

## Mudanças nas rotinas organizacionais com a implementação do Social: O caso de um escritório de contabilidade e de seus parceiros a luz da teoria institucional

### Resumo

Este estudo teve por objetivo analisar as mudanças ocorridas nas rotinas organizacionais com a implementação do E-social. A pesquisa foi operacionalizada em 3 organizações: (i) um escritório de contabilidade (ii) uma empresa cliente e (iii) uma fornecedora de *Software*. Foram selecionados os coordenadores do departamento pessoal de cada empresa que participaram da entrevista, assim a pesquisa classifica-se como qualitativa. Os resultados apontam que antes da implantação do E-social, a relação entre o escritório de contabilidade e seus parceiros eram relativamente costumeiras, no entanto, com a implementação do E-social, as organizações passaram a ter maior preocupação, visto que, o não cumprimento acarretaria penalidades. Isso demandou das organizações um esforço maior, como, investimento em treinamento e capacitações dos funcionários e nos meios de comunicação entre as organizações. Observou-se com isso, mudanças nas rotinas, justificadas não só pela implantação do E-social, mas também pelo aumento do volume do serviço da empresa fornecedora do *Software*, a aumento da demanda da empresa cliente e da requisição do escritório de contabilidade por mais informações tempestiva. Essas ocorrências levaram à alteração dos procedimentos de controle de tarefas, nos controles internos e na responsabilidade/ comportamento ético das organizações em estudo. Sugere-se que os escritórios de contabilidade aumentem o nível de interação com seus clientes e fornecedor de *Software*.

**Palavras chave:** E-Social; Rotinas e mudanças; Escritório de contabilidade; Parceiros.

### 1 Introdução

Ao se tratar de rotinas e mudanças na literatura contábil o estudo de Burns e Scapens (2000) é utilizado como referência, visto que ajuda a explicar o processo de institucionalização das rotinas no ambiente organizacional. Quinn e Hiebl (2018) tomam por base o modelo proposto por Burns e Scapens (2000) e consideram que é útil para as pesquisas em contabilidade. Os autores salientam que alguns fatores podem exercer influência sobre as rotinas na organização. Dillard, Rigsby e Goodman (2004) classificam esses fatores de três maneiras, o primeiro refere-se ao campo econômico e político, segundo o organizacional de maneira abrangente e terceiro o campo interno da empresa no qual se destaca os atores humanos e as práticas de contabilidade.

Entre os fatores que exercem influência sobre as rotinas se destacam as regulamentações e legislação, atrelados ao campo econômico e político (Dillard; Rigsby; Goodman, 2004). No contexto organizacional brasileiro, com o advento do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), determinado pelo Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014, as organizações têm buscado se adequar às novas exigências que demandam por informações tempestivas (Rodrigues, 2018). Destaca-se o E-social que tem por objetivo unificar e integrar de forma padronizada as informações inerentes aos funcionários, a fim de desenvolver um sistema de coleta de informações trabalhistas, previdenciárias e tributárias.

O surgimento desse sistema que engloba várias obrigações acessórias traz exigências as

Realização:



organizações em geral e especificamente aquelas que lidam diretamente com tais informações, como escritório de contabilidade. Em decorrência disso, os contadores e gestores precisarão aprimorar seus conhecimentos e aumentar o nível de interação entre os departamentos (Borges; Soares; Martins, 2013). Busca-se por meio da interação entre um escritório de contabilidade e seus parceiros (cliente e fornecedor do *Software*) entender quais os efeitos da implantação do E-social e sua influência nas rotinas e mudanças organizacionais. Carvalho (2017) aponta pela necessidade de as organizações alterarem seus hábitos e rotinas em função das mudanças na forma como as obrigações acessórias são transmitidas.

Rodrigues (2018) aponta pela necessidade de futuros estudos que busquem investigar a forma como os escritórios de contabilidade se adaptam à novas rotinas, decorrentes da implementação do E-social. Desse modo, apresenta-se como questão de pesquisa: Quais as mudanças ocorridas nas rotinas organizacionais com a implementação do E-social? Para tanto, o objetivo dessa pesquisa consiste em analisar as mudanças ocorridas nas rotinas organizacionais com a implementação do E-social.

O presente estudo se justifica visto que apresenta sua relevância ao investigar tanto escritório de contabilidade como seus parceiros (Clientes e Fornecedor de *Software*) buscando entender como ocorre as mudanças de rotina com a implantação do E-social ao considerar que os escritórios de contabilidade estão propensos às pressões do campo econômico e político e de seus parceiros (cliente e fornecedor). Desse modo, observa-se a originalidade da pesquisa. Contribui-se com a literatura sobre mudanças no âmbito da contabilidade gerencial ao considerar que a regulação exerce influência sobre as rotinas organizacionais e que os parceiros precisam aumentar o nível de interação a fim tornarem institucionaliza as práticas gerenciais.

De modo prático, contribui-se para a gestão das organizações ao se propor maior interação entre os departamentos. Adicionalmente, está pesquisa contribui com a prática ao sugerir que os escritórios de contabilidade adotem uma ferramenta que permite maior interação com seus parceiros ao ponto que ambos obtenham informação de forma tempestiva. Do ponto de vista social, a pesquisa contribui ao recomendar que os escritórios melhorem seus controles internos e de seus clientes, e assim, contribuam com o aumento da arrecadação, que tem reflexo direto à sociedade.

## 2-Referencial Teórico

### 2.1 Rotinas e mudanças

Ao se tratar de rotinas e mudanças, no âmbito da contabilidade o estudo de Burns e Scapens (2000) tem sido utilizado como referência. A abordagem de Burns e Scapens (2000) busca entender como as regras e rotinas podem ser interpretadas na contabilidade. Os autores evidenciam as vertentes da teoria institucional sendo: Nova Economia Institucional (New Institutional Economics - NIE), a Velha Economia Institucional (Old Institutional Economics - OIE) e a Nova Sociologia Institucional (New Institutional Sociology - NIS). Burns e Scapens (2000) partem do pressuposto que a contabilidade representa uma atividade rotineira em muitas organizações e por consequente, apresentam como propósito de seu estudo entender a dinâmica das práticas contábeis em um ambiente organizacional único. Quinn e Hiebl (2018) reconhecem as contribuições sobre processo de institucionalização das práticas contábeis apresentadas por Burns e Scapens (2000).

Quinn e Hiebl (2018) tomam por base o modelo proposto por Burns e Scapens (2000) e

Realização:



avancam ao entender melhor os processos iniciais das rotinas e os fatores que podem as influenciar. Esses fatores são apontados por Dillard, Rigsby e Goodman (2004) como sendo, primeiramente econômicos e políticos, no qual se destacam as regulamentações, condições econômicas e crises políticas (Quinn & Hiebl, 2018). Em seguida, o campo organizacional, no qual se observa os padrões de ocorrência no mercado empresarial e as pressões do ambiente (Dillard; Rigsby; Goodman, 2004; Quinn & Hiebl, 2018) e em terceiro a organização, onde se consta os atores humanos, hábitos e práticas contábeis (Dillard; Rigsby; Goodman, 2004; Quinn & Hiebl, 2018).

Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008) apontam que a ideia de hábitos e instituição disseminada na literatura, levam ao conceito de rotinas e essas por sua vez, proporcionam uma memória organizacional e permitem a evolução do comportamento organizacional. Os autores salientam que a criação de determinado hábito envolve a predisposição para se engajar em ações adotadas anteriormente. Apresenta-se a seguir a dimensão da institucionalização.

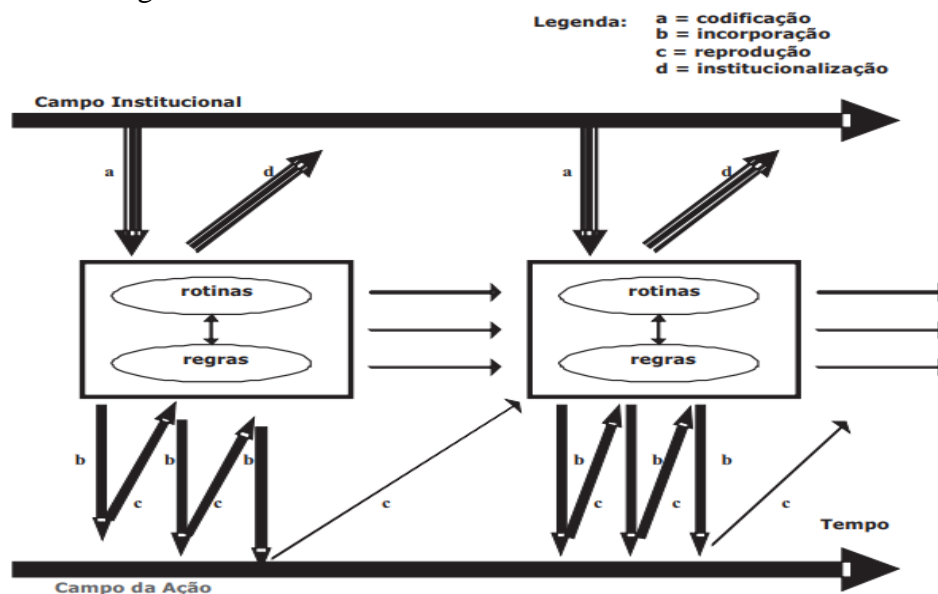
Tabela 1- Processo institucional.

HÁBITOS	ROTINAS	INSTITUCIONALIZAÇÃO
Caracterizam-se como predisposição ou tendência para se engajar em formas de ação previamente adotadas ou adquiridas.	Fazem a conexão entre os hábitos e as instituições.	São estruturadas com base nas rotinas.
Estão na esfera individual e refletem-se no relacionamento social.	São os principais componentes das instituições.	Caracterizam-se como algo que prevalece e permanece.
São inconscientes.	São hábitos formalizados e institucionalizados.	Materializam formas de pensar e agir comuns a um grupo de pessoas.
Não excluem a ideia da intencionalidade e do comportamento individual.	Envolvem um grupo definido de pessoas. - Incorporam comportamentos e procedimentos orientados por regras.	Dão sentido social a pessoas e permitem a sua integração no grupo.
São difíceis de mudar.	São fortalecidas pelo processo de repetição de ações para atendimento às regras.	São produtos naturais das necessidades e pressões sociais.
São pressuposições básicas compartilhadas e aceitas de forma inquestionável.	Forma de pensar e de agir habitualmente adotada de forma inquestionável.	São materializadas nas formas de artefatos concretos nas organizações.

Fonte: Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008)

Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008) apontam que a institucionalização é alcançada em um processo sequencial que parte dos hábitos que levam as rotinas e por sua vez se institucionaliza. Observa-se uma interligação entre as pressuposições básicas e a esfera pessoal que levam à institucionalização das rotinas. Oliver (1997) afirma que ao se tornarem douradores e socialmente aceite, os hábitos e ações se institucionalizam. Salienta-se que o processo ao qual se atinge institucionalização das rotinas parte do estágio da codificação (Burns & Scapens, 2000).

Apresenta-se na sequência o processo de institucionalização proposto por Burns e Scapens, (2000) mediante figura 1.



**Figura1:** Burns e Scapens (2000, p.9) tradução de Guerreiro, pereira & Frezzati (2008)

A figura apresenta o processo de institucionalização em 4 estágios sendo o primeiro a codificação que se materializa nas regras e rotinas, a seguir a incorporação que envolve indivíduos ligado as rotinas , o terceiro estágio a reprodução, ou seja repetições das rotinas e por último a institucionalização das regras e rotinas que foram reproduzidas (Burns & Scapens, 2000). Os autores ao analisarem o processo institucional apontam que diferentes tipos de mudanças podem ocorrer.

Diante do processo institucional, ocorrem as mudanças nas rotinas que são caracterizadas de 3 maneiras, sendo a primeira formal/informal, revolucionárias/ evolucionaria, regressiva/progressiva (Burns & Scapens, 2000). A mudança formal ocorre de maneira consciente com a introdução de novas regras e normas, já no informal ocorre de forma natural pelo subconsciente. A revolucionária, apresenta um caráter de rompimento de rotinas e institucionalizações existente e na evolucionária esse rompimento é menor. A terceira, se refere a regressiva quando a mudança ocorre mediante comportamento cerimonial no qual se percebe a presença do “poder” e na progressiva as mudanças ocorre mediante comportamento instrumental no qual se adota a tecnologia para a resolução de problemas (Burns & Scapens, 2000).

## 2.2 E-social

O E-social é um projeto do governo federal, instituído pelo Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014. Conforme o Manual de Orientação do E-social (2017), tem por objetivo unificar e integrar de forma padronizada as informações, a fim de desenvolver um sistema de coleta de informações trabalhistas, previdenciárias e tributárias. Especificamente, o Manual de Orientação

Realização:



para o Empregador e Desenvolvedor (2017, p. 6) aponta as finalidades do E-social, como sendo: (i) Viabilizar a garantia de direitos previdenciários e trabalhistas aos trabalhadores; (ii) Simplificar o cumprimento de obrigações; e (iii) Aprimorar a qualidade de informações das relações de trabalho, previdenciárias e fiscais.

Para Sousa et.al. (2018), além dos objetivos apresentados pelo Manual de Orientação do E-social, o programa apresentado pelo Governo Federal possui a intenção de: Aumentar a arrecadação de tributos, diminuir a sonegação, facilitar o processo de fiscalização por parte dos órgãos competentes, aumentar a qualidade e controle das informações prestadas pelos contribuintes e a eliminação das informações em duplicidade. Oliveira (2014), complementa ao afirmar que o E-social substituirá uma parte das obrigações acessórias, no entanto, até sua total adaptação por parte dos contribuintes, poderão ser exigidos as informações nos dois sistemas de envio, o antigo e o novo, sendo que o prazo ainda não foi divulgado.

Duarte (2013) aduz que a forma como o E-social está estruturada pode contribuir para o crescimento da arrecadação ao diminuir o nível de sonegação. Para Oliveira (2014) o E-social simplificará a forma de identificação dos empregadores e empregados, sendo que os empregadores terão suas informações validadas por meio do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) ou Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), o cadastro será autenticado na base da RFB e serão substituídos por outros identificadores, sendo estes o Cadastro de Atividades Econômicas da Pessoa Física (CAEPF) e o Cadastro Nacional de Obras (CNO).

Estudos anteriores apontaram que a implantação do E-social, gerou mudanças nas rotinas do ambiente organizacional e melhorou a interação entre o escritório de contabilidade e os clientes ao mesmo tempo que a mudança de cultura foi um dos desafios com a implantação (Cordeiro & Klann, 2016; Filipin et al., 2016; Rodrigues, 2018).

Filipin et al (2016) buscaram identificar os desafios e benefícios relacionados à implantação do E-social em escritórios de contabilidade em Celeiro-RS. A partir de uma entrevista com profissionais envolvidos no processo de implantação do E-social. Os resultados apontam que o maior desafio com a implantação do E-social, é a mudança de cultura, qualificação do pessoal e a implementação do sistema de informação apropriado. E o maior benefício será dos escritórios que não mais irão precisar entregar várias obrigações acessórias.

Cordeiro e Klann (2016) verificam a institucionalidade de hábitos e rotinas em organizações de serviços contábeis com a implementação do SPED. A pesquisa foi operacionalizada em 123 empresas a partir de uma abordagem quantitativa. Os resultados apontam que o tipo de SPED e o tempo de atuação das empresas influenciam no nível de institucionalização das rotinas. Os autores concluem que os hábitos e rotinas dos escritórios foram modificados com a implementação do SPED.

Rodrigues (2018) buscou identificar as mudanças nas rotinas gerenciais com a introdução do E-social. A pesquisa foi efetuada em um escritório de contabilidade de Florianópolis por meio de entrevista com gestores e colaboradores que fizeram parte do processo de implantação do E-social. Os resultados apontam que os hábitos e rotinas do escritório se encontram em mudança por conta da implantação do E-social e essa mudança tem permitido maior interação com os clientes e controle das informações. O receio a penalidade foi apontado como um dos elementos de preocupação do escritório e que as mudanças ocorreram devido a necessidade de o escritório

ter as informações de maneira tempestiva.

### 3 Procedimentos metodológicos.

A presente pesquisa é caracterizada como descritiva visto que descreve uma determinada realidade social (Gray, 2012). A abordagem é qualitativa, dado que, procura examinar e explanar de forma aprofundada as complexibilidades do comportamento humano, com vista propiciar uma investigação mais detalhada e realista do estudo (Marconi & Lakatos, 2011). Caracteriza-se também como documental visto que, ocorre por meio da busca de documentos, os quais estão arquivados nas empresas ou órgãos públicos, como por exemplo relatórios contábeis, demonstrativos financeiros, registros, ofícios, controles internos entre outros (SILVA, 2010).

A pesquisa configura-se como estudo de multicaso visto que além de investigar o escritório de contabilidade, também verifica o impacto das alterações em sua empresa cliente e no fornecedor de *Software*. A coleta de dados foi realizada com o escritório de contabilidade por intermédio do sistema eletrônico da folha de pagamento, documentação física disponível, além da aplicação de 03 (três) questionários. Os questionários foram aplicados na forma de entrevista e aos responsáveis por cada setor pessoal, envolvido no processo de implantação do E-social, sendo o escritório de contabilidade (EC), empresa cliente (CL) e à empresa fornecedora do *Software* da folha de pagamento (FS).

A operacionalização da pesquisa se deu por meio de um instrumento composto instrumento com 27 questões, distribuídas por em 10 efetuado ao responsável pelo setor pessoal da contabilidade, 10 ao cliente e 7 ao fornecedor.

**Tabela 2- Instrumento da pesquisa**

(EC) Escritório de Contabilidade		
EC01		Quanto ao tempo de atuação, número de clientes, número de funcionários registrados, e, destes quantos estão diretamente ligados à área de departamento pessoal?
EC02		Qual seria a principal forma de comunicação com os clientes?
EC03		Quais foram as mudanças feitas pelo escritório de contabilidade para a implantação do E-social?
EC04		Foi oferecido ao cliente alguma ferramenta específica, para que as informações internas chegassem ao escritório em tempo hábil para transmissão dos arquivos ao E-social?
EC05		Houve alguma adequação em relação aos prazos de solicitação por parte do escritório?
EC06		Em relação a capacitação e treinamento internos, foram realizados pelos funcionários do departamento pessoal?
EC07		O escritório se sente preparado para o envio desta obrigação?
EC08		Foi fornecido através do escritório de contabilidade, orientação e/ou treinamento para o cliente compreender como funciona o E-social?
EC09		Quanto aos desafios encontrados com a implantação do E-social, o escritório possui alguma preocupação a ser comentada?
EC10		Quais as vantagens e desvantagens do ponto de vista do escritório de contabilidade com o início e cumprimento das exigências do E-social?
(CL) Empresa Cliente		
CL01		Quanto ao tempo de atuação no mercado, ramo de atividade e número de funcionários registrados?
CL02		Qual é a formatação atual do setor de RH da empresa?

CL03	Qual seria a principal forma de comunicação com o escritório de contabilidade?
CL04	Quais foram as mudanças internas realizadas pela empresa para se adaptar ao E-social?
CL05	Quais foram as mudanças solicitadas à empresa pelo escritório de contabilidade?
CL06	A empresa recebeu alguma ferramenta específica, para que as informações internas chegassem ao escritório de contabilidade em tempo hábil para transmissão dos arquivos ao E-social?
CL07	A empresa recebeu algum treinamento sobre o E-social do próprio escritório de contabilidade?
CL08	A empresa se sente preparada para tantas mudanças com o E-social?
CL09	Quanto aos desafios encontrados com a implantação do E-social, a empresa enfrenta alguma dificuldade?
CL10	Quais as vantagens e desvantagens do ponto de vista da empresa com a entrada em vigor do E-social?
<b>(FS) Fornecedor de Software</b>	
FS01	Quanto ao tempo de atuação, número de clientes, número de funcionários registrados, e, destes quantos estão diretamente ligados à área da folha de pagamento?
FS02	Houve aumento nos atendimentos diretamente relacionados ao suporte para o envio das informações ao E-social? Se sim, qual o número ou percentual?
FS03	Quantidade de tarefas realizadas pela equipe de desenvolvimento para atender as mudanças do layout do E-social?
FS04	Em relação a quantidade de funcionários da equipe, teve aumento, e reorganização da mesma?
FS05	Houve disponibilidade para treinamentos em relação aos eventos e layout do arquivo?
FS06	primeiros meses, quantas atualizações foram relatadas para o bom funcionamento do sistema e atendimento as exigências do E-social?
FS07	Com a entrada em vigor do E-social, notou-se um aumento na contratação do serviço do <i>Software</i> ? Se sim, qual o percentual?

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019) com base em: Filipin et al (2016); Cordeiro e Klann (2016).

O instrumento desta pesquisa, busca capturar as mudanças institucionais nas organizações em estudo, bem como as influências que obtiveram do órgão regulador, no caso, o governo. Busca-se também com o instrumento inferir a inter-relação entre as organizações. Em suma, as questões buscarão capturar como o escritório exerce pressões ao seu fornecedor, recebe as pressões de seu cliente e vice-versa, no intuito de atender as normas.

#### 4 Análise e discussão dos resultados.

A pesquisa foi desenvolvida em três empresas, por isso a pesquisa se caracteriza como multicaso. A primeira refere-se ao escritório de contabilidade que atua no mercado há 9 anos e presta serviços de contabilidade para pequenas e médias empresas, possui em sua cartela mais de 100 clientes, 20 funcionários dos quais 4 deles estão envolvidos no departamento pessoal. A segunda, considerada como a cliente, é uma empresa que fornece serviços de tecnologia, sua principal atividade é o desenvolvimento de programas para a área da saúde pública. Está há 15 anos no mercado e possui 80 funcionários, devidamente registrados, os quais estão divididos entre a Matriz e a Filial, sendo 75 funcionários na matriz e 5 funcionários na filial.

A terceira, é a empresa fornecedora, está a 28 anos no mercado de *Software*, possuindo atualmente mais 1.200 clientes, e destes mais de 10.000 usuários licenciados. Em relação ao número de funcionários, a empresa possui 350 ao total, sendo que destes, 32 estão diretamente ligados à área de folha de pagamento, distribuindo-se em: Programadores, Analistas, Implantadores e Suporte. Denota-se que as empresas são consolidadas no mercado e estão relacionadas em termos das atividades que exercem, fato que permite o cruzamento das categorias

Realização:

de análise com vista uma melhor inferência dos achados.

**Tabela 3-Perfil dos respondentes e das organizações dos estudos.**

Qualificação dos respondentes	GERENTE-EC	GERENTE-CL	GERENTE-FS
Formação	Ciências contábeis	Psicologia	Análise e Desenvolvimento de Sistemas
Gênero	Feminino	Feminino	Masculino
Idade	36	32	33
Experiência no cargo	9	8	4
Funcionários na empresa	20	80	350

**Nota:** Dados da pesquisa (2019)

De acordo o perfil dos entrevistados, observa-se que apresentam uma idade relativamente jovem, acima de 30 anos e com certo tempo de experiência na área que atuam. Nota-se que dois (2) dos respondentes são do gênero feminino e possuem formação respectivamente em ciências contábeis (EC) psicologia (CL) e análise e desenvolvimento de sistema (FS). Ressalta-se que os respondentes por possuírem um certo tempo de experiência no cargo (pelo menos 4 anos) se encontram na empresa em um período antes das mudanças institucionais. Observar-se que estes terão capacidade e experiência para responder às questões da pesquisa, ou seja, participar da entrevista.

Com o advento do E-social, as rotinas anteriores das organizações sofreram algumas mudanças, por conseguinte em fases iniciais, referente a implantação do E-social as rotinas eram pautadas em um comportamento organizacional de pouco interesse nas penalidades. Desse modo, apresenta-se a seguir as rotinas antes da implementação do E-social no escritório e nos seus parceiros.

**Tabela 4-Rotinas alteradas até o momento da implantação do E-social**

Respondentes	Descrição
GERENTE EC	.... Anteriormente ao E-social, algumas solicitações eram executadas de acordo com a exigência do cliente....
GERENTE CL	A (CL).....possui um setor de RH bem estruturado, dispõem de uma pessoa formada em psicologia, a qual desempenha suas atividades aplicando seus conhecimentos na área. Além de ter o apoio dos gestores da empresa para tomada de decisão e para mudanças sempre que necessário...
GERENTE FS	Com a obrigação do E-social o atendimento duplicou, fato que não se percebia antes da obrigatoriedade.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019)

Anterior ao E-social as rotinas entre o escritório de contabilidade e seus parceiros era relativamente costumeira. A comunicação entre as partes era por meio de e-mails, telefonemas, além do acesso remoto ao sistema através do módulo cliente, afirma o gerente (EC). Para o gerente (CL) a principal forma de comunicação era por meio de envio de e-mails, além de telefonemas, conversação via Skype e acesso ao sistema pelo módulo cliente, este último, não é uma



comunicação rotineira, apenas acontecia no fechamento da folha de pagamento, onde alguma informações são lançadas pelo responsável do RH, como comissões, horas extras, dentre outras, e posteriormente estas informações são integradas ao módulo da folha de pagamento pelo escritório de contabilidade. Os mesmos meios também viabilizavam a comunicação entre o escritório e o FS.

De modo específico, o Gerente (EC) afirma.

*No escritório de momento, não há uma ferramenta exclusiva para que o cliente preste tais informações em tempo real, ou que o cliente consiga alimentar o sistema por si só de forma on-line. (...). implementado formulários obrigatórios, os quais devem ser preenchidos e encaminhado pelo cliente, objetivando o bom desempenho das atividades operacionais.*

Os entrevistados manifestaram que antes da obrigatoriedade a preocupação com as penalidades dos órgãos competentes era inferior. Este aspecto também é observado no estudo de Rodrigues (2018) quando observa que antes da obrigatoriedade do E-social os gestores eram menos preocupados com as regras exigidas pelos governos.

**Tabela 5-Implantação do E-social e mudanças geradas nas organizações.**

Respondentes	Descrição
GERENTE EC	(i) Para a implantação do E-social foi necessário melhorias, sendo que foi estudado e analisado cada processo antes mesmo de sua efetiva implantação.... (ii) Do ponto de vista do departamento pessoal, tais mudanças ocorridas do antes de depois do E-social, se dão exclusivamente à melhoria das informações recebidas e controle das solicitações do cliente. Através da implementação de novos procedimento e atualização de formulários, os quais se tornaram indispensáveis na execução das atividades rotineiras. Desta forma o e-mail é considerado uma ferramenta fundamental para o processo, sendo uma maneira de padronizar e organizar as demandas do departamento pessoal.
GERENTE CL	(i) Percebeu-se que com o início da obrigatoriedade do E-social a pessoa responsável pelo setor de RH precisaria se dedicar ainda mais a sua capacitação, para fins de conhecimento específico do E-social. (ii) Foi disponibilizado, com autorização do administrador da empresa, tempo e financiamento para capacitação através de cursos, palestras, treinamentos, além de procedimentos implantados na rotina da empresa, com objetivo de facilitar a comunicação interna, entre a direção, o RH, supervisores e os demais colaboradores.
GERENTE FS	(i) Em relação ao suporte para o envio de informações ao E-social, houve um aumento significativo, e a cada nova etapa onde mais empresas entraram na obrigação a quantidade de atendimentos chegava a duplicar em relação ao mês anterior. (ii) mudanças ocorreram desde o início da implantação do layout, o qual estava previsto para ocorrer em janeiro de 2014 até o mês de setembro de 2018, o sistema de controle de tarefas de desenvolvimento totalizou 265 alterações no Software, sendo algumas tarefas complexas e outras mais simples.

**Nota:** Dados da pesquisa (2019)

O processo de implementação do E-social demandou das organizações em estudo um esforço maior em relação a capacitação dos indivíduos envolvido no setor pessoal. Com vista amenizar as preocupações referentes às punições pelo incumprimento das obrigações, as

Realização:



organizações buscam pela implementação efetiva do E-social. O processo de implementação do E-social exigiu que as organizações cooperassem para atender à esta obrigação. Logo, observou-se que o Escritório além de requer informações tempestivas de seus clientes, também dava orientações e solicitava ao seu fornecedor de *Software* que atendessem e definisse os layouts de acordo as novas exigências.

O aumento do volume de atividade foi uma das mudanças que ocorreu nas organizações em estudo, além disso o setor pessoal precisou de investimento no capital humano envolvendo treinamento e palestras. Essa mudança ocasionou maior controle das tarefas, facilidade na comunicação, melhor gerenciamento das informações, novas rotina e tarefas menos complexa em alguns casos. Essas observações vão ao encontro de Cordeiro e Klann (2014) visto que apontam pela necessidade de maior capacitação dos profissionais para atenderem as novas exigências. Neste interim, o Gerente (EC)

*Foi determinado uma pessoa como responsável pelo departamento pessoal, com objetivo específico para se dedicar ao estudo e se aprofundar nos conhecimentos sobre o assunto em questão, a fim de manter o setor sempre atualizado sobre cada mudança ocorrida, e disponível para auxiliar os colegas envolvidos no processo, sempre que necessário.*

Em relação aos prazos o EC demonstrou preocupação em conscientizar seu cliente sobre a importância em cumprir os prazos estabelecidos pelo E-social, assim como, seguir à risca a legislação trabalhista, as quais já existiam, entretanto, não eram fiscalizadas diariamente.

*Com o envio das informações em tempo real, a empresa passa a ser fiscalizada de forma autônoma, apenas com um clique. Anteriormente ao E-social, algumas solicitações eram executadas de acordo com a exigência do cliente, agora com a verificação na base de dados unificada do governo, que possui uma forma mais consistente sobre o cruzamento dos dados, todas as requisições do cliente devem ser de acordo com a legislação vigente, respeitando os prazos de envio.*

Observou-se diante das novas exigências que o escritório se demonstra confiante em relação às mudanças. No entanto, por estar no início da exigibilidade o departamento manifesta preocupação em atender essa demanda. Todo o caso, o gerente afirma que o *departamento pessoal em conjunto, almeja o crescimento e evolução contínua da equipe, o qual confirma estar preparado para assumir esse novo desafio.*

Em relação a empresa cliente, às mudanças internas para adaptação ao E-Social, ocorreu por meio de reuniões de conscientização no intuito que todos os funcionários soubessem da importância de manter o RH atualizado sobre quaisquer mudanças relacionada aos dados pessoais, como por exemplo: Endereço, escolaridade, estado civil, dependentes quando houver, dentre outros motivos que julgarem importantes. Para a obtenção das informações confiáveis, durante as reuniões era elaborado “*uma ata para coletar as assinaturas dos participantes de cada reunião, e assim responsabilizá-los sob qualquer circunstância, tudo com intuito de manterem todas as informações atualizadas e disponibilizá-las ao escritório de contabilidade para as devidas inclusões e transmissão ao E-social*”(Gerente -CL).

Essas mudanças eram ocasionadas para atendimento da obrigatoriedade do órgão regulador

Realização:



e de certo modo, o gerente EC também exercia determinada pressão. No entanto, o Escritório de contabilidade era participativo no processo de conscientização do responsável pelo setor pessoal da empresa cliente que, por sua vez, se expandia nos demais funcionários. Essa participação se dava não por meio de:

*(...)visitas a sede da empresa cliente, e também oferecimento de palestras na sede do escritório de contabilidade, além de envio de e-mails com conteúdo atualizados e informativos diretamente relacionados as rotinas do RH da empresa cliente, e também esclarecimentos por telefone. Todos os meios utilizados para a compreensão do cliente, de forma simplificada (GERENTE CL)*

Tais subsídios advindos do EC se dava em razão das solicitações que fazia à empresa CL, em resposta, o gerente (CL) afirma que com as solicitações do escritório de contabilidade, passou-se a ter mais cautela em relação as leis trabalhistas. Evidencia-se com isso que o escritório busca não apenas exercer pressão ao cliente, mas também auxiliar na construção de uma rotina de disciplina e organização das tarefas. Assim “*para atender a solicitações do EC foi estipulado alguns prazos para a realização de processos admissionais, atualizações contratuais, envio do fechamento de cartão ponto, solicitação de cálculo de férias e comunicado de rescisões*” (Gerente CL).

Ademais o escritório solicitou a utilização de um cronograma, além do preenchimento de formulários específicos para cada situação, os quais passam a ser obrigatórios. Tais ocorrências levaram o EC a aprimorar seus controles internos ao torná-lo mais rígido, em relação ao recebimento de atestados médicos e exames ocupacionais, incluindo a utilização e formalização via e-mail. O gerente (EC) afirmou que, tanto o aprimoramento dos controles internos quanto as várias adaptações solicitadas, foram elaboradas exclusivamente para atender as demandas do E-social e não perder nenhum prazo de envio. O gerente (CL) afirmou que a empresa cliente demonstra grande interesse em aprender e utilizar uma ferramenta que pudesse auxiliar no fornecimento de informações tempestivas ao escritório de contabilidade. Tal afirmação permite aduzir que o uso de ferramentas tecnológicas que permite o compartilhamento de informação de forma tempestiva entre a empresa cliente e o escritório de contabilidade.

O gerente (CL) afirma que a empresa tem consciência sobre a importância do E-social, o que facilita para o cumprimento da exigibilidade, além disso, também se sente protegida, já que conta com o auxílio do escritório de contabilidade. Observa-se que o escritório toma a posição de responsável e recebe de certo modo determina pressão em atender não só as necessidades do cliente, mas também de fornecer esclarecimento sobre as regras a seguir, bem como se antecipar a fim de prevenir determinados descuidos que podem prejudicar o atendimento das exigências do órgão regulador. Estas observações são concordes com Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008), visto que, as rotinas tendem a mudar em função das mudanças no ambiente organizacional.

Por conseguinte, o *Software* da folha de pagamento, utilizado pelo escritório de contabilidade para a realização das transmissões do E-social, é fornecido pela empresa (EF), logo, as demandas do Escritório ocasionam mudanças não apenas no cliente, mas também das rotinas do fornecedor. Desse modo, o gerente do Setor pessoal da empresa fornecedora do *Software* (EF)

afirma que com o início da exigência do E-social, houve um aumento significativo nas atividades.

*(...) Para se ter uma ideia, no mês de setembro de 2018 os atendimentos realizados pela equipe totalizaram 951, distribuídos em 5 atendentes. Em relação ao mesmo período do ano passado, o total de atendimentos realizados foi de 648.*

Esse dado apresentado pelo gerente (EF) demonstra que a demanda de seus clientes, que são escritórios de contabilidade da qual o (EC) está inclusa, ocasionaram mudanças nas rotinas, desde as alterações no procedimento de controle das tarefas de desenvolvimento, que totalizou em 265 alterações no *Software* equivalente a 2680 horas de análise, desenvolvimento e testes. A crescente demanda do escritório ocasionou aumento no corpo de colaboradores na EF, como afirma o gerente (EF)

*Tivemos um aumento considerável na equipe. Em janeiro de 2014 a equipe era formada por 14 pessoas, hoje somos em 32. A equipe mais que dobrou nesse período, claro que a quantidade de clientes aumentou também, mas a principal demanda de contratação se deu em relação ao E-social.*

De acordo o gerente foram feitas várias atualização, algumas com implementações, outras com correções e o houve um grande aumento na contratação dos serviços da EF, sendo que a principal razão dos novos clientes buscarem pelos serviços foi que os detentores dos sistema que estes usavam anteriormente, não estavam preocupados com a implantação do E-social, ou não tinham um cronograma de liberação de atualizações que contemplassem essa nova ferramenta fiscalizatória.

O grande volume de atualizações, que chega a ser 3 a 4 deliberações por dia, foi em decorrência dos “testes disponibilizado pelo Fisco aos desenvolvedores não validarem as informações do mesmo modo que o ambiente oficial, então alguns erros do *Software* eram encontrados diretamente na base oficial do cliente. Infelizmente! (Gerente EF). E quanto as contratações foi possível observar um aumento. O gerente afirma que (...) de 2014 até setembro de 2018, os contratos totalizaram 63 novos clientes. Apresenta-se na sequência as dificuldades encontradas com a mudança de rotinas.

**Tabela 6- Dificuldades para as mudanças de rotinas**

Respondentes	Descrição
GERENTE EC	<i>(...) O escritório reconhece o E-social como sendo o maior desafio já presenciado durante toda sua prestação de serviço contábil. Por se tratar de um sistema de escrituração fiscal informatizado, no qual é realizado o cruzamento de todas as informações da folha de pagamento, com intuito de fiscalizar e multar as empresas que não estiverem de acordo com as normas trabalhistas.</i>
GERENTE CL	<i>(...) Uma das dificuldades encontrada é a comunicação entre o setor de RH com os demais setores da empresa, tal dificuldade se dá em virtude do grande número de funcionários registrados, o que dificulta o controle detalhado das informações. Ainda há o receio em</i>



	<i>relação ao preenchimento dos formulários e na hora de prestar as informações com qualidade ao escritório de contabilidade, sempre antes do envio são revisadas se estão conforme a exigência dos prazos e da lei.</i>
GERENTE FS	<i>(...) Um ponto de grande dificuldade foi o início do projeto, pois na época não haviam cursos e treinamentos aqui na região. Diante disso, algumas pessoas da equipe participaram de eventos em cidades como São Paulo, Curitiba e Porto Alegre</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019)

Entre as dificuldades encontrada pelo EC, destaca-se a conscientização dos clientes sobre a importância da utilização dos formulários e respeitar os prazos de envio das informações, visto que o não cumprimento incorre penalidades. Observa-se também que a rotina de departamento pessoal sobrecarregou os funcionários, visto que o aumento da demanda das atividades é presente diariamente. O gerente acrescenta ainda que a equipe do departamento pessoal “*precisa receber treinamentos para ser autossuficiente, e atender as demandas do E-social, bem como para prestar suporte aos clientes, sanando suas dúvidas rotineiras, com segurança e responsabilidade*”.

Dado que a mudança de terminado hábito gera em um primeiro momento, dificuldades o gerente (CL) afirma que foram observados dificuldades na comunicação entre o setor de RH com os demais setores da empresa, tal dificuldade se dá em virtude do grande número de funcionários registrados, o que dificulta o controle detalhado das informações. Ainda há o receio em relação ao preenchimento dos formulários e na hora de prestar as informações com qualidade ao escritório de contabilidade. Quase sempre antes do envio das informações, são revisadas se estão conforme a exigência dos prazos e da lei, afirma o gerente. Tal ocorrência corrobora com as afirmações de Burns e Scapens (2000), ao apresentarem que durante o processo institucional pode ocorrer resistência à mudanças internas.

Para a empresa fornecedora, em decorrência das alterações e das mudanças urgiu a necessidades de recorrer a fontes externas inclusive em outros estados como São Paulo, por esta razão nem toda a equipe participou do primeiro treinamento. O gerente EF afirmou que, (...) *um ponto de grande dificuldade foi o início do projeto, pois na época não haviam cursos e treinamentos aqui na região. Diante disso, algumas pessoas da equipe participaram de eventos em cidades como São Paulo, Curitiba e Porto Alegre*”

Diante das mudanças organizacionais ocorridas, os gerentes afirmam que, apesar das dificuldades a implementação do E-social, pode ter gerado vantagens e desvantagens. A criação de rotina de maior compartilhamento de informação, controles de tarefas e cumprimento de prazo, configura-se com vantagens.

**Tabela 7 - Vantagens e desvantagens ocasionadas pela entrada do E-social.**

Respondentes	Descrição
GERENTE EC	<i>(...)Sobre as vantagens, uma delas é a melhoria na organização da rotina, sendo que todas as solicitações dos clientes deverão ser de acordo com a legislação e de forma padronizada, diminuindo consequentemente o recebimento de informações errôneas e fora do prazo legal.</i>
GERENTE CL	<i>(...) com o E-social será possível organizar melhor a rotina do RH, sendo que todas os procedimentos serão realizados através do cronograma elaborado pelo escritório de contabilidade, evitando a possibilidade de multas ou advertências administrativas por prestar informações fora do prazo previsto na lei.</i>



	<i>No momento inicial as mudanças foram tidas com maus olhos... (...) sobre as desvantagens, foi comentado sobre as mudanças ocorridas no controle interno, o tempo de adaptação e a conscientização dos colaboradores, além do aumento no controle e preenchimento de formulários, para atender as solicitações e prazos exigidos pelo escritório de contabilidade.</i>
GERENTE FS	<i>Com a entrada do E-social (...) houve um grande aumento cartela de cliente sendo que a principal alegação dos novos clientes foi que o sistema anterior não estava preocupado com a implantação do E-social, ou não tinham um cronograma de liberação de atualizações que contemplassem essa nova ferramenta fiscalizatória.</i>

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se que o E-social ocasionou vantagens no EC, voltado à rotinas organizacionais, ao proporcionar melhor ambiente organizacional e relacionamento com os parceiros (CL e EF). Essas melhorias são constatadas pela diminuição de informações distorcidas, que muitas vezes eram fornecidas pelos clientes, como cálculo de férias retroativa e admissões em atraso, além de colaborar com a diminuição da informalidade trabalhista, como por exemplo, contratos não previstos na forma da lei.

Outro benefício apontado é que o E-social concentra as informações dos funcionários em um único sistema governamental. Visto que, antes, cada órgão possui sua fonte de dados, o que causava muitos desencontros de informações. O gerente (EC) salienta que as constantes atualizações cadastrais dos funcionários registrados é uma das desvantagens, visto que antes ao E-social, os cadastros eram realizados com algumas informações, as quais na época eram necessárias. Com a mudança para E-social, outros campos do cadastro, pessoal e profissional, passaram a ser obrigatórios, sendo necessário a revisão dos dados e/ou inclusão de informação faltantes.

Para o Gerente (CL) com a implementação do E-social a Empresa (CL) passou a organizar melhor a rotina do RH, sendo que todos os procedimentos serão realizados através do cronograma elaborado pelo escritório de contabilidade, evitando a possibilidade de multas ou advertências administrativas por prestar informações fora do prazo previsto na lei. Estas afirmações foram corroboradas pelo Gerente (EC) ao afirmar que (...) *para o cliente, o maior benefício será ter todas as informações de folha de pagamento e controles internos de seus funcionários numa única base de dados que poderá ser acessado da própria empresa com o uso do seu certificado digital.*

Afirma-se ainda que com o E-social, as informações são mais centralizadas, onde as empresas podem acessar às informações referentes ao setor pessoal, sem precisar solicitar relatórios ao escritório de contabilidade, e ter que aguardar seu retorno, o que agiliza processo.

*(...) As empresa que atuam de acordo com a lei, estarão despreocupadas, em contraponto estão as empresas que não se preocupam em seguir as obrigações trabalhistas e mesmo assim continuam em funcionamento e lucrando, desta forma poderemos ter uma concorrência menos desleal, onde todos teremos despesas e investimentos trabalhistas e previdenciários, como por exemplo o pagamento dos impostos em dia e contratação de um convênio de medicina no trabalho, desta maneira todas as empresas poderão exercer suas atividades.(GERENTE CL)*

No entanto, em um primeiro momento observou-se como desvantagens, as mudanças ocorridas no controle interno, o tempo de adaptação e a conscientização dos colaboradores. Embora se reconheça que tais ocorrências não são propriamente desvantagens, porém foram

apontados como dificuldades em um primeiro momento. Salienta-se que as mudanças em um primeiro momento não são bem vistas pelos funcionários. Denota-se que tais mudanças são necessárias a fim de proporcionar maior agilidade organização. O reflexo dessas mudanças originou vantagens a (EF) visto que está obteve aumento de sua cartela de cliente que consequentemente eleva seu desempenho.

Apresenta-se na sequência a relação entre as organizações em estudo e a pressão exercida pela regulação e o reflexo da mudança.

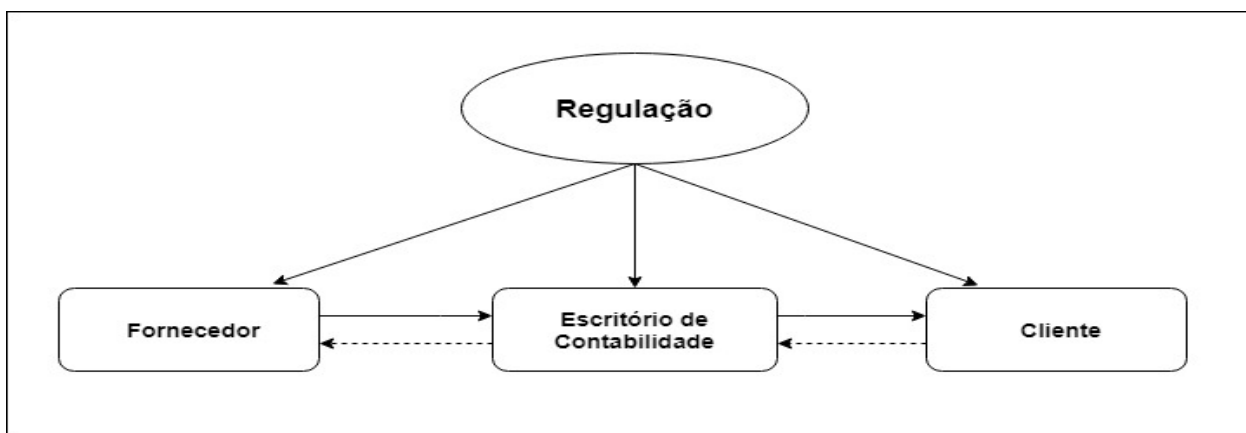


Figura 2- Desenvolvido pelos autores (2019)

Em síntese, depreende-se que as mudanças ocorridas nos ambientes organizacionais, estudados nesta pesquisa, apontam por uma pressão do órgão governamental que na teoria institucional, é considerado como fatores que influenciam as rotinas (Dillard et al, 2004), e que levam à mudança de hábitos em busca da melhor aplicação das práticas de controles e da institucionalização delas (Burns & Scapens, 2000; Quinn, 2011).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar as mudanças ocorridas nas rotinas organizacionais com a implementação do E-social. A pesquisa foi operacionalizada em 3 organizações, um escritório de contabilidade e uma empresa cliente e outra fornecedora de *Software*, foram selecionados os coordenadores do departamento pessoal de cada empresa em estudo. De acordo o perfil dos entrevistados, observa-se que apresentam uma idade relativamente jovem, entre 30 aos 36 anos e com certo tempo de experiência na área que atuam. O que permite observar que têm capacidade e experiência para responder às questões da pesquisa.

Os resultados apontam que antes da implantação do E-social, rotinas entre o escritório de contabilidade e seus parceiros era relativamente costumeira e o comprometimento dos clientes em relação ao o envio das informações era inferior e em alguns momentos o escritório de contabilidade procedia de acordo às solicitações do cliente. E de outro lado a preocupação com as penalidades dos órgãos competentes era inferior. Com a implementação do E-social, as organizações passaram a ter maior preocupação com as obrigações acessórias, visto que o não cumprimento acarretaria

penalidades. Isso demandou dos entrevistados e das organizações em estudo um esforço maior, como: Investimento em capacitações e meios de comunicação entre as organizações, com vista, amenizar as preocupações referentes às punições.

Essas ocorrências ocasionaram mudanças nas rotinas no intuito das organizações atenderem as exigências do órgão regulador e de certo modo, dos parceiros (CL e EF) em si que exerciam pressão um ao outro. Observa-se tal fato, em razão do gerente EC requer do cliente o envio das informações de maneira tempestiva, do mesmo modo que o fornecedor de *Software* também o fazia em relação ao escritório e por sua vez o cliente demandava do escritório serviços de qualidade. Depreende-se o aumento do volume do serviço da empresa fornecedora do *Software*, a aumento da demanda do escritório de contabilidade e a requisição do escritório de contabilidade por mais informações tempestiva levou a alteração dos procedimentos de controle de tarefas, nos controles internos e no nível de responsabilidade das organizações em estudo. Em suma, observou-se que com a implementação do E-social, as empresas passaram a primar pelo cumprimento das exigências que de certo modo contribui para o aumento da arrecadação.

Do ponto de vista teórico a presente pesquisa gera implicações, relacionada a teoria institucional, ao corroborar as pesquisas que aponta que a mudança na literatura pode ser observada por meio da lente da teoria institucional. Considera-se importante que a mudança seja trabalhada de maneira paulatina a fim de que se alcance resultados favoráveis. Está pesquisa também gera implicações práticas quanto a gestão das organizações ao alertar que o departamento pessoal interaja com os demais setores nas organizações e que os escritórios de contabilidade trabalhem em conjunto com seus parceiros (cliente e fornecedores) a fim de que atendam às exigências fiscais e melhores seus controles internos. Ao se apresentar tais recomendações a pesquisa gera implicações sociais, visto que quanto mais se cumpre com as exigências mais se contribui para a arrecadação.

## Referencias

- Arconi, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. (2011) Metodologia Científica. 6ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.
- Borges, C. F., MARTINS, V. F., & Soares, A. B. (2014). SISTEMA PÚBLICO DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL-SPED: Desafios e Benefícios para os Profissionais Contábeis do Município de Uberlândia. *Revista Científica Linkania Master*, 1(7).
- Burns, J. (2000). The dynamics of accounting change inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. *Accounting, auditing & accountability journal*, 13(5), 566-596.
- Carvalho, Z. (2017). E-social nas empresas e escritórios contábeis: Guia Prático para Implantação.
- Cordeiro, A., & Klann, R. C. (2015). Institucionalização de hábitos e rotinas com a implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED): um estudo em organizações de serviços contábeis. *Revista Gestão Organizacional*, 7(1).
- Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014. (2014) Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas E-social e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm)>. Acesso em 27 de maio de 2018.

Realização:



- Dillard, J. F., Rigsby, J. T., & Goodman, C. (2004). The making and remaking of organization context: duality and the institutionalization process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(4), 506-542.
- Duarte, R. D. (2013). e-Social–Mais Arrecadação; Menos Burocracia. *Revista Contabilidade & Gestão, Ano*, 7, 9-11.
- Filipin, R., Sofia Reichert, N., Baccin Brizolla, M. M., & Paveglio Vieira, E. (2016). Impactos e benefícios da implantação do EFD social para os profissionais de escritórios de contabilidade. *Gestão & Planejamento-G&P*, 17(2).
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Frezatti, F. (2008). Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. *Organizações & Sociedade*, 15(44), 45-62.
- Oliveira, Aristeu. (2014) E-social Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas: Manual Prático. 1ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713.
- Quinn, M., & Hiebl, M. R. (2018). Management accounting routines: a framework on their foundations. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(4), 535-562.
- Rodrigues, V. M. P. (2018). A Mudança nas Rotinas Gerenciais com a Introdução do E-social: Um Estudo de Caso.
- Silva, Antonio Carlos Ribeiro da. (2010) Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade. 3ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- Sousa, Fabiano Ribeiro de, et. al. (2018) E-social: obrigações do vínculo empregatício na era digital. Metadados: Revista Saber Eletrônico, Jurassa, v. 2, n. 1, jan./mar. Disponível em: <<https://sabereletronico.unifaj.edu.br/saber/article/view/14>>. Acesso em 20 de maio de 2018.