4) as conclusões acerca dos achados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 E-SOCIAL: A NOVA FERRAMENTA DE CONTROLE

O Sistema Público de Escrituração Digital – SPED foi instituído pelo Decreto n. 6.022, de 22 de janeiro de 2007, e inicialmente possuía três projetos, no que diz respeito a relação entre o Fisco e os contribuintes: Escrituração Contábil Digital, Escrituração Fiscal Digital e a Nota Fiscal Eletrônica. Esta mudança foi feita em decorrência da necessidade de usuários, tanto internos como externos, de obter informações reais, confiáveis e tempestivas das organizações (Filipin *et al.*, 2016). Trata-se de um instrumento unificador das atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos contábeis e fiscais dos empresários e das pessoas jurídicas, mediante um fluxo único e computadorizado de informações (Decreto n. 6.022, 2007).

Com o objetivo da unificação das informações também abranger aquelas relacionadas a compromissos trabalhistas, previdenciários, tributários e fiscais, foi criado o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Previdenciárias e Trabalhistas (E-Social), por meio do Decreto n. 8.373, de 11 de dezembro de 2014. Trata-se de um sistema de dados nacional em que o empregador deve inserir todas as informações dos seus empregados, independente da forma de contratação, instituído através de uma iniciativa do Ministério do Trabalho, Ministério da Fazenda (Receita Federal do Brasil e Secretaria de Previdência), Caixa Econômica Federal e Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), de acordo com informações do CNI (2017). Seus princípios são elencados na Figura 1.

1 - Dar maior efetividade à fruição dos direitos fundamentais trabalhistas e previdenciários dos trabalhadores;
2 - Racionalizar e simplificar o cumprimento de obrigações previstas na legislação pátria de cada matéria;
3 - Eliminar a redundância nas informações prestadas pelas pessoas físicas e jurídicas obrigadas;
4 - Aprimorar a qualidade das informações referentes às relações de trabalho, previdenciárias e fiscais; e
5 - Conferir tratamento diferenciado às microempresas – ME e empresas de pequeno porte – EPP.

Figura 1. Princípios do E-Social.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Decreto n. 8.373, 2014.

Em síntese, diz-se que, de forma geral, o objetivo do E-Social é simplificar com qualidade as informações dos registros laborais dos empregados, desde a sua admissão até o seu desligamento: 1) Admissão de empregados; 2) Afastamentos temporários; 3) Alterações no contrato de trabalho; 4) Acidentes de trabalho; 5) Folha de pagamento; 6) Monitoramento

da saúde; 7) Segurança e saúde no trabalho; e 8) Aviso prévio e desligamento (CNI, 2017). Diante disso, as principais áreas afetadas pela empresa com as mudanças advindas do E-Social são aquelas relacionadas à gestão de pessoal e gestão fiscal e financeira. Segundo Filipin *et al.* (2016), o principal desafio é a mudança cultural imposta às organizações, em virtude, principalmente, de ser uma grande alteração em uma série de processos, com prazos de implementação definidos.

O Comitê Diretor do E-Social n. 02 de 2016, que estabelece o cronograma de implantação do sistema, o divide em duas etapas. A primeira, a partir de 1º de janeiro de 2018, abrange os empregadores e contribuintes com faturamento apurado superior a 78 milhões de reais, no ano de 2016; enquanto a segunda etapa, a partir de 1º de julho de 2018, estende para os demais, independente de faturamento (E-Social, 2017). Especificamente para os órgãos públicos, a implementação do E-Social, desde o ano de 2017, encontra-se em fase de testes e preparação para o início da obrigatoriedade, conforme o cronograma do E-Social disponibilizado em 2018 pela Fortes Tecnologia (<https://www.fortestecnologia.com.br/esocial/#tipo-empresa-2>, recuperado em 28/07/2018). Os desafios referem-se a mudanças culturais, processos internos, sistemas e tecnologias, comprometimento dos gestores e funcionários, cumprimento da legislação e das obrigações no prazo, estrutura e governança, capacitação dos profissionais, interação entre as áreas, qualidade dos dados/informações, dentre outros.

Mesmo com essas dificuldades, vários são os benefícios esperados da implementação do E-Social. Na pesquisa da PWC (2015), evidencia-se a melhoria no cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal, questão que também obteve destaque nos estudos de Filipin *et al.* (2016). Ambos os resultados caminham para a importância de fatores que possam preparar o ambiente para as transformações, de forma a auxiliar no sucesso das iniciativas. A perspectiva deve ser multidisciplinar, visto que os ajustes relacionam-se aos papéis, responsabilidades e qualificações das pessoas; apoio da alta administração, por envolver diversas áreas da empresa e isto demandar uma alocação estratégica e eficiente de recursos; diagnóstico da situação atual, com a identificação de benefícios e lacunas existentes; e a gestão das mudanças.

2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Por relacionar-se com um ambiente multicultural e dinâmico que lança as organizações a um ambiente de provisoriedade e ruptura (Motta, 1997), a interferência no pensamento e no comportamento em todos os âmbitos, de forma a alterar as estruturas

vigentes, faz com que um bom desempenho seja resultado da forma como as organizações lidam com as mudanças (Wood, 2009; Bressan, 2004). Novos modelos de gestão passar a ser dependentes de situações e contextos e devem estar em consonância com a leitura dos ambientes internos e externos, com influência de aspectos históricos e culturais envolvidos (Marinelli, Oliveira, & Pinto, 2009).

No mundo dos negócios, a mudança está presente na maioria das organizações atuais, visto que até mesmo as mais tradicionais estão sujeitas a passar por transformações tecnológicas, sociais, econômicas, políticas, entre outras (Robbins *et al.*, 2010). A literatura sobre o tema é extensa, contudo, embora exista um consenso entre os teóricos acerca de sua relevância, há certa heterogeneidade em seu significado. As concepções mais atuais apontam que a mudança é qualquer alteração – planejada ou não – que possa ter consequências importantes para a organização em seus componentes organizacionais ou em suas relações com o ambiente (Santos, 2014).

Diante da evolução do conceito, pode-se afirmar que um dos parâmetros que, de forma geral, sempre esteve presente nas definições sobre mudança, é a formação de novos contextos, que consequentemente influenciam as diversas formas de comportamento (Corrêa, Dandaro, & Moraes, 2013). Kurt Lewin, em sua teoria do “campo de força”, trata da complexidade dos grupos humanos através de uma balança dinâmica de forças presente em qualquer organização. Estas forças podem ser de natureza impulsionadora ou restritiva e explicam o comportamento humano. O processo é formado por três etapas – descongelamento, movimento e recongelamento (Lewin, 1939; Robbins *et al.*, 2010), como pode ser observado na Figura 2.

Etapas 1: Descongelamento	Envolvimento do colaborador: percepção da necessidade da mudança pelos indivíduos, grupos ou pela própria organização; de forma que a entendam e a aceitem.
Etapas 2: Movimento	Nova direção proposta: desenvolvimento de novos comportamentos para que sejam dados estímulos propulsores a mudanças ou redutores das restrições.
Etapas 3: Recongelamento	Estabilidade: permanência da mudança a longo prazo, de forma que a mesma adquira caráter de permanência. Para isso, são criados meios com a finalidade de mantê-la.

Figura 2. As três etapas do modelo de campo de força de Kurt Lewin.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Magalhães, Gomes e Magalhães (2006).

A teoria, ainda que proposta por Lewin no século XX, embasa estudos atuais no âmbito das organizações. Isto, devido à compreensão de fenômenos grupais que ela possibilita, e por conseguir aliar diversas áreas do conhecimento. Ademais, permite a

compreensão das interações das mudanças com o ambiente, o que faz com que o trabalho em equipe seja, por exemplo, melhorado (Martins *et al.*, 2011). Contudo, o modelo do campo de forças deve ser analisado considerando, também, as resistências existentes no processo: reações naturais que conferem um dos principais obstáculos à eficácia de uma mudança.

A importância do estudo sobre resistências reside no fato que este é um dos tópicos mais estudados no campo organizacional, por ser uma das principais barreiras a transformações, inovações e mudanças (Hernandez & Caldas, 2001). Contudo, é importante salientar que elas podem ser construídas não somente de forma negativa, quando é vista pelos colaboradores como uma ameaça, mas também positivas, levando a discussões e a debates (Robbins *et al.*, 2010). Nesse sentido, torna-se essencial compreender suas características e conceitos, em que os autores mencionados as classificam como de cunho tanto individual como organizacional, conforme observado na Figura 3.

Fontes individuais	Fontes organizacionais
1) Hábitos: formas programadas de agir e de lidar com atividades cotidianas; 2) Segurança: ameaça às certezas existentes; 3) Avaliações e métodos distintos: formas diferentes dos indivíduos avaliarem estratégias e objetivos; 4) Incerteza: falta de informações sobre acontecimentos futuros (medo do desconhecido); 5) Autointeresse dos indivíduos: propostas de mudanças vistas como ameaças por alguns; 6) Falta de entendimento: a desconfiança/desconhecimento torna-se resistência; 7) Fatores econômicos: temor com relação a finanças ou remunerações.	1) Inércia estrutural: mecanismos internos agindo como contrapeso à mudança; 2) Inércia de grupo: mesmo que de forma individual a mudança seja aceita, normas de grupo podem ser fontes limitadoras; 3) Foco limitado de mudança: como a organização é formada por vários subsistemas, mudanças limitadas àqueles considerados menores são anulados pelos maiores. 4) Ameaça às relações de poder estabelecidas: a mudança pode ser vista como ameaça à medida que redistribui ou altera as estruturas de autoridade.

Figura 3. Resistências à mudança.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Robbins *et al.* (2010).

Algumas táticas podem ser utilizadas na superação desses obstáculos: a sua comunicação, de forma que ela seja apreendida, combatendo os efeitos da ausência de informação; e a participação dos colaboradores, gerando comprometimento e o desenvolvimento de relações positivas de apoio, negociação, confiança e justiça (Robbins *et al.*, 2010). Além disso, o conceito da organização proativa, que além de empreender reações às mudanças impostas pelo ambiente, também as influencia e controla, possibilita que existam

agentes de mudança, pessoas de personalidade flexível e mais suscetíveis a situações de mudança (Wood, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo-quantitativo, de cunho exploratório e descritivo; visto que se propõe a descrever características e comportamentos de um fenômeno ainda pouco estudado (Vergara, 2009). Como método de investigação, foi escolhido o estudo de caso único, por ampliar as possibilidades de aprendizado sobre um determinado assunto de interesse para o pesquisador (Stake, 1995), como é o caso do processo de implementação do E-Social. Além disso, segundo Yin (2005), esta é a metodologia adequada quando se busca responder questões exploratórias, a exemplo de “o quê?” e “como?”. A organização escolhida para o estudo de caso é integrante do setor público, especificamente do Poder Judiciário: O Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE).

A escolha por uma organização do setor público deu-se em virtude de que, além do processo de implementação do E-Social encontrar-se, ao longo do primeiro semestre de 2018, em andamento durante a construção da problemática, foi identificada uma preocupação com o setor público quanto à implementação do E-Social, principalmente no que diz respeito às organizações que estavam inseridas nos primeiros prazos. A delimitação da amostra nos departamentos de gestão de pessoas e gestão financeira da organização baseia-se no fato de que as mudanças advindas do E-Social impactam principalmente processos relacionados a estas áreas. Considerando-se esses aspectos, a fase de coleta de dados foi dividida em duas etapas.

A primeira etapa do estudo, de cunho quantitativo, foi realizada através da aplicação de questionário estruturado, do tipo *Likert*, com o objetivo de identificar as resistências percebidas pelos servidores. Foi requerido aos respondentes a indicação do seu grau de concordância ou discordância em relação a afirmações referentes a resistências à mudança, elaboradas com base em Robbins *et al.* (2010). Para cada item de resposta, foi atribuído um número que reflete a direção do respondente em relação à afirmação dada (Mattar, 2001). Ao todo, foram obtidas 18 respostas, o que equivale a 72% dos servidores que serão diretamente impactados pelo E-Social, visto que aqueles cujas atividades e rotinas de trabalho não sejam impactadas pelo novo sistema não foram considerados alvos da pesquisa.

Houve a adaptação de alguns termos, de forma a facilitar o entendimento das questões abordadas, sem, contudo, descaracterizar o método original, também alterando os valores de

medição, optando pela avaliação de 0 a 5. A escolha pela quantidade de itens na escala é de extrema importância, por influenciar na velocidade e na precisão das respostas. A opção por escalas menores mostra-se a mais adequada, por não demandar uma maior necessidade de processamento mental dos respondentes (Dalmoro & Vieira, 2013). A análise foi baseada na proposta de Oliveira (2005), em que o valor do *Ranking* Médio (RM), obtido através da média ponderada para cada item, relacionado à frequência das respostas, estima o nível de concordância ou discordância dos servidores às afirmações. Os valores menores do que 3 são considerados discordantes, enquanto os maiores do que 3 são concordantes.

A segunda etapa do estudo constitui-se na realização de uma entrevista semiestruturada com um dos representantes da comissão responsável pelas atividades do E-Social na instituição. A escolha por apenas um integrante da Comissão reside no fato que os outros não participaram de maneira direta ou indireta da implementação do E-Social em todas as suas etapas. Esta abordagem qualitativa evidencia o aprofundamento na explicação do fenômeno (Gerhardt & Silveira, 2009), e nesse sentido, compreende-se o entendimento do processo de mudança organizacional nas organizações, cujos atores envolvidos são essenciais nos desdobramentos de possíveis resistências, sejam elas de cunho individual ou organizacional.

Os dados da entrevista foram analisados através da organização de sua transcrição em categorias, de maneira que os resultados encontrados fossem comparados segundo o referencial teórico do estudo. Segundo Merriam (1998), essas categorias podem ser compreendidas como temas que aparecem predominantemente nos dados coletados pelo pesquisador. Na análise, não será divulgado o nome do entrevistado. A sua identificação será feita através de uma codificação (Ex.: A1), e suas falas presentes na entrevista transcrita através do intervalo de linhas onde encontra-se a citação referente àquele assunto nos arquivos do pesquisador (Ex.: A1:09-12; leia-se “Entrevistado ‘A1’, Números de linha 09 à 12”).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO E-SOCIAL

De acordo com o observado no Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE), através das descrições feitas por E1, participante da Comissão do E-Social da instituição e

único participante do processo desde o seu início, foi montado o processo de implementação do E-Social, representado pela Figura 4.

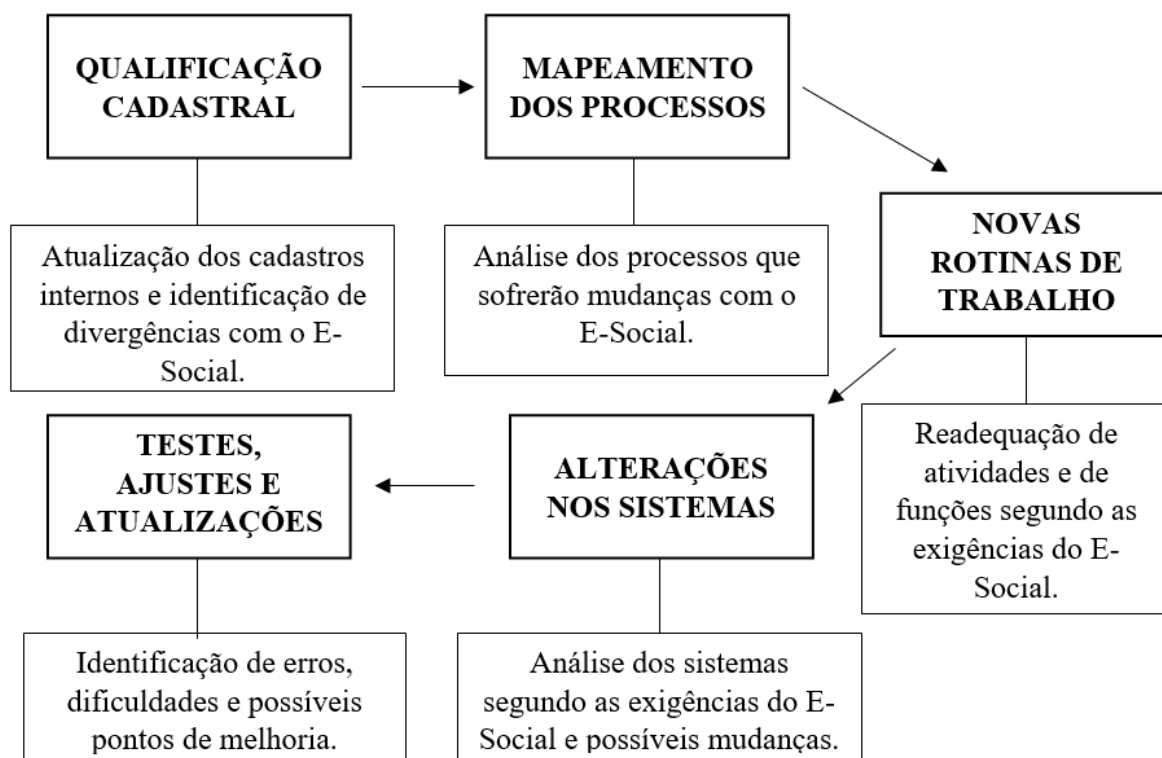


Figura 4. Processo de implementação do E-Social.

Segundo E1 (44-46), o processo de implementação do E-Social configura-se em um desafio, visto que as etapas, muitas vezes, são desenvolvidas ao mesmo tempo, e demandam mudanças culturais. É o caso das novas rotinas de trabalho, que exigem novos posicionamentos dos colaboradores diante de tarefas rotineiras, ao mesmo tempo em que são feitas alterações nos sistemas, o que pode ocasionar retrabalho e atraso nas tarefas. Além disso, embora as fases de qualificação cadastral e mapeamento dos processos tenham sido finalizadas, há ocorrências de ajustes, à medida que novas rotinas são implementadas e pontos de melhoria são identificados. Um dos exemplos disto é a criação de um subsistema auxiliar como suporte para atividades impactadas pelo E-Social. Para os colaboradores, esta foi uma mudança considerada como benéfica e que diminuiu resistências quanto à fase de qualificação cadastral, visto que eliminou trabalhos desta etapa (E1:486-504).

Por fim, aliando o processo de mudança representado na Figura 4, com a teoria do campo de força de Kurt Lewin e as demais considerações do entrevistado E1, as etapas de descongelamento, movimento e recongelamento podem ser relacionadas, no processo de implementação do sistema na instituição, com os aspectos demonstrados na Figura 5.

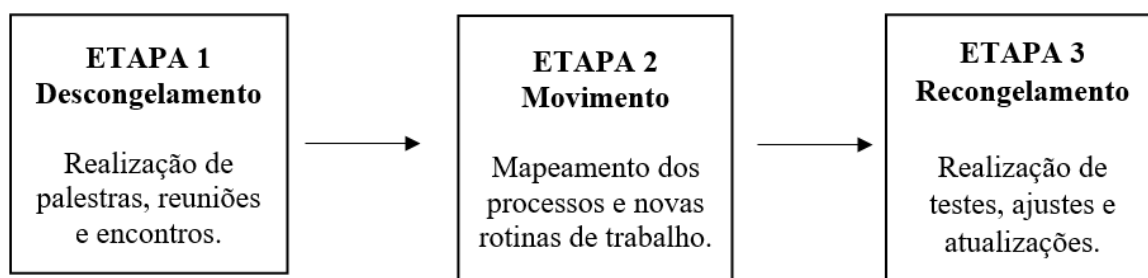


Figura 5. Processo de implementação do E-Social segundo a teoria do campo de força de Kurt Lewin.

Contudo, é importante salientar que a organização, durante o período de estudo, encontra-se situada na etapa 2 (Movimento), visto que as reuniões e encontros realizados possuem o intuito de tomar decisões administrativas e não conscientizar os colaboradores da organização a entender ou aceitar a mudança (Magalhães *et al.*, 2006), pois os mesmos já encontram-se envolvidos, ainda que não em parâmetros totalmente satisfatórios (E1:364-365). A etapa 3 não possui data definida para iniciar, pois o órgão está vinculado às decisões do Tribunal Superior Eleitoral, que ainda está em fase de análise de alguns processos e sistemas, bem como criação de módulos tecnológicos com base nas exigências do E-Social (E1:245-246).

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS RESISTÊNCIAS EXISTENTES

Através da análise das respostas do questionário tipo *Likert*, foi observado o grau de concordância ou discordância dos sujeitos quanto às afirmações referentes a possíveis resistências existentes no processo de implementação do E-Social. Como resultado, têm-se a obtenção do *Ranking* Médio (RM) de 11 afirmações, visto que cada uma corresponde a uma resistência apontada em Robbins *et al.* (2010). Considerando que resultados de RM cujos valores sejam menores que 3,0 são considerados como discordantes, enquanto os maiores que 3,0 são concordantes, foi possível observar que 82% das resistências apontadas nas afirmações são percebidas pelos entrevistados como presentes no processo de implementação do E-Social na organização em estudo, conforme observado na Figura 6.

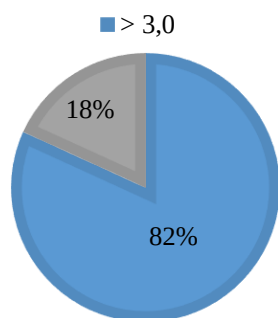


Figura 6. Valores de *Ranking Médio* (RM) encontrados.

Ao dividir as 11 afirmações em duas categorias, segundo as fontes de resistência à mudança – individuais ou organizacionais, e realizar uma média aritmética simples para obter o RM total, observa-se que as duas fontes de resistência são presentes na organização, com valores próximos. Enquanto as resistências de fonte organizacional possuem RM = 3,50; as de cunho individual possuem RM = 3,87. Isto pode ser corroborado através do RM dos entrevistados para a afirmação: “As resistências à mudança no processo de implementação do E-Social são mais individuais do que organizacionais (coletivas)”, cujo valor aproxima-se do neutro (RM = 3,1), o que indica que ambas as fontes de resistência são relevantes para compreender o processo de mudança organizacional na organização. Contudo, segundo E1 (375-378), o apoio estratégico das diretorias é um dos pontos que faz com que a preocupação seja mais individual do que organizacional, visto que a carência reside no envolvimento dos colaboradores.

Dentre as seis resistências individuais abordadas, apenas o autointeresse dos indivíduos não é considerado pelos respondentes (RM=2,6). O interesse pode ser visto em escalas grupais, provocando inércia e não na esfera individual, o que o enquadra como uma resistência de cunho organizacional (Ver Figura 7). Fatores econômicos (RM=3,5) e segurança (RM=3,72) são duas resistências que, embora consideradas existentes na organização, obtiveram valores de RM relativamente baixos. Isto pode ser explicado através do fato que, por tratar-se de uma organização pública, a ameaça às certezas existentes e o temor com relação às remunerações não seja uma preocupação dos colaboradores, visto que os mesmos gozam de estabilidade como servidores (E1: 496-502).

As resistências individuais de grande relevância são: incerteza (RM=4,3), falta de entendimento (RM=4,3), hábitos (RM=4,2) e as avaliações e métodos distintos (RM=4,2). Por tratar-se de uma organização do setor público, o medo do desconhecido, representado pelo E-Social através de novas formas de agir e lidar com atividades cotidianas, faz com que a

implementação do sistema seja vista como ameaça. Há vários exemplos de processos, próprios da organização em estudo, que ainda não estão configurados de maneira clara no E-Social, por estarem intimamente atrelados à razão de ser do Tribunal, como, por exemplo, questões que envolvem o rodízio eleitoral de juízes e a existência de colaboradores não regidos pela CLT, requisitados através da Lei n. 23.523, 2017 (E1:532-559).

Esses resultados aproximam-se dos obtidos pela PWC (2015), à medida que demonstram a influência da mudança cultural e da mudança nos processos internos como dificuldades para a implementação do E-Social. As resistências ocorrem, principalmente, pela falta de informação em como a organização irá se desenvolver diante do novo panorama (E2:35-39), e, por isto, é importante a preparação do ambiente para as novas transformações através de uma perspectiva multidisciplinar (Filipin *et al.*, 2016). No Tribunal, foi criada uma comissão cujos participantes são das mais variadas áreas administrativas – Contratos, Financeiro, Gestão de Pessoas, Tecnologia, entre outros; visto que os ajustes podem ser, desde papéis a responsabilidades e habilidades técnicas de manuseio do sistema (E1:450-451).

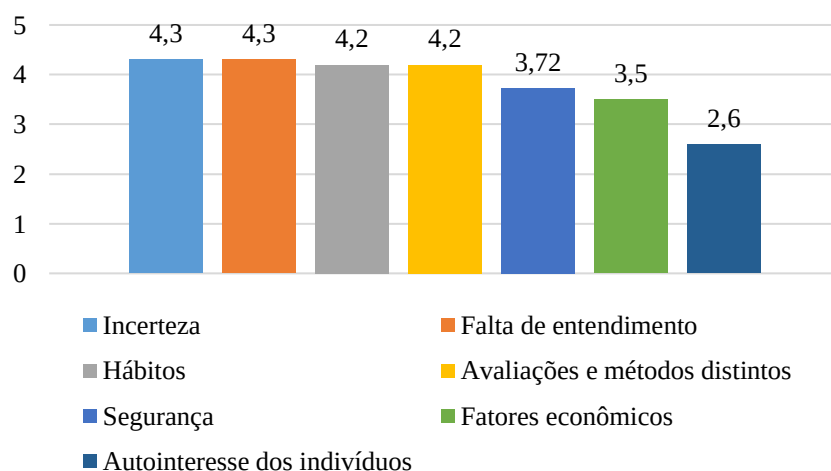


Figura 7. RM das resistências individuais.

Diante dessas resistências, E1 (492-496) aponta algumas táticas implementadas na superação desses obstáculos, e dentre elas, duas são observadas na literatura sobre mudança de Robbins *et al.* (2010): a comunicação e a participação dos colaboradores. No Tribunal, isto é feito através de reuniões, encontros e palestras. Além disso, a presença de pessoas proativas, que agem como agentes de mudança (Wood, 2009) é outra fonte para diminuir as resistências, contudo, ainda é feita de maneira informal através de colaboradores que se sentem mais envolvidos com a implementação do E-Social: “Eu sou apaixonada pelo E-Social. Eu sou apaixonada por ele, então eu tenho o estímulo de ler, de estudar, de mostrá-lo para os outros.

Porque eu quero ler, eu quero acreditar que isso vai acontecer. Se o E-Social fizer o que ele está dizendo, é a coisa mais linda do mundo” (E1:478-479). Sendo assim, para E1, a motivação para que as suas resistências individuais tenham sido superadas é a crença na realização dos princípios básicos a que ele se propõe (Decreto n. 8.373, 2014).

Contudo, além das resistências individuais, existem as ditas organizacionais (Ver Figura 8), as quais estão relacionadas com algo que vai além das motivações e interesses dos colaboradores. Elas estão em um nível estrutural macro: grupos, grandes mecanismos internos, subsistemas, entre outros (Robbins *et al.*, 2010). Dentre as quatro resistências de fonte organizacional, apenas uma delas não é considerada pelos entrevistados como relevante no que diz respeito às dificuldades do E-Social (RM=2,88), conforme pode ser visto na Figura 8. Contudo, isto pode ser explicado pelo fato da organização estar inserida no setor público, o que faz com que os colaboradores não sintam as relações de poder ameaçadas por meio da implementação do sistema, em virtude da estabilidade no cargo.

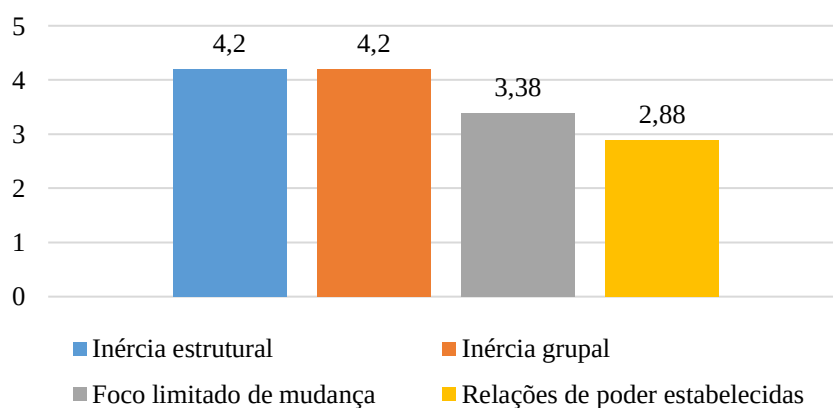


Figura 8. RM das resistências organizacionais.

Quanto às resistências de maior relevância – inércia estrutural (RM=4,2) e inércia grupal (RM=4,2), normas de grupos são as fontes limitadoras mais percebidas, visto que há uma dificuldade para definir as equipes responsáveis pelos assuntos referentes ao E-Social, o que ocasiona, muitas vezes, a união de determinados grupos em torno de algum posicionamento contrário (E2:514-523). Contudo, esta é uma resistência que, ainda segundo o entrevistado, foi minimizada a partir do momento em que os colaboradores formaram o conhecimento sobre o que é o E-Social e os seus objetivos, observados na Cartilha do E-Social (CNI, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de implementação do E-Social no Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco pode ser dividido em 5 etapas: qualificação cadastral, mapeamento dos processos, novas rotinas de trabalho, alterações nos sistemas e ajustes. É importante salientar que para que uma fase inicie, não é necessário que a anterior tenha sido finalizada, muitas vezes elas são desenvolvidas de forma paralela. Ao relacionar as três etapas da teoria do campo de força de Kurt Lewin, tem-se que as fases de descongelamento, movimento e recongelamento são caracterizadas, de forma respectiva, por: 1) Realização de palestras, reuniões e encontros; 2) Mapeamento dos processos e novas rotinas de trabalho; e 3) Realização de testes, ajustes e atualizações.

As resistências encontradas neste processo foram divididas em duas categorias, segundo a sua fonte: individuais e organizacionais, sendo as primeiras consideradas mais relevantes para a organização. Analisando-se as duas categorias em conjunto, 82% das resistências apontadas nas afirmações são percebidas pelos entrevistados como presentes no processo de mudança. São elas: incerteza, falta de entendimento, hábitos, fatores econômicos, segurança, avaliações e métodos distintos, inércia grupal, inércia estrutural e foco limitado de mudança. Duas resistências à mudança não foram identificadas no processo de implementação do E-Social: autointeresse dos indivíduos e relações de poder estabelecidas. A não ocorrência desta última é explicada pelo fato da organização estudada estar inserida no setor público, o que faz com que os colaboradores gozem de estabilidade.

Como táticas de diminuição ou minimização das resistências à mudança e seus efeitos, a organização em estudo investe na comunicação dos novos contextos através de eventos, palestras e encontros, além da participação dos colaboradores, cujo envolvimento deve-se, em parte, a agentes de mudança: servidores proativos e muitas vezes apaixonados pelo que o E-Social representa. Nesse sentido, a criação de uma Comissão multidisciplinar foi de extrema relevância na divulgação de informações e na tomada de decisão, visto que é composta por servidores das mais diversas áreas impactadas pelo E-Social: contratos, gestão de pessoas, financeiro, tecnologia, etc. Esta diversidade é necessária, visto que os ajustes podem ser em papéis, e até mesmo em responsabilidades e habilidades técnicas de manuseio de sistemas.

Por fim, destaca-se como limitação de pesquisa, que os resultados deste estudo não podem ser generalizados para o contexto de outras organizações e setores produtivos, sendo esta uma sugestão para trabalhos futuros. Recomenda-se a replicação do método desenvolvido, com base no arcabouço teórico exposto, de forma que seja possível estabelecer um comparativo com outras realidades de atuação e implementação de mudança. Analisar as particularidades inerentes a este novo cenário é essencial na busca de uma gestão mais

positiva e eficaz. Para tanto, a identificação dos alvos da pesquisa é essencial, visto que nem todos os servidores de gestão de pessoas e finanças, áreas impactadas pelo novo sistema, terão suas atividades e rotinas modificadas pela mudança.

REFERÊNCIAS

- Bortolotti, S. L. V., Sousa, A. F., Jr., & Andrade, D. F. (2011). Resistência à mudança organizacional: Avaliação de atitudes e reações em grupos de indivíduo. *Anais do VIII SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende: UFSC, 8.
- Resolução n. 23.523, de 27 de junho de 2017. Dispõe sobre a requisição de servidores públicos pela Justiça Eleitoral. Brasília, DF. Recuperado de <http://www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2017/RES235232017.html>.
- Resolução do Comitê Diretivo do E-Social n. 2, de 30 de agosto de 2016. Dispõe sobre o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). Brasília, DF. Recuperado de <https://portal.esocial.gov.br/institucional/legislacao/resolucao-do-comite-diretivo-do-esocial-no-2-de-30-de-agosto-de-2016-consolidada>.
- Decreto n. 8.373, de 11 de dezembro de 2014. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – E-Social e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm.
- Decreto n. 6.022, de 22 de janeiro de 2007. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – Sped. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm.
- Bressan, C. L. (2004). Mudança Organizacional: uma visão gerencial. *Anais do Seminário de Gestão de Negócios*. Curitiba: FAE, 1. Recuperado de http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf.
- Confederação Nacional da Indústria. (2017). *Cartilha E-Social do Sistema Indústria*. Confederação Nacional da Indústria, Brasília: SESI. Recuperado de [http://www.fiepr.org.br/sindicatos/sindbor/uploadAddress/Cartilha_eSocial_web\[79713\].pdf](http://www.fiepr.org.br/sindicatos/sindbor/uploadAddress/Cartilha_eSocial_web[79713].pdf)
- Corrêa, M. L., Dandaro, F., & Moraes, F. F. (2013). Gestão da cultura e do comportamento organizacional para o desenvolvimento regional. *Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”*, 5(02), 74-94.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: O número de itens e a disposição influenciam os resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6, 161-174.
- E-Social. (2018). *Conheça o E-Social*. Recuperado de <http://portal.esocial.gov.br/institucional/conheca-o>.

- Filipin, R., Reichert, N. S., Brizolla, M. M. B., & Vieira, E. P. (2016). Impactos e Benefícios da Implantação do EFD Social para os Profissionais de Escritórios de Contabilidade. *Revista Gestão & Planejamento*, 17(2), 367-382.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS.
- Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: concepts and methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896.
- Magalhães, E., Gomes, L., & Magalhães, E. (2006). Uma análise do processo de formulação e implementação de mudança organizacional: o caso de um instituto de previdência complementar e plano de saúde. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende: AEDB, 3.
- Marinelli, M., Oliveira, C. A., Jr., & Pinto, M. V. (2009). Cultura e Mudança Organizacional: Abordagens, Modelos e Críticas. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 1(2), 61-74.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. Edição Compacta (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, V. M. F., Munari, D. B., Tipple, A. F. V., Bezerra, A. L. Q., Leite, J. L., & Ribeiro, L. C. M. (2011). Forças impulsoras e restritivas para trabalho em equipe em um Centro de Material e Esterilização de hospital escola. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(5), 1183-1190.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Motta, P. R. (1997). *Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar* (1a ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Oliveira, L. H. (2005). Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. *Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração*. Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, MG, Brasil.
- Price Water House Coopers. (2015). *A evolução das empresas rumo ao E-Social*. Recuperado de <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesquisa-esocial-2015e.pdf>.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson.
- Sales, J. D., & Silva, P. K. (2007). Os fatores de resistência à mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na indústria de calçados Bibi no município de Cruz das Almas – BA. *Anais do X Seminários em Administração*, São Paulo: FEA/USP, 10.

- Santos, M. S. S. (2014). *Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Vergara, S. C. (2009). *Projeto e relatório de pesquisa em administração* (11a ed.). São Paulo: Atlas.
- Wood, T., Jr. (2009). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 344 pp.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.