



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANA CAROLINA LIMA DE MACEDO

**A IMPLEMENTAÇÃO DO ESOCIAL NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS:
DESAFIOS E SOLUÇÕES DE GESTÃO DA QUALIDADE EM PARELHAS/RN**

CAMPINA GRANDE

2024

ANA CAROLINA LIMA DE MACEDO

**A IMPLEMENTAÇÃO DO ESOCIAL NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS:
DESAFIOS E SOLUÇÕES DE GESTÃO DA QUALIDADE EM PARELHAS/RN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade aplicada ao setor público.

Orientadora: Prof.^a Me. Amanda Paulino Soares

CAMPINA GRANDE

2024

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

M141i Macedo, Ana Carolina Lima de.

A implementação do eSocial no setor de recursos humanos [manuscrito] : desafios e soluções de gestão da qualidade em Parelhas/RN / Ana Carolina Lima de Macedo. - 2024.

29 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Me. Amanda Paulino Soares, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA. "

1. Recursos Humanos. 2. eSocial. 3. Gestão da qualidade. 4. Contabilidade Aplicada ao setor público. I. Título

21. ed. CDD 658.3

ANA CAROLINA LIMA DE MACEDO

A IMPLEMENTAÇÃO DO ESOCIAL NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS:
DESAFIOS E SOLUÇÕES DE GESTÃO DA QUALIDADE EM PARELHAS/RN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade aplicada ao setor público.

Aprovada em: 17/06/2024.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **AMANDA PAULINO SOARES**
Data: 24/06/2024 11:49:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Me. Amanda Paulino Soares (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente
 **DIEGO MENTOR ANDRADE GALVAO**
Data: 19/06/2024 17:43:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Diego Mentor Andrade Galvão
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente
 **KAMILLA ALVES BARRETO**
Data: 24/06/2024 11:55:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Me. Kamilla Alves Barreto
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me direcionado durante a realização deste trabalho. Sem Ele nada seria possível.

A minha família, em especial a minha mãe Maria das Graças de Lima Macedo (in memoriam), que sempre esteve ao meu lado e não mediu esforços para me ajudar na realização dos meus sonhos.

Aos meus amigos que estiveram ao meu lado e me incentivaram nos momentos mais difíceis. Em particular a minha amiga Henriqueta Monalisa por toda ajuda recebida no decorrer deste trabalho.

A Prof.^a Me. Amanda Paulino Soares, por ter sido minha orientadora e ter participado na elaboração deste trabalho.

Agradeço aos docentes da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB contribuição direta ou indireta para a elaboração deste estudo. Sou grata pelas amizades conquistadas ao longo desta jornada.

A IMPLEMENTAÇÃO DO ESOCIAL NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS: DESAFIOS E SOLUÇÕES DE GESTÃO DA QUALIDADE EM PARELHAS/RN

THE IMPLEMENTATION OF ESOCIAL IN THE HUMAN RESOURCES SECTOR: QUALITY MANAGEMENT CHALLENGES AND SOLUTIONS IN PARELHAS/RN

Ana Carolina Lima de Macedo¹

RESUMO

A evolução tecnológica trouxe muitas mudanças governamentais com a criação do eSocial, um projeto do governo que visa unificar o envio de informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais das empresas, a área de Recursos Humanos é a principal afetada por essas mudanças em sua rotina. Com a obrigatoriedade desse sistema, os profissionais dessa área apresentaram uma série de dificuldades na implementação do eSocial no cotidiano. Logo, o presente estudo teve como objetivo proporcionar a utilização de ferramentas da gestão da qualidade no setor de Recursos Humanos do município de Parelhas/RN, para resolver os problemas enfrentados após a implantação do eSocial nesse departamento. Como metodologia, foi realizado um estudo de caso qualitativo, aplicando as ferramentas técnicas da gestão da qualidade das quais foram usadas o Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, 5W2H e o ciclo PDCA. A partir dos resultados foi possível identificar as causas ligadas diretamente ao problema principal, onde foi construído um diagrama de Ishikawa para melhor visualização dos problemas, e assim, elaborar um plano de ação com a ferramenta 5W2H, por fim, foi utilizado o ciclo PDCA para chegar à efetividade das melhorias propostas. As ferramentas da gestão da qualidade foram essenciais nas resoluções de problemas e tomadas de decisões assertivas para obtenção de melhores resultados. Essa metodologia pode ser amplamente aplicada em diversos setores administrativos e financeiros.

Palavras-Chave: Recursos Humanos; eSocial; Gestão da qualidade; Contabilidade Aplicada ao setor público.

ABSTRACT

Technological evolution has brought many government changes with the creation of eSocial, a government project that aims to unify the sending of companies' labor, social security and tax information. The Human Resources area is the main one affected by these changes in its routine. With the mandatory nature of this system, professionals in this area presented a series of difficulties in implementing eSocial in their daily lives. Therefore, the present study aimed to provide the use of quality management tools in the Human Resources sector of the municipality of Parelhas/RN, to solve the problems faced after the implementation of eSocial in this department. As a methodology, a qualitative case study was carried out, applying technical quality management tools of which Brainstorming, Ishikawa Diagram, 5W2H and the PDCA cycle were used. From the results it was possible to identify the causes directly linked to the main problem, where an Ishikawa diagram was constructed to better visualize the problems, and thus, develop an action plan with the 5W2H tool, finally, the PDCA cycle was used to achieve the effectiveness of the proposed improvements. Quality management tools were essential in solving problems and making assertive decisions to obtain better results. This methodology can be widely applied in various administrative and financial sectors.

Keywords: Human Resources; eSocial; Quality management; Accounting Applied to the public sector.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Diagrama de Ishikawa | 14 |
| Figura 2 - Ciclo PDCA | 15 |
| Figura 3 - Diagrama de Ishikawa aplicado no Setor Pessoal..... | 18 |
| Figura 4 - Ciclo PDCA aplicado no Setor Pessoal | 21 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Descrição das etapas do estudo | 16 |
| Quadro 2 - 5W2H “Setor Pessoal” | 19 |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 10 |
| 2.1 | Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) | 10 |
| 2.2 | O eSocial | 11 |
| 2.3 | A implementação do esocial no setor de recursos humanos | 12 |
| 2.4 | Ferramentas de gestão da qualidade | 13 |
| 2.4.1 | Brainstorming | 13 |
| 2.4.2 | Diagrama de ishikawa | 13 |
| 2.4.3 | 5W2H | 14 |
| 2.4.4 | Ciclo PDCA | 15 |
| 3 | METODOLOGIA | 15 |
| 3.1 | Levantamento teórico | 16 |
| 3.2 | Visitas ao setor de recursos humanos | 17 |
| 3.3 | Abordagem qualitativa | 17 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES | 17 |
| 4.1 | Brainstorming | 18 |
| 4.2 | Diagrama de Ishikawa | 18 |
| 4.3 | 5W2H | 19 |
| 4.4 | Ciclo PDCA | 21 |
| 5 | CONCLUSÃO | 22 |
| | REFERÊNCIAS | 24 |

1 INTRODUÇÃO

A integralização de novas tecnologias tem impactado as pessoas, as empresas e os governantes. Essas mudanças não mudaram somente o cotidiano dessas pessoas, mas também a forma como elas lida com essa novidade (Caon; Nascimento, 2017). Tais mudanças vem ocorrendo principalmente nos órgãos governamentais, dos quais são responsáveis pelo gerenciamento de informações no âmbito fiscal, trabalhista e previdenciário que precisam de fiscalização. Em vista disso, foi observado a necessidade de modernização e padronização das informações exigidas nas três esferas.

Seguindo a linha dos avanços tecnológicos, o Governo Federal através do Decreto 8.373/14, instituiu a implantação do eSocial, um subprojeto do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED). Seu objetivo é a unificação do envio de informações aos órgãos e entidades governamentais conforme a lei, ou seja, esta ferramenta facilita o fluxo de informações e a entrega deles em uma única plataforma.

A implementação do eSocial vem provocando mudanças nas organizações, devido a essas mudanças na área de Recursos Humanos, os profissionais passaram a sentir uma série de dificuldades no seu cotidiano. A burocratização das documentações elaboradas pelo RH, passaram a ser processadas em um único sistema eletrônico, o que possibilitou uma maior facilidade em relação aos processos, porém essa alteração pode apresentar desafios para adaptar-se, como qualquer outra mudança (Waltz *et al.*, 2017).

Neste contexto, a gestão de qualidade passa a ser uma interessante alternativa para dotar as organizações de técnicas para melhorar continuamente os seus processos na obtenção de resultados, propiciando, dessa maneira a melhoria organizacional. O desenvolvimento dessas técnicas proporciona maior praticidade no gerenciamento das organizações, assim desenvolvendo a gestão da qualidade e posteriormente, as ferramentas de gestão (Feiten; Coelho, 2019).

O uso de ferramentas da gestão da qualidade pode se tornar uma alternativa para facilitar a organização e identificar os problemas dentro dos órgãos públicos ou empresas privadas. Desse modo, facilita a racionalização da “máquina” administrativa afim de alcançar resultados satisfatórios.

Este estudo irá abordar a importância da gestão da qualidade, apresentar as principais ferramentas utilizadas e propor soluções para os desafios enfrentados na implementação do eSocial no ente público. Assim, o objetivo geral deste estudo foi proporcionar a utilização de

ferramentas da gestão da qualidade no setor de Recursos Humanos do município de Parelhas/RN, para resolver os problemas enfrentados após a implantação do eSocial nesse departamento. Para isso, foram aplicadas as ferramentas de qualidade: Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, 5W2H e o ciclo PDCA para tratar dos problemas em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A evolução tecnológica tem transformado significativamente as práticas governamentais e empresariais, especialmente com a implementação de sistemas digitais para a gestão de informações. Entre esses sistemas, destacam-se o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) e o eSocial, ambos projetos do governo brasileiro que visam modernizar e unificar o envio de informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas. Neste referencial, serão discutidos os conceitos e a importância do SPED e do eSocial, bem como suas implicações para o setor de Recursos Humanos.

2.1 Sistema Público de Escrituração Digital (SPED)

O SPED, Sistema Público de Escrituração Digital é uma ferramenta do Governo Federal que tem como função simplificar as obrigações acessórias, identificar erros e falhas nas informações repassadas ao governo, aumentar a fiscalização e conseqüentemente diminuir a sonegação, por meio de cruzamento de informações (Rocha; Carvalho, 2012).

Esse sistema proporcionou uma grande mudança na rotina diária, pois antes dessa nova ferramenta tecnológica, todo o trabalho era feito manualmente, onde os responsáveis pelos lançamentos e registros utilizavam papéis e livros contábeis para a realização do trabalho, o que tornava um processo custoso. Silva e Silva (2016, p. 80) ressaltam que:

Os profissionais que faziam contabilidade manuscrita tinham grande dificuldade em manter as escritas atualizadas, devido ao volume de informações e registros necessários. Fazer um balancete ou um balanço era muito trabalhoso e exigia rigoroso controle das anotações. Essa foi uma fase difícil para os contadores. (apud Silva, Costa e Silva, 2017, p. 29).

De acordo com pesquisas feitas com profissionais contábeis, o SPED é um importante instrumento de apoio na gestão empresarial, que acarreta na diminuição do acúmulo e uso de

folhas impressas. Permite uma maior fiscalização e a facilitação no acesso das informações (Borges et al., 2013).

O SPED se baseia na integração dos fiscos federal, estaduais e municipais, para auxiliar na identificação de fraudes, além de ter um maior controle fiscal, ajudando no cumprimento das obrigações acessórias. A estratégia do governo é usar essa ferramenta para simplificar os processos de arquivamentos, envio e validação dos documentos dentro de um formato específico e padronizado (Brasil, 2007).

2.2 O eSocial

Segundo Oliveira, Santana e Martins (2017) o Sistema de Escrituração Fiscal das Obrigações Fiscais e Trabalhista, (ESOCIAL) é um subprojeto dentro da base do SPED, que compõe os seguintes órgãos e entidades do Governo Federal: Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB e Caixa Econômica Federal. Instituído através do Decreto 8373/14, tem como objetivo o envio de forma unificada de todas as informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais que envolvem pessoas físicas, jurídicas e órgãos públicos (Brasil, 2014).

Conforme Marin, Silva e Gonçalves (2015), esse sistema será obrigatório no âmbito trabalhista e previdenciário substituindo todas as obrigações acessórias que os empregadores têm que cumprir, como o Cadastro Geral de Empregadores (CAGED), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF) e a Guia de Informações à Previdência e Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (GFIP).

Desta forma, o eSocial exige que o repasse dessas informações seja feito de forma detalhada, de caráter fidedigno e enviadas em tempo real, pois mesmo sendo registradas na base do governo, elas são entregues separadas a cada ente. No entanto, todas essas informações coletadas são enviadas ao governo por um único processo. O eSocial se torna um modelo inovador de projeto de construção coletiva, onde vários órgãos governamentais contribuem para seu desempenho (eSocial, 2018).

Mesmo não havendo alteração na legislação, Vellucci *et al.* (2018) também concorda que, o eSocial facilitou a fiscalização e trouxe maior transparência para as relações trabalhistas. Diante desse novo cenário de mudanças, o processo de adaptação pode ser complexo e necessite

de adaptações nas rotinas de trabalho, uma vez que a sua inserção devido a alteração das práticas até então utilizadas (Orth; Sousa, 2020).

Por consequência, essas mudanças impactam diretamente os setores de Recursos Humanos e o Departamento Pessoal que são os principais responsáveis pelas informações prestadas, e com essas modificações, o surgimento de dificuldades no ambiente interno acarretará em mudanças na própria rotina dos funcionários.

Adiante, essas modificações serão melhor apresentadas e como elas alteraram a forma de trabalho dos profissionais de RH após a obrigatoriedade no uso do eSocial.

2.3 A implementação do eSocial no setor de recursos humanos

No setor de recursos humanos o eSocial tende a reduzir a existência de arquivos físicos e proporcionar maior exposição de irregularidades devido a três fatores: o aprimoramento do controle de processos, a maior fiscalização das operações e o acesso às informações de forma imediata.

É um sistema inovador que visa melhorar a sincronização das bases do Cadastro Nacional de Informações Sociais CNIS, do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço FGTS e do Cadastro de Pessoa Física CPF, que geram inconsistências e duplicidades de informações, como por exemplo uma pessoa “CPF” com mais de um cadastro no FGTS ou no CNIS.

Para Moreira (2018), as mudanças em sistemas públicos que atingem diretamente a população, nas diferentes áreas de atuação, exigem grande esforço do governo ou daqueles que pretendem implantar as alterações. Com a implementação do eSocial não foi diferente, uma vez que os benefícios previstos estão acompanhados de desafios, refletindo diretamente nos indivíduos que o utilizam.

Isso ocorre por serem as únicas áreas que envolvem todo o processo de seleção, informação de toda a movimentação trabalhista, da folha de pagamento à admissão e tudo que está relacionado a cada funcionário que pertence a empresa. O setor de Recursos Humanos atua como o coração da organização, sendo responsável pela cultura organizacional (Martins, 2015).

Diante disso, se faz necessário revisar cuidadosamente os processos administrativos e contábeis, e ter uma assistência de informação tecnológica que der suporte as empresas para fornecerem as informações de modo correto, conforme essa nova realidade (Sênior, 2018).

Perante as dificuldades com a implementação do eSocial, Vassoler (2015) ressalta a necessidade das empresas em buscar capacitações, treinamentos de funcionários e atualizações

de sistema, para atenderem as exigências impostas governo. Pois essas pessoas se encontram na fase de adequação desse sistema em sua rotina, o que ainda gera dúvidas em todo este processo.

2.4 Ferramentas de gestão da qualidade

Para aumentar a produtividade e a excelência dos processos algumas ferramentas podem ser aplicadas para facilitar esse fim (Ribeiro; Macêdo; Santos, 2021). Para que isso ocorra, é preciso que utilize métodos ou ferramentas.

A gestão da qualidade se baseia na integração de técnicas e ferramentas que auxiliam nas tomadas de decisões, consecutivamente melhorando os processos e seus respectivos resultados (Mata-lima, 2007).

Por meio dessas ferramentas de gestão, é possível definir, mensurar, avaliar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho, garantindo um melhor resultado (Digrocco, 2008). Assim, é interessante para as organizações ter o conhecimento dessas ferramentas e técnicas que são imprescindíveis para a gestão da qualidade bens e serviços, que tem se tornado cada vez mais importante nesse meio.

2.4.1 Brainstorming

O brainstorming é uma técnica utilizada para gerar novas ideias para resolver problemas e definir estratégias. Foi desenvolvido por Alex Faickney Osborn, em 1957, o qual argumentou que esta técnica aumenta a qualidade e a quantidade de ideias apresentadas pelos membros de um certo grupo. Levando em consideração todas ideias expostas por esses, livre de críticas, para que não haja bloqueio de novas ideias.

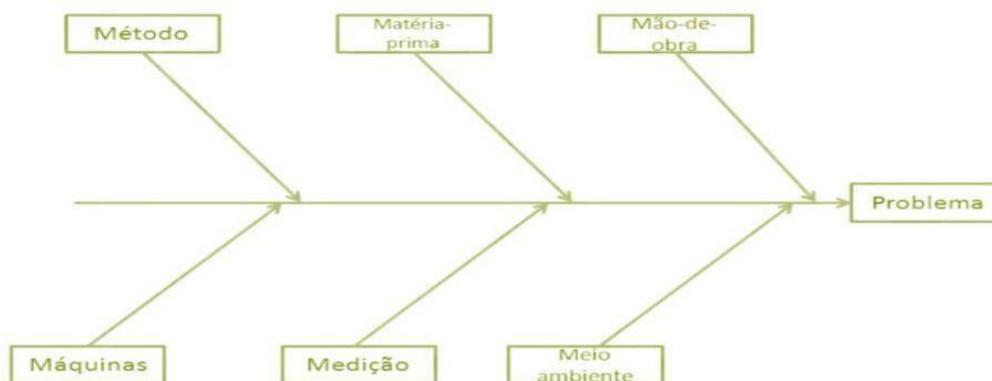
Essa prática pode ser utilizada em diversas áreas, pois é uma técnica que trabalha a inovação e criatividade, promovendo a interação e a valorização do trabalho em equipe, aprimorando a comunicação interna.

2.4.2 Diagrama de Ishikawa

Originalmente criado pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa em 1943, essa ferramenta permite identificar as causas raízes de um determinado problema ou efeito e proporcionar medidas mais eficazes para a resolução do problema.

O diagrama de Ishikawa, também é conhecido como diagrama Espinha de Peixe, devido sua estrutura lembrar o esqueleto de um peixe (Trivelatto, 2010).

Figura 1 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Pereira, 2019.

Dessa forma, se torna uma ferramenta versátil, de fácil entendimento e visualização, que ajuda a identificar as principais causas de um determinado problema. Por isso, essa ferramenta é utilizada em diversos setores, pois facilita a solução de problemas desde os mais simples aos mais complexo.

2.4.3 5W2H

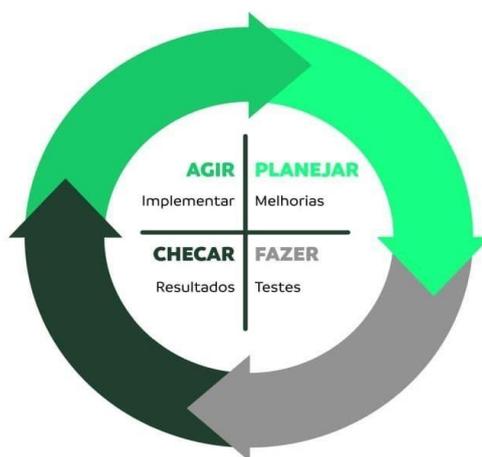
O 5W2H é uma ferramenta de gestão utilizada para direcionar as estratégias de um plano. O 5W2H é um método muito simples, cujo objetivo principal é auxiliar na tomada de decisão e o planejamento dessas ações (Vergara, 2006).

Para que se elabore um plano de ação, Lisboa e Godoy (2012) afirma que deve seguir um método, dessa forma, o 5W2H é recomendado, pois consegue identificar erros e encontrar soluções para os possíveis problemas dentro de uma organização. O intuito é responder às questões de forma objetiva para garantir um melhor direcionamento na execução de tarefas e melhorar a produtividade. Para isso se aplica sete perguntas em inglês (what, why, where, when, who, how e how much) que em português significa (o quê, por quê, onde, quando, por quem, como e quanto custa).

2.4.4 Ciclo PDCA

Considerado um método primordial para aqueles que desejam melhorar seus processos, produtos e serviços de forma contínua, o ciclo PDCA facilita os mesmos a atingirem seus objetivos (Campos, 1992). Dessa forma, o PDCA é utilizado para solucionar problemas que dificilmente são visualizados nas rotinas das empresas, levando a um gerenciamento mais eficiente e claro.

Figura 2 - Ciclo PDCA



Fonte: Vivaworks, 2023

O ciclo é dividido em quatro etapas:

Plan (Planejar): Nessa primeira etapa, deve-se elaborar um plano e desenvolver uma estratégia para resolver o problema em questão.

Do (Fazer): Depois de elaborado, é o momento de colocá-lo em prática, seguindo tudo o que foi planejado para sua realização.

Check (Checar): Nessa etapa será feita a análise ou verificação do que foi feito na etapa anterior, conferindo se tudo está saindo como planejado. O principal objetivo desta fase é perceber eventuais erros ou falhas.

Action (Agir): Na etapa de conclusão, são feitas as correções com base no que foi verificado anteriormente.

3 METODOLOGIA

Este estudo de caso investigativo foi conduzido no Setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Parelhas, localizada no Rio Grande do Norte, durante o intervalo temporal compreendido entre 1 de fevereiro e 1 de maio de 2024. A seleção deste período específico e da amostra envolveu uma justificativa cuidadosa: procurou-se capturar um panorama representativo das práticas e desafios enfrentados pelo departamento durante um período de operações normalizadas.

A amostra selecionada consistiu em 5 funcionários que desempenham funções no setor responsável pelo e-social, compreendendo 1 gestor, 1 contador e 3 auxiliares administrativos. A escolha dessa equipe se deu devido à sua relevância no contexto do estudo, uma vez que estão diretamente envolvidos nas operações diárias e na implementação das políticas relacionadas ao e-social.

A metodologia adotada para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso foi cuidadosamente planejada e executada. A aplicação das ferramentas e dos procedimentos ocorreu de acordo com a tabela abaixo, garantindo uma abordagem sistemática e consistente ao longo de todo o processo de pesquisa.

Quadro 1 - Descrição das etapas do estudo

| | |
|---|--|
|  | <p>Data - 01.02.2024 a 09.02.2024</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivos: Identificar os problemas e dificuldades enfrentadas na visão dos profissionais. Procedimentos: Foi realizado reuniões aos 5 integrantes do setor de recursos humanos |
|  | <p>Data - 12.02.2024</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivos: Analisar os fatores que levaram ao problema principal. Procedimentos: Foi utilizado o diagrama de Ishikawa. |
|  | <p>Data - 19.02.2024</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivos: Desenvolver medidas e propor soluções para resolução do problema. Procedimentos: Foi elaborado um plano de ação com o auxílio da ferramenta 5W2H. |
|  | <p>Data - 26.02.2024 a 01.05.2024</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivos: Colocar o que foi planejado em prática. Procedimentos: Utilização do ciclo PDCA para análise e checagem das ações. |

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

3.1 Levantamento teórico

Inicialmente, foi realizado um extenso levantamento teórico, concentrando-se no aprimoramento da pesquisa, com especial atenção ao entendimento do planejamento e das

ferramentas utilizadas no estudo em questão. Este levantamento proporcionou uma base sólida para o desenvolvimento subsequente da pesquisa.

3.2 Visitas ao setor de recursos humanos

Em seguida, foram realizadas visitas ao Setor de Recursos Humanos, onde ocorreu a observação direta das operações e a condução de entrevistas estratégicas com os responsáveis-chave do departamento de pessoal. Durante essas interações, foram coletadas informações relevantes sobre a produtividade e os principais desafios enfrentados no setor após a implementação do e-Social, bem como as vantagens proporcionadas pelo uso do sistema. Para esta fase, empregou-se a técnica de Observação Direta Intensiva, conforme proposto por Marconi & Lakatos (2005).

3.3 Abordagem qualitativa

Os dados obtidos foram submetidos a uma análise qualitativa, utilizando-se ferramentas da gestão da qualidade, como o Diagrama de Ishikawa, Brainstorming e 5W2H. Além disso, foi elaborada uma proposta de implementação do ciclo PDCA, conforme descrito por Werkema (2013), com o objetivo de abordar de forma eficaz os problemas identificados no setor, visando a melhoria contínua das operações municipais.

Essa metodologia adotada permitiu uma abordagem holística do problema, desde a pesquisa teórica inicial até a implementação prática de estratégias de melhoria. O foco na qualidade e na eficiência dos processos foi central para a condução deste trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de soluções sustentáveis para os desafios enfrentados pelo Setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Parelhas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo Nadae *et al* (2009), o uso de ferramentas da qualidade contribui com a gestão quanto a sua praticidade, pois podem ser usadas para diversas finalidades. Além disso, elas podem ser aplicadas em todos os níveis organizacionais, ao qual busca melhoria, tornando-se

úteis no gerenciamento. Sendo assim, as ferramentas da qualidade mencionadas a seguir, foram introduzidas para tratar da problemática do estudo.

4.1 Brainstorming

Para alcançar o objetivo proposto nesse estudo foi aplicado o brainstorming envolvendo os funcionários que atuam no departamento pessoal do município, afim de levantar relatos desses profissionais em relação a implementação do e-social no ente público. Diante do que foi apresentado nas reuniões, os mesmos apontaram quais foram as principais dificuldades enfrentadas na rotina com o uso do sistema. A aplicação do "brainstorming" é utilizada nesta pesquisa como ferramenta de diagnóstico, na qual, em reuniões rotineiras/operacionais da prefeitura, os funcionários destacam os principais gargalos e possíveis soluções para a implantação.

Posteriormente, essas informações foram inseridas no diagrama de Ishikawa, pontuando todas as causas e efeitos desses problemas dentro do ambiente de trabalho, conforme mostra o próximo tópico.

4.2 Diagrama de Ishikawa

Na figura 3, pode-se observar todas as causas e efeitos que foram encontrados no departamento pessoal com a implantação do sistema, demonstrando todos os possíveis desafios e obstáculos enfrentados por esses profissionais.

Figura 3 - Diagrama de Ishikawa aplicado no Setor Pessoal.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Dentre os problemas levantados, destaca-se a dificuldade que esses profissionais sentiram com a implementação do eSocial, em relação ao manuseio do sistema, devido a sua alta complexidade. Para resolver este problema, seria necessário a contratação do profissional específico para área. Outro ponto, foi a instabilidade com a internet que por diversas vezes impedia o envio das informações durante a realização das tarefas. Dessa maneira, a colaboração dos técnicos de TI é essencial para melhorar a transmissão dessas informações. Outro problema é a falta de retorno do próprio suporte sobre como operacionalizar o e-social, sugerindo assim o auxílio de uma assessoria para uma melhor adaptação e produtividade durante o trabalho.

No que se refere ao suporte do Governo, mencionaram a dificuldade para o acesso e a insatisfação por falta de conteúdo e de canais que disponibilizassem informações sobre o assunto. O governo não está interessado em facilitar o dia a dia do profissional, mas sim em colaborar oferecendo benefícios à classe, porém é preciso estar atento ao que está ocorrendo para disponibilizar apoio.

Sobre o fornecimento de informações necessárias para a folha de pagamento, por parte de outros departamentos, é algo que para ser resolvido é preciso melhorar a comunicação por partes desses setores, para não enviar a documentação fora do prazo, e não haja consequências. Outro problema enfrentado é a rotatividade no setor, pois esses profissionais se dizem poucos preparados para manusear o sistema. Assim, eles veem a necessidade de capacitação e treinamentos para ajudar a operar o sistema com eficiência.

A análise das informações obtidas através do Diagrama de Ishikawa permitiu identificar as causas dos problemas no setor pessoal. A partir dessa análise, foi elaborado um plano de ação alinhado com a ferramenta 5W2H, a qual será apresentada a seguir para uma abordagem estratégica e eficaz na resolução dessas questões.

4.3 5W2H

Conforme detalhado no quadro 2, pode-se visualizar um plano de ação montado para quatro causas representadas no diagrama anterior de maior relevância dentro do setor. Com ajuda da ferramenta 5W2H será possível perceber todos os métodos necessários para solucionar o problema em questão.

Quadro 2 - 5W2H “Setor Pessoal”

| What? O que? | Why? Por que? | Where? Onde? | When? Quando? | Who? Por quem? | How? Como? | How Much? Quanto custa? |
|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|---------------|----------------------------|
|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|---------------|----------------------------|

| | | | | | | |
|---------------------------|--|------------------------------|-------------|---|---|------------------------|
| Assessoria | Dificuldade em operacionalizar o sistema. | No setor de recursos humanos | De imediato | Secretaria de administração | Auxílio de uma consultoria | 4.500,00 R\$ |
| Rotatividade | Dificuldade de adaptação do cargo. | No setor de recursos humanos | De imediato | Secretaria de administração | Pessoa habilitada para desempenhar determinada função. | |
| Internet | Dificuldades no envio de informações. | No setor de recursos humanos | De imediato | Equipe de TI do município da sede da prefeitura | Melhorar a infraestrutura de redes | 0/500,00 R\$ |
| Capacitação e treinamento | Necessidades de treinamento para dotar os funcionários de maiores habilidades na confecção do serviço. | No setor de recursos humanos | De imediato | Gestor do RH | Estabelecer programas de treinamentos para melhor qualificação dos profissionais. | 1803,28 R\$ por pessoa |

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Este quadro apresenta uma análise detalhada das necessidades e ações propostas em quatro áreas específicas do setor de recursos humanos, com o objetivo de melhorar o desempenho e a eficiência operacional.

Para começar, a questão da assessoria é abordada devido à dificuldade encontrada em operacionalizar o sistema. Essa dificuldade levou à decisão de buscar assistência externa, refletida no custo estimado de R\$ 4.500,00 para contratar uma consultoria. Isso ocorrerá imediatamente e será supervisionado pela Secretaria de Administração.

Outro ponto destacado é a rotatividade, que é atribuída à dificuldade de adaptação aos cargos. A solução proposta envolve a contratação de pessoas qualificadas para as funções, a serem selecionadas imediatamente pela Secretaria de Administração.

A terceira área discutida é a Internet, onde são mencionadas dificuldades no envio de informações. Para resolver esse problema, será necessário melhorar a infraestrutura de redes. Embora não haja um custo específico listado, espera-se que esteja dentro do orçamento disponível da prefeitura.

Por fim, a questão da capacitação e treinamento é abordada, indicando a necessidade de programas de treinamento para aumentar as habilidades dos funcionários na execução de suas

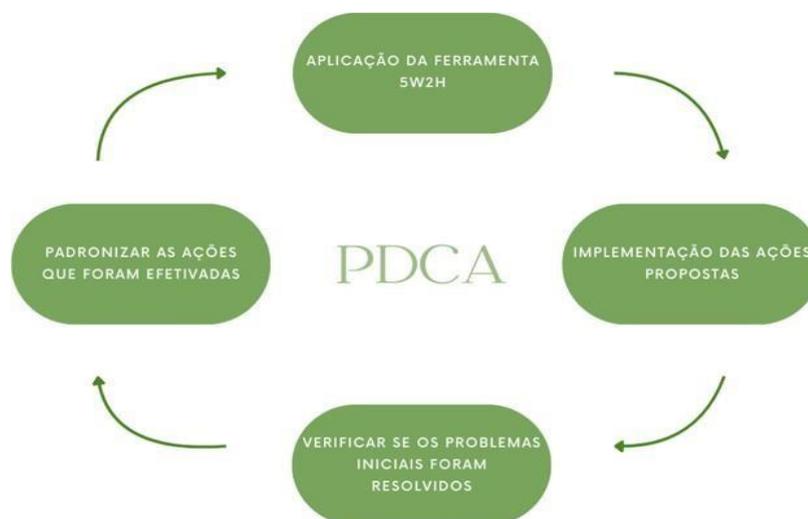
tarefas. O custo estimado para cada pessoa participante é de R\$ 1.803,28, e esse treinamento também será implementado imediatamente sob supervisão do gestor de RH.

Essas medidas foram planejadas para enfrentar as dificuldades identificadas no departamento de recursos humanos, visando aprimorar suas operações e garantir um melhor desempenho geral.

4.4 Ciclo PDCA

O ciclo do PCDA é fundamentado em 4 etapas, a primeira se deu no “Planejar” (P) que foi feito a partir da aplicação da ferramenta 5W2H, onde foi traçado o plano de ação para solucionar diversos problemas que culminam na problemática principal, relacionada a implementação do e-social. A partir daqui, as últimas 3 etapas do ciclo foram utilizadas para finalização do processo de melhorias dentro do setor, estas foram “Fazer” (D) – colocar em prática as ações propostas, Verificar (C) – analisar se os problemas estão sendo resolvidos e “Agir” (A) – consiste na padronização de decisões que foram assertivas. Na figura 4, é possível observar o esboço do Ciclo que foi aplicado no setor de recursos humanos do município de Parelhas/RN.

Figura 4 - Ciclo PDCA aplicado no Setor Pessoal



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A utilização do ciclo PDCA, está relacionado a fatores internos e externos que afetam diretamente o setor de recursos humanos. De início foi feita uma identificação das possíveis causas associadas ao problema principal, em seguida foi utilizado o diagrama de Ishikawa para

investigar o que ocasionou os efeitos indesejáveis. Logo, na etapa do ciclo “P” foi elaborado um plano de ação usando a ferramenta 5W2H para resolução do problema.

No “F” foi iniciada a efetiva introdução das alternativas propostas no 5W2H para cada problema que foi evidenciado no Diagrama de Ishikawa. Os desafios na implantação do e-social foram um pouco maiores devido aos vários fatores que percorriam no setor, nessa etapa foi preciso diminuir a rotatividade. As pessoas que trabalhavam diretamente no setor pessoal foram capacitadas com treinamentos para melhorar o desempenho da equipe. Quando uma organização consegue manter seus funcionários, os capacitando para desenvolver suas funções, os resultados são satisfatórios.

Uma consultoria foi fundamental nessa fase, para atender todas as exigências do eSocial com mais simplicidade. Afinal, a sistematização do envio das informações cobrou do profissional do RH um maior preparo e adaptação a esse sistema em sua rotina. E para que as atividades sejam executadas com qualidade, foi feita uma correção na infraestrutura da rede para garantir um melhor funcionamento.

Diante das ações realizadas, foi feita uma investigação para identificar se os objetivos propostos foram alcançados, constituindo a etapa “C” do ciclo. Nesse sentido, tornou-se importante o reconhecimento dos problemas que o setor vinha enfrentando, e determinante para tratar as causas, minimizar as falhas e melhorar a rotina. O planejamento adotado na fase inicial permitiu que os problemas fossem solucionados – os métodos e ferramentas de gestão de qualidade geram benefícios para seus usuários, pois auxiliam na reorganização dos processos internos da empresa (Bonato, 2011).

Por fim, na etapa “P” final do ciclo, as ações foram padronizadas, visto que o resultado foi alcançado. Caso os resultados não fossem satisfatórios, seria necessária uma regressão a fase inicial do ciclo e refazer o planejamento, para que não repetisse os efeitos indesejados.

5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou identificar e analisar as principais dificuldades enfrentadas pelo setor de Recursos Humanos do Município de Parelhas/RN após a implementação do eSocial. Através de um levantamento de informações, constatou-se que os problemas encontrados não estavam restritos apenas ao objeto de estudo, mas também envolviam diversos fatores adicionais.

Para abordar essas dificuldades de forma eficaz, foram adotados conceitos e ferramentas da gestão da qualidade. Os problemas identificados na ferramenta Brainstorming foram analisados através do Diagrama de Ishikawa, por conseguinte, foi realizado o plano de sugestões/melhorias por meio do plano de ações (5W2H), alcançando êxito na resolutividade das raízes que envolviam a implementação do eSocial.

Dentre os quais, foram sugeridos o aporte de uma assessoria para orientar de forma clara as etapas que envolvem as informações necessárias no envio do eSocial, sendo essa, um apontamento primordial para obtenção do corpo de funcionários capacitados. Bem como, a sugestão da diminuição de rotatividade no setor, apontando uma pessoa fixa habilitada em desempenhar as funções relacionadas ao eSocial. E, por fim, a necessidade de melhoria na infraestrutura das redes de conexão com a internet, facilitando o manuseio da plataforma e o envio das informações.

A última etapa do estudo se deu com os resultados satisfatórios através do ciclo PDCA, onde foi constatado que durante esse processo verificou-se uma melhoria significativa no desempenho das atividades diárias do departamento de Recursos Humanos. Isso promoveu a padronização de ações, impactando positivamente na produtividade e na capacidade de cumprir prazos estabelecidos pelo Governo Federal, especialmente no que diz respeito à transparência das informações. Essas ferramentas desempenham um papel crucial no desempenho das organizações quando aplicadas de maneira adequada, permitindo não apenas diagnosticar as causas dos problemas relacionados ao eSocial, mas também desenvolver alternativas eficazes para resolvê-los.

Como limitador da pesquisa, cita-se que não é possível afirmar com certeza que os problemas identificados no estudo em relação à implementação do eSocial no município de Parelhas sejam os mesmos em outros entes públicos. Logo, sugere-se para pesquisas futuras o estudo comparativo a outros órgãos públicos, e até mesmo, a análise do impacto dessa implementação no RH de entidades privadas. Obtendo assim, uma visão global das mudanças apresentadas no setor a partir da obrigatoriedade do eSocial.

REFERÊNCIAS

BONATO, V. L. Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. **O Mundo da Saúde**, São Paulo: v. 35, n.5 p. 319-331, 2011.

BORGES, C.F. et al. Sistema Público De Escrituração Digital - SPED: Desafios e Benefícios para os Profissionais Contábeis do Município de Uberlândia. *Revista Científica Linkania*, 7(1), artigo nº 6, set/dez, 2013.

BRASIL. Casa Civil. Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – Sped. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 jan. 2007. Disponível em: Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto Nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014**. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial e dá outras providências, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)**. Editora: EDG – Editora de Desenvolvimento Gerencial. Edição: 8ª edição. Belo Horizonte. 1992.

CAON, A.; NASCIMENTO, S. Percepção dos Discentes de Ciências Contábeis sobre o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Trabalhistas e Previdenciária (eSocial). **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 3-27, 2017.

DE NADAE, Jeniffer; DE OLIVEIRA, José Augusto; DE OLIVEIRA, Otávio José. **Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos**. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, n. 4, p. 93, 2009.

DIGROCCO, Jesner Ricardo. Ferramentas da Qualidade. **Administradores**, São Paulo, 19, nov. 2008. Disponível em: http://www.administradores.com.br/comunidades/ferramentas_da_qualidade/395/. Acesso em: 10 mar. 2024

FEITEN, A. M.; COELHO, T. R. Gestão da Qualidade em Organizações de Serviços: barreiras e facilitadores. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 3, p. 56-71, 2019.

KOONTZ, H., & WEIHRICH, H. **Administración una perspectiva global**. México: Mc Graw Hill, 1999. **MANUAL DE ORIENTAÇÃO DO ESOCIAL –MOS**. Versão 2.4 de março de 2018. **ESocial – Governo Federal**. Disponível em: Acesso em 04 de abril de 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LISBOA, M.; GODOY, L. **Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto**: A joia. 2012.

MARIN, J. H.; SILVA, L.S.; GONÇALVES, N. O. **Auditoria trabalhista com ênfase no eSocial** (versão 2.1). 1. ed. São Paulo: IOB SAGE, 2015.

Martins, R. (2015). **O E-social e sua empresa**. Website. Disponível em: Acesso em: 14 abr. 2024.

MATA-LIMA, H. **Aplicação de Ferramentas da Gestão da Qualidade e Ambiente na Resolução de Problemas. Apontamentos da Disciplina de Sustentabilidade e Impactes Ambientais**. Universidade da Madeira (Portugal), 2007.

MOREIRA, Nayara Camargo da Silva. **O processo de implantação do sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas – eSocial na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – PRODEMGE**. 2018. 66 f. Monografia (Especialização em Administração Pública, Políticas e Planejamento Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2018.

OLIVEIRA, L. S.; SANTANA, T. P.; MARTINS, Z. B. Perspectivas dos Contadores em Relação à Implantação do eSocial. **Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, p. 41-53, 2017.

ORTH, A. C.; APARECIDA SOUSA, T. IMPLEMENTAÇÃO DO E-SOCIAL E SEUS IMPACTOS. **Revista GEDECON - Gestão e Desenvolvimento em Contexto**, v. 8, n. 1, p. 87-98, 1 out. 2020.

RIBEIRO, R. L. A. DE O.; MACÊDO, D. F. DE; SANTOS, D. DA G. **Aplicação de ferramentas da qualidade para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade: estudo de caso no IFAL**. *Diversitas Journal*, v. 6, n. 2, p. 2478-2490, 2021.

ROCHA, Stephanie Kalynka; CARVALHO, Fernando Nitz De. **Análise da Percepção dos Acadêmicos Egressos do Curso de Ciências Contábeis das Instituições de Ensino Superior Públicas da Grande Florianópolis Sobre o Sistema Público de Escrituração Digital**. *Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC*, Florianópolis, v.11, n. 31, p 23-36, dez/mar 2012.

Sênior (2018). Tudo sobre o eSocial. Website. Disponível em: Acesso em: 26 abr. 2024.

SILVA, Sabrina Eterna de Sousa Prudente; COSTA, Suelem Thainara Ferreira; SILVA, Cleisomar Rezende. **A evolução da escrituração contábil à era digital, com foco na escrituração contábil digital e escrituração contábil fiscal: desafios dos contadores no cenário atual**. *Revista Saber Eletrônico On-line*. Jussara, v.01, n.03, out/dez, 2017.

TRIVELATTO, A. A. **Aplicação das sete ferramentas básicas da qualidade no ciclo PDCA para melhoria contínua: estudo de caso numa empresa de autopeças**. Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção Mecânica. São Carlos/SP: USP, 2010.

VASSOLER, Herika Dassoler. **O Sistema De Escrituração Fiscal Digital Das Obrigações Fiscais Previdenciárias E Trabalhistas – Esocial (2015)**. Disponível em:<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3637/1/H%C3%A9rika%20Dassoler%20Vassoler.pdf>. Acesso em 20 abr. 2024.

VELLUCCI, R. G.; VENELLI-COSTA, L.; CAPELLOZA, A.; KUBO, E. K. M. Os Desafios da Implantação do eSocial. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 1, p. 67-81, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da Qualidade**. Editora FGV. 3º Edição. Rio de Janeiro. 2006.

WALTZ, R. C.; PEREIRA, T. N.; LIMA, C. S. **As vantagens do e-Social e seus impactos no Departamento Pessoal e nos processos fiscais dos órgãos competentes**. Ponta Grossa-PR. ADM, 2017.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013