

# PROGRAMA DE RESIDÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA DA PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO

## Projeto de Melhoria – Cartilha de Boas Práticas eSocial

Nome do Residente: Lucas de Brito Pereira<sup>1</sup>

Nome do orientador: Denise Kinoshita

Nome do Avaliador do TCR: Renan Guerra do Nascimento

Resumo: Com o avanço do eSocial, é necessário que a Prefeitura de São Paulo (PMSP) não apenas adapte seus sistemas de gestão de pessoas, mas também internalize o conhecimento sobre o tema entre os profissionais que operacionalizam as atividades cujas informações serão enviadas ao governo federal. Nesse contexto, o presente projeto tem como objetivo propor melhorias na rotina dos processos das Unidades de Recursos Humanos (URH), por meio do desenvolvimento da Cartilha de Boas Práticas eSocial. Esse material, ao ser disponibilizado às URHs, terá a função de esclarecer o que é o programa do governo federal, suas implicações e as atividades relacionadas ao seu correto cumprimento. Além disso, a cartilha apresentará boas práticas voltadas à correção de inconsistências, contribuindo para uma gestão mais eficiente e alinhada às exigências legais.

Palavras-chave: eSocial, gestão de conhecimento e Boas práticas

---

<sup>1</sup> Residente da Coordenadoria de Gestão de Pessoas, graduado em tecnologia em Gestão Pública pelo Senac.

## Sumário

|   |    |
|---|----|
| 1. Introdução.....  | 3  |
| 2. Metodologia.....   | 5  |
| 3. Revisão de Literatura.....   | 6  |
| 3.1 Nova gestão pública.....  | 6  |
| 3.2 Gestão de conhecimento.....   | 7  |
| 3.2 Sistema Simplificado de Escrituração Digital das Obrigações Previdenciárias,<br>Trabalhistas e Fiscais – eSocial..... | 8  |
| 3.3 Atribuições da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP).....  | 10 |
| 4. Benchmarking – Estado de Santa Catarina.....   | 12 |
| 5. Proposta de melhoria – Cartilha de Boas Prática eSocial.....   | 13 |
| 5.1 Implementação.....  | 14 |
| 5.2 Etapas de Desenvolvimento da Cartilha de Boas Prática eSocial:.....   | 14 |
| 5.3 Cronograma Estimado (9 meses):.....   | 15 |
| 5.4 Desafios Identificados.....   | 15 |
| 5.5 Governança e Sustentação.....   | 16 |
| 5.6 Monitoramento e Avaliação.....  | 16 |
| 5.7 Indicadores (KPIs).....   | 16 |
| 5.8 Meta.....   | 16 |
| 6. Conclusão.....   | 17 |
| 7. Referências.....   | 18 |

## 1. Introdução

No final de 2014, o Governo Federal instituiu, por meio do Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro, um de seus mais recentes sistemas de escrituração digital: o eSocial. Conforme definido no artigo 2º do referido decreto:

“O eSocial é o instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas e tem por finalidade padronizar sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição.” (BRASIL, 2014)

Esse novo modelo representou uma inovação significativa nos processos de coleta e envio de informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais, exigindo que empresas privadas e órgãos públicos adequassem seus sistemas de gestão de pessoas. O cronograma de implementação do eSocial estabeleceu que, conforme a Figura 1, todas as organizações — incluindo órgãos públicos e organismos internacionais — deveriam realizar o envio completo das informações exclusivamente por meio da plataforma.

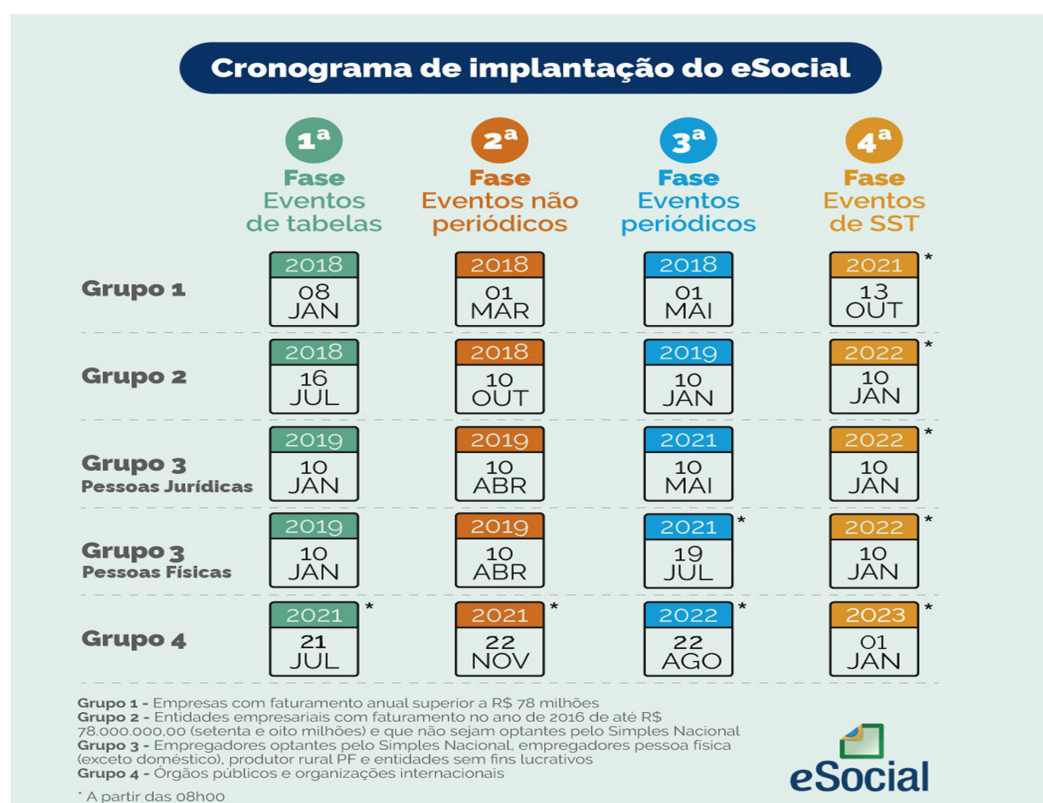


Figura 1- Cronograma de Implantação do eSocial. Fonte: <https://www.gov.br/esocial/pt-br/acesso-ao-sistema/cronograma-de-implantacao>. Acessado em: 02 abr 2025

No entanto, a adaptação dos sistemas de gestão de pessoas nos órgãos públicos apresentou uma série de desafios, especialmente quando estudamos casos de outros entes da federação. Além das dificuldades técnicas de sistema, semelhantes às enfrentadas pelas empresas privadas (Vellucci et al., 2018), os órgãos públicos enfrentam um complicador adicional: suas relações de trabalho são regidas por estatutos próprios, leis municipais ou estaduais, que muitas vezes divergem da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Essa diferença normativa impôs barreiras extras à adoção rápida e eficaz do eSocial.

Na Prefeitura de São Paulo, os primeiros esforços concentraram-se na adequação do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências (SIGPEC), com o objetivo de viabilizar o envio dos eventos exigidos pelo eSocial. O não envio das informações dentro dos prazos ou o envio com dados inconsistentes pode resultar em penalidades, como multas, além de gerar prejuízos institucionais mais graves para a administração municipal.

Com o avanço do projeto, a Prefeitura alcançou progresso significativo, garantindo a capacidade técnica para o envio das informações. No entanto, com a constante evolução dos sistemas de governo eletrônico (TIC), que permitem maior cruzamento e validação automatizada dos dados, tornou-se ainda mais essencial assegurar a integridade e a precisão das informações prestadas (MARIN; SILVA; GONÇALVES, 2015, apud Vellucci et al., 2018, p 2).

Na administração municipal, atividades como acertos cadastrais, registros de licenças e afastamentos, admissões, exonerações e controle de frequência são descentralizadas e realizadas diretamente pelas Unidades de Recursos Humanos (URH). Portanto, as correções necessárias em decorrência das críticas identificadas pelo sistema precisam ser tratadas por essas unidades. Logo, a equipe eSocial é responsável por encaminhar essas críticas às URHs, bem como também orienta-la com intuito de evitar que surjam novos erros e os prazos estipulados pelo programa sejam cumpridos.

Como até o momento SEGES se dedicou à implementação inicial do eSocial, não houve muita oportunidade de disseminação institucional e estruturada de informações sobre o funcionamento do eSocial. As orientações ocorreram de forma pontual, sem uma visão mais abrangente que unificasse todos os assuntos importantes ao eSocial e de responsabilidade das URHs.

Diante desse cenário, destaca-se a necessidade de desenvolver um documento unificado que concentre as principais informações sobre o eSocial, com o objetivo de

conscientizar as pessoas servidoras das URHs quanto à importância do programa e ao impacto direto de suas rotinas na qualidade dos dados enviados. Esse documento também elencará as atividades que influenciam o cumprimento das obrigações do eSocial, além de compilar os manuais e guias já produzidos pelas divisões da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP) conforme suas atribuições, facilitando o acesso aos materiais e evitando atrasos e retrabalho decorrentes da falta de informação ou da dificuldade de localizá-los.

## **2. Metodologia**

Este trabalho foi desenvolvido com base em três abordagens principais de análise. A primeira consistiu na observação participante, acompanhando as atividades da equipe do eSocial em conjunto com as divisões de Eventos Funcionais e Folha de Pagamento. Essa etapa incluiu a participação em treinamentos integrados, a revisão dos manuais de orientação direcionados às unidades descentralizadas de recursos humanos (URH) e o suporte prestado diretamente às URHs pela equipe do eSocial.

A segunda abordagem envolveu uma análise detalhada das normas legais que regulamentam os temas trabalhistas, previdenciários e fiscais utilizados no programa eSocial. Essa legislação é emitida por cinco órgãos e entidades federais responsáveis pelo programa: a Caixa Econômica Federal (CEF), a Secretaria Especial da Receita Federal (RFB), o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e o Ministério da Previdência Social (MPS). Complementarmente, foram consultados materiais produzidos pelo próprio governo federal, como os manuais do eSocial (ex.: Manual de Operações) e cursos disponibilizados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em seu ambiente virtual de aprendizagem.

Por fim, a terceira abordagem consistiu em um estudo comparativo (benchmarking) com práticas adotadas por outros entes federativos e estudos realizado sobre empresas privadas, visando compreender como diferentes instituições têm se adaptado aos desafios impostos pelo eSocial. Essa análise considerou conteúdos disponibilizados online por órgãos públicos, como o Estado de Santa Catarina, incluindo palestras, materiais de apoio e manuais desenvolvidos especificamente para orientar a implementação do sistema. Também foram considerados estudos de caso que abordam as transformações adotadas por empresas privadas, como a reformulação de seus sistemas de gestão de pessoas e o redesenho de processos

internos, destacando o papel dos setores e colaboradores responsáveis pelo envio das informações ao governo federal.

### **3. Revisão de Literatura**

#### **3.1 Nova gestão pública**

A administração pública gerencial surge como uma resposta à crise do Estado enfrentada nas décadas de 1980 e 1990. Diferentemente da administração pública burocrática tradicional — que se caracterizava pelo foco em procedimentos, controle legalista e hierarquias rígidas — a administração gerencial propõe um modelo mais eficiente, descentralizado e voltado para resultados concretos e para o atendimento ao cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Esse novo modelo de gestão do Estado tem como principal objetivo tornar a máquina pública mais eficaz, econômica e transparente, enfrentando os desafios da crise fiscal e da crescente demanda social por serviços de qualidade. A lógica deixa de ser a do controle rígido de processos e passa a ser a da confiança relativa no gestor público, com mecanismos modernos de avaliação baseados em metas, indicadores de desempenho e responsabilização.

Enquanto o modelo burocrático priorizava a prevenção de desvios por meio de procedimentos padronizados e lentos, o modelo gerencial foca na obtenção de resultados, reconhecendo que é possível evitar a corrupção e o nepotismo sem comprometer a eficiência e a criatividade. Nesse sentido, o administrador público passa a ter maior autonomia para decidir como atingir os objetivos definidos, desde que os resultados sejam monitorados e avaliados com rigor.

A administração gerencial também representa uma mudança na relação do Estado com os cidadãos. O foco deixa de estar nas necessidades internas da máquina pública e passa a estar nas expectativas e direitos do cidadão, tratado não apenas como eleitor, mas como usuário dos serviços públicos. Isso implica, por exemplo, em maior transparência, qualidade no atendimento e responsabilização pelos serviços prestados.

Em suma, a administração pública gerencial é uma estratégia de modernização do Estado, que visa superar os limites da burocracia tradicional e enfrentar os desafios de um mundo mais complexo, globalizado e exigente. Trata-se de construir um Estado mais eficiente, transparente e voltado ao interesse público, capaz de oferecer serviços de qualidade.

### 3.2 Gestão de conhecimento

A gestão do conhecimento pode ser explicada como um conjunto de práticas, processos e estratégias voltadas para identificar, criar, organizar, compartilhar, reter e aplicar o conhecimento dentro de uma organização (Takeuchi; Nonaka, 2008, Almeida, et al.,2016).

A gestão do conhecimento parte do princípio de que o conhecimento – tanto explícito (documentado e codificado) quanto tácito (intuitivo e baseado na experiência pessoal) – é um ativo estratégico essencial. Em vez de permitir que esse conhecimento permaneça disperso ou restrito a indivíduos, a gestão do conhecimento busca estruturá-lo para que esteja acessível às pessoas certas, no momento certo. Isso promove inovação, aprendizado contínuo e vantagem competitiva (ESTERHUIZEN et al., apud. ALMEIDA et al., 2016, p. 49).

De acordo com Nonaka (1991), o conhecimento pode ser dividido em dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele adquirido pelo indivíduo por meio de experiência pessoal, enquanto o conhecimento explícito é aquele transmissível, que pode ser aprendido a partir de materiais como manuais ou guias.

Assim, o conhecimento abrange ambos os tipos, e podemos observar a dinâmica da espiral do conhecimento. Esse fenômeno ocorre por meio de quatro ações descritas por Takeuchi e Nonaka (2008), que chamam esse processo de SECI, conforme ilustrado na figura abaixo:

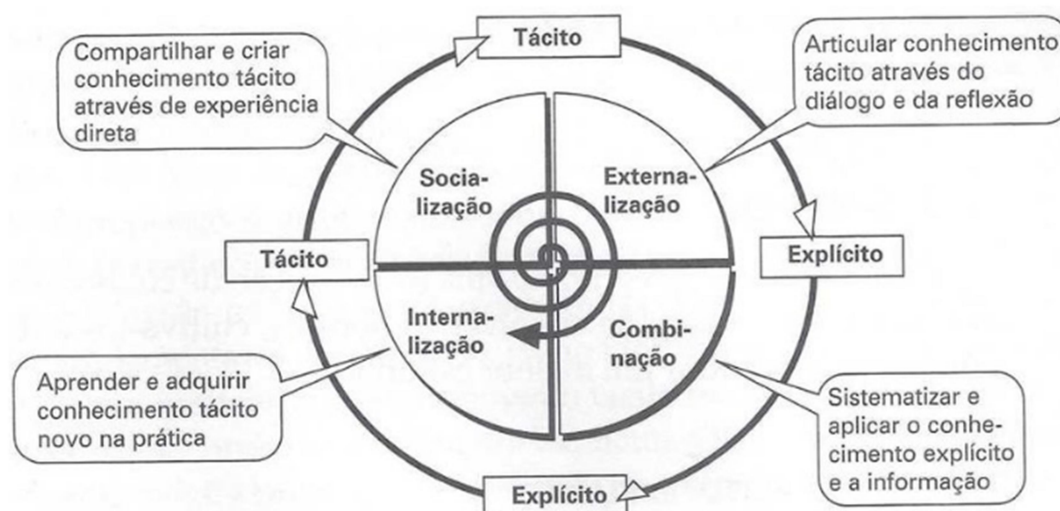


Figura 1 - Processo SECI – Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi, 1995. Takeuchi.

A implementação dessa prática envolve não só tecnologia (como sistemas de informação, bancos de dados e intranets), mas também uma mudança cultural, que valorize o compartilhamento, a colaboração e a confiança entre os membros da organização. Ela exige o envolvimento da liderança, a construção de políticas claras e a superação de desafios como resistência à mudança, silos de informação e barreiras estruturais.

Na prática, a gestão do conhecimento se manifesta por meio de ações como:

- Criação de comunidades de prática;
- Estabelecimento de programas de mentoria e treinamento;
- Utilização de ferramentas tecnológicas para documentação e disseminação de informações;
- Desenvolvimento de políticas de valorização do capital intelectual.

Portanto, gestão do conhecimento é a capacidade de transformar o saber individual em um recurso coletivo e estratégico, promovendo inovação e eficiência nos processos organizacionais, enquanto fortalece a aprendizagem institucional e a retenção de talentos (DARROCH; MCNAUGHTON apud ALMEIDA et al, 2016, p. 55).

### **3.2 Sistema Simplificado de Escrituração Digital das Obrigações Previdenciárias, Trabalhistas e Fiscais – eSocial**

A modernização da gestão pública e o uso intensivo de tecnologia têm transformado a forma como as informações são coletadas, organizadas e utilizadas pelos órgãos do Estado brasileiro. Nesse contexto, destaca-se o eSocial, uma iniciativa do governo federal que visa integrar e simplificar a prestação de informações relativas às obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais. Instituído pelo Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014, o sistema representa um marco na forma como empregadores e contribuintes se relacionam com o Estado.

O eSocial, sigla para Sistema Simplificado de Escrituração Digital das Obrigações Previdenciárias, Trabalhistas e Fiscais, é uma plataforma digital que unifica o envio de dados por parte de empregadores, pessoas físicas e jurídicas, para diversos órgãos da administração pública, conforme imagem abaixo. Esses dados envolvem as relações de trabalho, contribuições previdenciárias, retenções de imposto de renda, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e demais encargos relacionados.





Figura 2 - Estrutura Ambiente Nacional e Entidades que acessam a base - Fonte: Criação própria

Não se trata da criação de uma nova obrigação tributária acessória, mas de uma nova forma de cumprir as já existentes. A proposta central é consolidar o envio de informações, eliminando redundâncias e reduzindo a burocracia, sem alterar a legislação específica de cada área. Entre os principais objetivos do eSocial estão a racionalização e simplificação do cumprimento das obrigações legais, a melhoria na qualidade das informações prestadas e o fortalecimento da proteção aos direitos dos trabalhadores. Segundo o Manual de Operações do eSocial (MOS, 2015), os princípios do programa são:

- Garantir maior efetividade na fruição de direitos trabalhistas e previdenciários;
- Reduzir a duplicidade de dados prestados aos órgãos públicos;
- Elevar a precisão e a confiabilidade das informações;
- Estabelecer tratamento diferenciado às microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP).

Dessa forma, o eSocial contribui para uma gestão pública mais eficaz, transparente e conectada com as necessidades da sociedade.

A obrigatoriedade de envio de informações pelo eSocial recai sobre todo aquele que, ao contratar prestador de serviço pessoa física, gera obrigações trabalhistas, previdenciárias ou tributárias. Isso inclui empresas, órgãos públicos e pessoas físicas equiparadas a empresas, de acordo com o Código Tributário Nacional e a Lei nº 8.212/1991.

A plataforma do eSocial concentra dados essenciais para a apuração de tributos e encargos sociais. Entre os dados enviados estão as informações sobre remuneração, jornada de trabalho, afastamentos, retenções de Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), e recolhimentos de FGTS e INSS.

Importante frisar que o envio das informações ao eSocial não implica automaticamente no reconhecimento da legalidade dos fatos informados, sendo responsabilidade do declarante a veracidade e conformidade com a legislação vigente.

O eSocial foi desenhado para substituir diversas obrigações acessórias que anteriormente eram cumpridas separadamente, como Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social (GFIP), Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (DIRF), entre outras. O eSocial, logo, representa uma transformação significativa na gestão da informação pública, promovendo mais integração, controle e eficiência. Ao centralizar a prestação de dados em um único sistema, chamado Ambiente Nacional, facilita o cumprimento das obrigações por parte dos empregadores e contribuintes, ao mesmo tempo que fortalece a fiscalização, a arrecadação e a proteção dos direitos sociais (Marin; Silva e Gonçalves 2015, apud Vellucci et al.).

Mais do que uma exigência legal, o eSocial é um passo importante na modernização do Estado brasileiro, alinhando-se às tendências de transparência, desburocratização e digitalização dos serviços públicos. Para empregadores, compreender seu funcionamento e atender corretamente às exigências do sistema é fundamental para manter a conformidade legal e evitar penalidades.

### **3.3 Atribuições da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP) e o Departamento de Recursos Humanos (DRH)**

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP) é o órgão responsável por coordenar a política municipal de gestão de pessoas no âmbito da Administração Direta, Autarquias e Fundações, conforme estabelecido pelo Decreto nº 62.208, de 28 de fevereiro de 2023. Entre suas atribuições, destacam-se o planejamento e dimensionamento de pessoal, a realização de concursos e seleções públicas, os processos de ingresso e nomeação, a movimentação de servidores, além da gestão da remuneração, benefícios, folha de pagamento e eventos

funcionais. A COGEP também atua na gestão de carreiras, avaliação de desempenho, estágio probatório e programas de estágio.

Além disso, a COGEP é incumbida de propor e implementar melhorias contínuas nas políticas e práticas de recursos humanos, promover ações de capacitação e comunicação na área, assegurar a conformidade e modernização dos processos de gestão de pessoas, gerir sistemas de informação funcional, produzir orientações técnicas e estudos estratégicos. Compete ainda à coordenadoria a definição de diretrizes sobre bases cadastrais, o atendimento a órgãos e servidores, a gestão de cargos e funções, o estabelecimento de indicadores e a promoção da transparência, nos termos da legislação vigente.

Integrando a estrutura da COGEP, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) é responsável por propor diretrizes sobre bases cadastrais, gerenciar os sistemas de informação funcional, coordenar a folha de pagamento e os eventos funcionais, bem como liderar a implementação do eSocial na Administração Direta. Também mantém atualizada a base de dados dos servidores elegíveis à previdência complementar e desenvolve ações de formação continuada em temas de sua área de atuação. Conforme a estrutura abaixo:

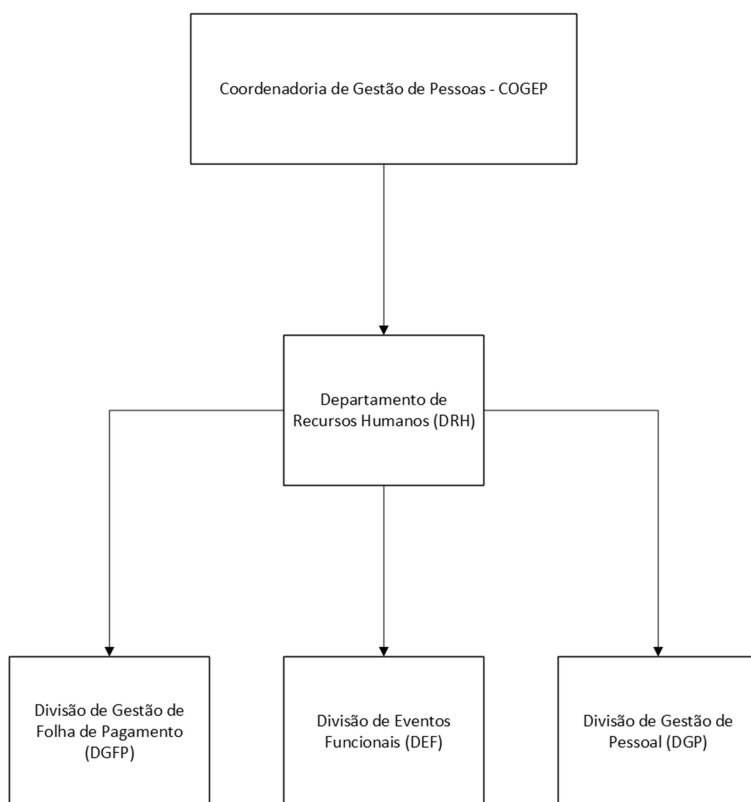


Figura 3 - Estrutura organizacional DRH - Fonte: Produção própria

Dentro do DRH, as divisões especializadas exercem funções específicas e complementares:

- A Divisão de Eventos Funcionais (DEF) é responsável pela aplicação de normas e diretrizes relativas ao ingresso no serviço público e aos regimes de trabalho. Atua na emissão de certidões funcionais, movimentação de pessoal e gestão documental da vida funcional, além de conduzir estudos voltados à melhoria de atos normativos e processos administrativos.
- A Divisão de Gestão de Folha de Pagamento (DGFP) responde pela sistematização e administração da folha de pagamento, incluindo consignações, descontos legais, pensões alimentícias e especiais. Elabora relatórios técnicos e análises de conformidade, abrangendo também pagamentos residuais e estornos.
- A Divisão de Gestão de Pessoal (DGP) realiza atividades relacionadas à gestão de eventos funcionais, planejamento e desenvolvimento de pessoal. É responsável pelo monitoramento de indicadores estratégicos ligados à movimentação de pessoal, capacitação, saúde, cultura e clima organizacional.

Assim, faça-se importante a ação conjunta entre o departamento e suas divisões, visto que essas são responsáveis pelos assuntos que disciplinam o eSocial.

#### **4. Benchmarking – Estado de Santa Catarina**

Por meio de uma palestra online realizado pela equipe responsável pelo eSocial a nível federal associada ao Ministério da Previdência Social, convidaram a Gestora responsável pela implementação do programa no Governo do Estado de Santa Catarina<sup>2</sup> com objetivo de compartilhar a sua experiência com o programa federal. Ao estudar o caso da Gerência de Acompanhamento das Obrigações Acessórias, setor vinculado ao órgão central da Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina (SEA). É essa gerência a responsável por realizar a implementação e o acompanhamento dos envio do eSocial referente à administração direta, autarquias, fundações e também aos militares do estado.

Nota-se que um dos principais fatores para o sucesso do estado de Santa Catarina foi o apoio institucional. As equipes de governo compreenderam que, logo desde o início, o eSocial era

---

<sup>2</sup> Sala aberta e-social. Youtube: Ministério da Previdência Social, 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IgdseEldwGU&t=1648s>. Acesso em: 2 dez. 2024.

uma necessidade urgente e trataram o projeto como prioridade. Isso foi devido a diversas ações de capacitações e treinamentos realizados pela equipe. Por meio de uma equipe formada por servidores que conheciam o funcionamento do sistema de gestão dele, a folha de pagamento e as dinâmicas internas.

As ações tomadas por eles foram:

- Desenvolveram canais diretos de suporte técnico, com atendimento em tempo integral, evitando longas esperas para resolver erros ou inconsistências.
- Adotaram uma estratégia de formação e conscientização por meio dos chamados DGDP Orienta, um programa já realizado pela Diretoria de Gestão de Pessoa.

Esses encontros, com representantes de todos os órgãos, tinham como objetivo apresentar o que é o eSocial, suas implicações legais e os riscos do não cumprimento. Por meio desses encontros foram localizados servidores para serem os pontos focais do eSocial nas suas pastas e empresas. O intuito disso é voltado na facilitação da comunicação e na melhora dos processos, como a resolução das informações rejeitadas.

Relativo a uma segunda ação, com o foco nos eventos de remuneração foram localizadas pessoas com profundo conhecimento em tributação da folha e no funcionamento do SIGAH, o sistema de gestão de pessoa interna. Diante disso, foi estruturada uma força-tarefa envolvendo servidores da própria SEA e dos órgãos com mais pendências.

O produto final dessa força-tarefa era realização de treinamentos e capacitações dessas pessoas que vieram de outros órgãos para que tenham os conhecimento necessários para executar as atividades do eSocial e serem capazes que regularizar as pendências de forma autônoma.

Desta forma, essa estratégia permitiu identificar rapidamente qualquer órgão que esteja com dificuldade, convidá-los para treinamento, apresentar os riscos e trabalhar conjuntamente nas soluções. Atingindo, assim, o patamar de 100% na implementação do eSocial no Governo do Estado de Santa Catarina.

## **5. Proposta de melhoria – Cartilha de Boas Prática eSocial**

Com base na experiência da Gerência de Acompanhamento das Obrigações Acessórias, da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGDP) da Secretaria de Estado de Santa Catarina, e

considerando as atribuições da gestão de pessoas na PMSP, propõe-se a adaptação da ação “DGDG Orienta” para o contexto municipal, com foco em capacitação e treinamento das equipes lotadas nas Unidades de Recursos Humanos (URH).

Como parte dessa iniciativa, será elaborada uma cartilha de boas práticas sobre o eSocial, com o objetivo de esclarecer a importância do programa, as atividades que o impactam e os materiais disponíveis para apoio e correção de inconsistências. A cartilha abordará os seguintes temas:

- O que é o eSocial e por que foi criado?
- Como o eSocial funciona na PMSP?
- Quais atividades das URH impactam o eSocial?
- Quais os prejuízos para os servidores em caso de descumprimento?
- Quais os prejuízos para a PMSP?
- Guias e manuais elaborados pela COGEP para apoio à correção de erros.

### **5.1 Implementação**

A produção da cartilha será rápida e de baixo custo, considerando que a equipe já possui domínio das rotinas, materiais técnicos, legislações trabalhistas, fiscais e previdenciárias, bem como conhecimento do sistema de gestão de pessoas.

No aspecto político-institucional, destaca-se a necessidade de institucionalização da equipe responsável pelo eSocial, tal como já ocorre no Estado de Santa Catarina. Isso garantirá a continuidade da gestão do conhecimento, o monitoramento dos processos e maior segurança jurídica para a prefeitura, especialmente diante da possibilidade de penalidades legais e prejuízos aos direitos dos servidores.

### **5.2 Etapas de Desenvolvimento da Cartilha de Boas Prática eSocial:**

- Revisão das legislações aplicáveis: Consiste na leitura e análise das legislações relacionadas aos temas trabalhistas, fiscais e previdenciários, com o objetivo de garantir conformidade com o programa eSocial.
- Análise do Manual do eSocial: Envolve o estudo aprofundado das regras e diretrizes estabelecidas no manual oficial, a fim de assegurar o correto envio das informações dentro dos prazos definidos pelo programa.

- Mapeamento das atividades das URH que impactam o programa: Refere-se à identificação e análise das atividades desenvolvidas pelas Unidades de Recursos Humanos (URH) que influenciam diretamente as informações enviadas ao eSocial.
- Levantamento e revisão de materiais de apoio já produzidos pelas áreas técnicas: Tem como objetivo reunir, revisar e consolidar os materiais já existentes. Criando, assim, um documento único e acessível que direcione a pessoa servidora ao material que facilitará a sua ação, como também indicar as ações necessárias para que não surjam novos erros.
- Redação e diagramação da cartilha; Etapa dedicada ao desenvolvimento da cartilha, com base nos estudos e conteúdos reunidos, contemplando a redação, organização e formatação do material final.
- Divulgação e apresentação da Cartilha de Boas Prática eSocial às URH: Além da distribuição da cartilha, esta etapa prevê a apresentação do material às URH, promovendo o fortalecimento institucional e a aproximação entre a equipe do eSocial e as unidades de recursos humanos.

### 5.3 Cronograma Estimado (9 meses):

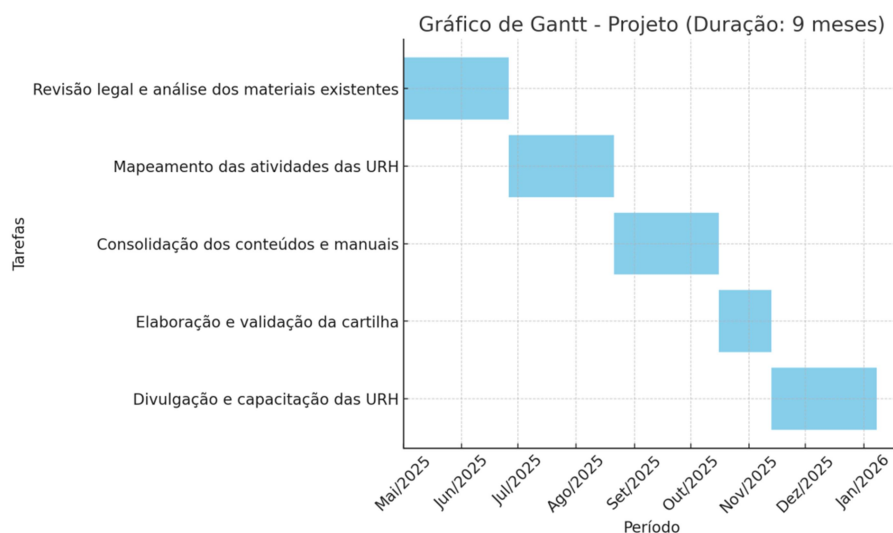


Figura 4 - Cronograma para produção da Cartilha de Boas Prática eSocial – Fonte: Produção própria.

### 5.4 Desafios Identificados

Entre os principais desafios estão:

- Limitação de recursos humanos: a equipe do projeto, atualmente com cinco servidores, ainda acumula outras atribuições;
- Falta de formalização do grupo responsável pelo eSocial: hoje, há apenas uma portaria intersecretarial, sem normativo específico que regulamente os procedimentos junto às URH.

### **5.5 Governança e Sustentação**

A equipe do eSocial da SEGES/COGEP será responsável pela governança da cartilha, garantindo sua atualização conforme alterações no programa federal, bem como mantendo interlocução com demais divisões impactadas pelas obrigações legais.

Essa equipe também deverá participar ativamente de discussões sobre mudanças nas legislações trabalhistas, fiscais e previdenciárias, assegurando a correta adequação dos dados enviados ao Ambiente Nacional do eSocial.

### **5.6 Monitoramento e Avaliação**

Para o acompanhamento das ações relativas ao eSocial, serão utilizados dados extraídos do sistema de gestão de pessoas, gerando relatórios que indicam:

- Quantidade de eventos enviados;
- Eventos aceitos e rejeitados;
- Causas de rejeição, para encaminhamento às URH responsáveis.

### **5.7 Indicadores (KPIs)**

Indicadores-chave de desempenho serão adotados para avaliar o sucesso da ação, com análise mensal. A métrica será com base na quantidade de eventos enviados e a sua proporção com os eventos rejeitados.

### **5.8 Meta**

A meta estabelecida é de 100% de envio e aceitação dos eventos, pois qualquer inconsistência pode gerar prejuízos tanto aos servidores quanto à administração pública.



## 6. Conclusão

Por fim, considerando os avanços promovidos pelo eSocial, cujo foco é aumentar a eficiência do governo nas áreas trabalhista, fiscal e previdenciária, além de garantir os direitos dos trabalhadores e fortalecer o controle social sobre as informações prestadas por empregadores e órgãos públicos, torna-se evidente a necessidade de adaptação.

As mudanças trazidas pelo eSocial alteraram significativamente a forma como os dados são enviados, exigindo que empresas e órgãos públicos — como a Prefeitura de São Paulo — adequem seus sistemas de gestão de pessoas. No entanto, tão importante quanto essa adequação tecnológica é o investimento em capacitação e treinamento dos servidores, visto que as unidades de recursos humanos são responsáveis pela inserção das informações que serão transmitidas ao ambiente nacional.

O desenvolvimento e a divulgação deste material de apoio facilitarão as atividades da equipe eSocial e das URHs, pois contribuirá para a padronização dos procedimentos e a redução de retrabalho. Além disso, fornecerão subsídios às unidades para esclarecer dúvidas dos servidores, permitindo um melhor atendimento e argumentação diante de questionamentos.

Assim, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas, por meio da equipe eSocial e seu produto, cumprirá com sua atribuição de orientar e apoiar as unidades de recursos humanos da Prefeitura de São Paulo, alcançando o objetivo de atender integralmente às exigências do programa, posicionando-se como referência de excelência entre os entes federativos.

## 7. Referências

Almeida, A. **INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO** – Rio de Janeiro : FGV Editora, 2016. 138 p.

BRASIL. DECRETO Nº 8.373, de 11 de Dezembro de 2014. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm). Acesso em: 13 dez. 2024.

\_\_\_\_\_. Manual de Orientação do eSocial. Brasília: Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/esocial/pt-br/documentacao-tecnica/manuais/mos-s-1-3-consolidada-ate-a-no-s#1-3-02-2024.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2024.

\_\_\_\_\_. PORTARIA CONJUNTA RFB / PGFN nº 1751, de 2 de outubro de 2014. Dispõe sobre a prova de regularidade fiscal perante a Fazenda Nacional. Disponível em: <https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/56753/visao/multivigente>. Acessado em: 01 abr 2025

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa RFB nº 2022, de 16 de abril de 2021. Dispõe sobre a entrega de documentos e a interação eletrônica em processos digitais no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. Disponível em: <https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/116969/visao/multivigente>. Acessado em: 01 abr 2025

\_\_\_\_\_. Portaria MF nº 358, de 5 de setembro de 2014. Dispõe sobre a prova de regularidade fiscal perante a Fazenda Nacional. Disponível em: <https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/55975/visao/multivigente>. Acessado em: 01 abr 2025

\_\_\_\_\_. LEI Nº 14.129, DE 29 DE MARÇO DE 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-022/2021/lei/14129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-022/2021/lei/14129.htm) Acessado em: 01 abr 2025

\_\_\_\_\_. DECRETO Nº 8.539, DE 8 DE OUTUBRO DE 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm) Acessado em: 01 abr 2025

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa RFB nº 2237, de 4 de dezembro de 2024. Disponível em: <https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/141910> Acessado em: 01 abr 2025

\_\_\_\_\_. Portaria Codac nº 89, de 19 de julho de 2013. Disponível em:  
<https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/43982/visao/multivigente>  
Acessado em: 01 abr 2025

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa RFB nº 1265, de 30 de março de 2012. Disponível em:  
<https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/37672/visao/multivigente>  
Acessado em: 01 abr 2025

BRESSER-PEREIRA, L. C. **ESTRATÉGIA E ESTRUTURA PARA UM NOVO ESTADO**.  
Revista do Serviço Público, a. 48, n. 1, p. 5-25, jan./abr., 1997. Disponível em:  
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/375/381> Acesso em: 27 mar 2025

LUCIARDO, R. O.; REINALDO, I. A.; DOS SANTOS, I. C.; DA SILVA, L. B. **INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NO ESTADO DE MATO GROSSO QUINZE ANOS DEPOIS**. Revista de Estudos Sociais, [S. l.], v. 16, n. 32, p. 23–44, 2014. DOI: 10.19093/res.v16i32.2116. Disponível em:  
<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/2116>. Acesso em: 02 jan. 2025.

Sala aberta e-social. Youtube: Ministério da Previdência Social, 2024. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/watch?v=IgdseEldwGU&t=1648s>. Acesso em: 2 dez. 2024.

VELLUCCI, RG et al. **OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL**. Campo Limpo Paulista: Revista da Micro e Pequena Empresa, 2018. Disponível em:  
<https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1114>. Acesso em: 17 mar. 2025.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I (org.). Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008. Tradução: Ana Thorell.