

Os desafios na implementação do e-social: um recorte sobre os desafios do compliance na gestão pública.

Ana Beatriz Fernandes Vale¹

Guilherme Augusto Amaral Nascimento²

Prof. MsC. Caio Rodrigues do Vale³

Prof. MSc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda⁴

RESUMO

No contexto da implantação do E-Social em órgãos públicos, a exemplo do que se propõe em outras instâncias e modelos organizacionais, se evidencia um aumento de controles o que poderá, a priori, gerar uma certa resistência daqueles que lá atuam. Nesse sentido, o presente estudo aborda os desafios enfrentados pelos órgãos públicos na implementação do eSocial, relacionando o sistema às práticas de *compliance* e à modernização da gestão pública. Teve como objetivo analisar os fatores estruturais, culturais e organizacionais que influenciam a efetividade do eSocial no setor público. A pesquisa é de abordagem qualitativa, de natureza aplicada e objetivo descritivo, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com analistas técnicos de uma empresa que presta suporte a prefeituras e câmaras municipais de Minas Gerais. Os resultados indicam que, embora o eSocial tenha contribuído para a padronização e transparência das informações, sua implementação ainda enfrenta dificuldades relacionadas à falta de infraestrutura tecnológica, capacitação dos servidores e resistência à mudança. Pode-se afirmar que o fortalecimento da gestão pública exige investimento em tecnologia, formação continuada e mudança cultural, de modo a consolidar o eSocial como instrumento estratégico de eficiência e integridade administrativa.

Palavras-chave: *Compliance*. eSocial. Gestão Pública.

1. INTRODUÇÃO

A gestão pública, enquanto campo de atuação e estudo, desempenha papel essencial na organização e operacionalização das políticas públicas que visam atender às demandas sociais com eficiência, transparência e responsabilidade (GAETANI & ABRUCIO, 2006; BRESSER-

¹Discente do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – anabeatrizvale72@gmail.com

²Discente do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – guilhermeamaraln97@gmail.com

³Docente do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – caio.vale@afya.com.br

⁴Docente do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – clodoaldo.lacerda@afya.com.br

PEREIRA, 1998). Observa-se uma crescente necessidade de modernização das práticas administrativas, impulsionada tanto pela pressão social por mais integridade, quanto pela exigência de maior controle e efetividade na aplicação dos recursos públicos (BRESSER-PEREIRA, 1998). Nesse contexto, ganha força o conceito de *compliance*, derivado do verbo inglês *to comply*, que significa estar em conformidade com regras, normas e leis. Conforme Silva e Arroyo (2023), no âmbito da administração pública, *compliance* corresponde a um conjunto de sistemas e mecanismos de controle que visam assegurar o cumprimento da legislação e princípios éticos, prevenindo irregularidades e promovendo transparência, integridade e eficiência na gestão pública.

Em paralelo a esse movimento de modernização, surge o e-Social como uma ferramenta tecnológica implantada pelo Governo Federal para unificar o envio de informações trabalhistas, fiscais e previdenciárias ao controle governamental. A proposta é simplificar e padronizar as obrigações acessórias, aumentando a eficiência e reduzindo a margem para erros e fraudes. Para os órgãos públicos, o e-Social representa um novo paradigma na gestão administrativa, exigindo reestruturação de processos internos e adequação às normas vigentes (BRASIL, 2025). A implementação desse sistema por parte das empresas, no entanto, tem se mostrado desafiadora, especialmente em municípios de menor porte, onde há carência de infraestrutura tecnológica, pessoal capacitado e planejamento estratégico.

Diante desse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: quais são os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos na implementação do e-Social e como superá-los? Parte-se da hipótese de que fatores como a complexidade do sistema, a resistência à mudança e a permanência de uma cultura organizacional tradicional podem representar obstáculos relevantes nesse processo. Além disso, aspectos como interoperabilidade entre sistemas, capacitação técnica de servidores e restrições orçamentárias são levantados como possíveis entraves, cuja análise poderá contribuir para compreender os riscos operacionais e legais associados à não conformidade. Assim, esta pesquisa propõe-se a investigar essas questões de forma aprofundada, a fim de oferecer subsídios que possam fortalecer a implementação do e-Social no contexto da gestão pública. Segundo Dias e Cavalcante (2019), compreender os elementos estruturais e culturais da administração pública é fundamental para superar os desafios de inovação tecnológica e garantir a efetividade de políticas como o eSocial.

O presente trabalho tem como objetivo geral descrever e analisar os desafios enfrentados pela gestão pública no cumprimento das normativas relativas à implementação do e-Social. Para isso, propõe-se discutir os aspectos inerentes ao processo de gestão pública e ao *compliance*, avaliando sua importância para o controle social; analisar os impactos da

legislação do e-Social no setor público; investigar as dificuldades específicas dos pequenos municípios; e compreender como fatores culturais e a resistência à mudança influenciam na aceitação e operacionalização do sistema.

A relevância desta pesquisa se justifica tanto no campo acadêmico quanto no social. Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para o aprofundamento das discussões sobre inovação e conformidade na administração pública, além de fomentar novos olhares sobre os entraves burocráticos enfrentados por entes estatais, contribuindo para o crescimento pessoal e universitário. Socialmente, destaca-se a importância de fortalecer a gestão pública por meio de práticas mais modernas, eficientes e alinhadas às exigências legais, promovendo maior transparência, redução de riscos e garantia de direitos aos servidores públicos e privados. Dessa forma, espera-se que este trabalho possa oferecer subsídios relevantes para gestores públicos, estudiosos da área e demais interessados no aprimoramento das políticas públicas no Brasil.

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa será conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, utilizando o método de estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados, serão realizadas entrevistas com servidores públicos diretamente envolvidos na implementação do eSocial. O referencial teórico será estruturado em quatro eixos principais: (1) Gestão pública e os desafios da modernização; (2) *Compliance* no setor público; (3) O eSocial como ferramenta de padronização e controle; e (4) Desafios na implementação do eSocial na administração pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho está estruturado e organizado em quatro eixos principais que dialogam diretamente com a problemática da pesquisa. Inicialmente, aborda-se o conceito de gestão pública e os desafios relacionados à sua modernização, especialmente frente às transformações tecnológicas e institucionais. Em seguida, discute-se o *compliance* no setor público como ferramenta para fortalecimento da integridade e da conformidade legal. Na sequência, apresenta-se o eSocial como instrumento de padronização e controle das obrigações trabalhistas e fiscais. Por fim, analisam-se os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos na implementação do sistema, com foco nas dificuldades estruturais, culturais e operacionais. Esses tópicos fornecem a base teórica necessária para compreender os elementos que influenciam o processo de implementação do eSocial na administração pública.

2.1 Gestão pública e os desafios da modernização

A gestão pública brasileira tem enfrentado desafios significativos na busca por eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços. A transição do modelo burocrático tradicional para abordagens mais flexíveis e orientadas a resultados tem sido um dos principais focos das reformas administrativas recentes. Bresser-Pereira (1998) destaca que a Reforma Gerencial do Estado propõe substituir a rigidez burocrática por uma administração pública mais eficiente, voltada para o cidadão e mais didática.

No entanto, a implementação dessas reformas esbarra em questões culturais profundamente enraizadas nas organizações públicas e estudos indicam que a cultura organizacional no setor público, frequentemente influenciada por normas burocráticas, pode dificultar a adoção de práticas inovadoras e orientadas para resultados. Saraiva (2002) observa que, em ambientes públicos, a lógica burocrática estabelece uma dinâmica complexa entre os funcionários e a organização, com reflexos perceptíveis sobre sua cultura organizacional, que apresenta forte influência das normas internas.

Além disso, a modernização tecnológica tem se mostrado um componente essencial nesse processo, já que a incorporação de tecnologias da informação e comunicação (TICs) no setor público visa aprimorar a gestão do conhecimento e a eficiência administrativa. Guedes e Cândido (2008) discutem como ferramentas de gestão e informação podem contribuir para o gerenciamento do conhecimento no setor público, destacando a importância da adaptação tecnológica para a modernização administrativa.

No entanto, a adoção dessas tecnologias enfrenta obstáculos, como a resistência à mudança e a necessidade de capacitação dos servidores. Faria, Santos e Lima (2017) ressaltam que, apesar do potencial das TICs para promover a inovação e a modernização do setor público, desafios como falta de infraestrutura adequada e resistência organizacional podem limitar sua efetividade.

Portanto, a modernização da gestão pública requer uma abordagem integrada que considere não apenas a implementação de novas tecnologias, mas também a transformação cultural das organizações públicas, que abranja toda a hierarquia. A superação dos desafios culturais internos e a capacitação dos servidores são fundamentais para o sucesso das reformas administrativas e para a efetiva prestação de serviços à sociedade. Nesse cenário de busca por eficiência e transparência na gestão pública, ganha ênfase o conceito de *compliance*, que se apresenta como uma estratégia fundamental para fortalecer a integridade institucional e garantir a conformidade com normas e princípios legais no setor público.

2.2 Compliance no setor público

O conceito de *compliance* remete à ideia de estar em conformidade com regras, leis e regulamentos. No setor privado, essa prática se consolidou como um instrumento de governança corporativa. No entanto, nos últimos anos, o *compliance* também passou a ganhar espaço na administração pública como ferramenta de controle interno, promoção da integridade institucional e fortalecimento da ética na gestão (COELHO, 2016).

No contexto público, o *compliance* é compreendido como um conjunto de mecanismos e procedimentos que assegurem que a organização esteja em conformidade com a legislação vigente, normas internas e princípios éticos. Para Silva e Arroyo (2023), os programas de *compliance* no setor público contribuem para a mitigação de riscos, o aprimoramento da integridade e o fortalecimento da cultura organizacional voltada à transparência.

Com a promulgação da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e seu respectivo decreto regulamentador nº 8.420/2015, consolidaram-se as bases legais para a aplicação do *compliance* na administração pública. A legislação passou a exigir dos entes públicos e privados o desenvolvimento de programas de integridade, estabelecendo parâmetros mínimos para sua implementação e avaliação. Hermany e Melo (2022) destacam que, além de atender às exigências legais, o *compliance* atua como instrumento estratégico de governança pública, promovendo maior controle sobre as ações dos gestores e maior confiança por parte da sociedade.

Entretanto, a efetivação do *compliance* no setor público enfrenta desafios importantes, dentre eles a ausência de cultura de integridade, a resistência à mudança, a politização de cargos e a fragilidade dos sistemas de controle são apontados como entraves para a consolidação de práticas éticas e legais de forma consistente. Coelho (2016) ressalta que, para ser eficaz, o *compliance* precisa estar inserido em um ambiente institucional que valorize a ética e a responsabilização, e não se restrinja a um cumprimento formal de regras.

Além disso, a adesão a programas de integridade deve estar alinhada a uma gestão pública moderna e orientada por resultados. A implementação de mecanismos como ouvidorias, códigos de ética, canais de denúncia e controle interno autônomo são elementos centrais nesse processo. Segundo Silva e Arroyo (2023), a institucionalização do *compliance* contribui não apenas para a prevenção de ilícitos, mas também para a melhoria da qualidade da gestão e da prestação de serviços públicos.

Dessa forma, a adoção do *compliance* na administração pública deve ser compreendida como parte de um movimento mais amplo de modernização, que busca fortalecer o papel do Estado como agente ético, responsável e transparente na condução das

políticas públicas. A consolidação de práticas de *compliance* no setor público exige, portanto, o apoio de instrumentos tecnológicos que promovam a conformidade e a transparência. Nesse contexto, destaca-se o eSocial como uma ferramenta estratégica voltada à padronização e ao controle das obrigações trabalhistas e fiscais.

2.3 O eSocial como ferramenta de padronização e controle na gestão pública

O eSocial é uma plataforma do governo federal criada com o objetivo de unificar o envio de informações relativas aos trabalhadores. Desenvolvido no âmbito do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), o sistema busca simplificar e padronizar o cumprimento de obrigações acessórias, promovendo maior controle sobre os dados relacionados a vínculos empregatícios, folha de pagamento, contribuições previdenciárias, entre outros aspectos trabalhistas e fiscais (COSTA et al., 2022).

Para a administração pública, o eSocial representa uma mudança de paradigma na forma como são geridas as rotinas de pessoal e sua implementação implica não apenas uma transformação tecnológica, mas também uma reorganização dos processos internos das instituições públicas, exigindo integração entre setores, readequação de práticas administrativas e atualização contínua dos servidores (SILVA; ARROYO, 2023). A proposta de integração do sistema ao contexto público está associada à modernização administrativa e ao fortalecimento da conformidade legal, especialmente no quesito da transparência e da rastreabilidade das ações governamentais.

Costa *et al.* (2022) destacam que, ao centralizar dados em uma plataforma digital padronizada, o eSocial reduz a margem para inconsistências, erros, fraudes e retrabalho, além de aumentar a eficiência na gestão de informações trabalhistas. Esses avanços estão alinhados às diretrizes do *compliance* público, na medida em que permitem maior controle, previsibilidade, transparência e integridade nos processos.

Apesar das vantagens, a adoção do eSocial enfrenta diversos desafios na área pública, principalmente em municípios de menor porte, que lidam com restrições orçamentárias, infraestrutura tecnológica limitada e baixa qualificação técnica dos servidores. A ausência de capacitação adequada e o desconhecimento sobre os impactos legais do sistema podem gerar riscos de não conformidade, sanções administrativas e entraves à gestão eficiente de pessoal (SILVA; ARROYO, 2023).

Assim, o eSocial não deve ser compreendido apenas como um mecanismo de transmissão de dados, mas como uma ferramenta de transformação administrativa, com

potencial para reforçar o controle interno, a padronização das práticas trabalhistas e a conformidade com a legislação vigente. Seu sucesso, contudo, depende diretamente da capacidade institucional de adaptação, planejamento e formação contínua dos agentes públicos envolvidos. Apesar dos avanços proporcionados pelo eSocial, sua aplicação no setor público tem evidenciado diversos obstáculos práticos que comprometem sua efetividade. A seguir, são discutidos os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos na implementação do sistema.

2.4 Desafios na implementação do eSocial na administração pública

A implementação do eSocial no setor público tem representado um dos maiores esforços de padronização e informatização de processos ligados à área de pessoal. No entanto, sua inserção na realidade da administração pública brasileira, especialmente nos municípios de pequeno porte, têm revelado uma série de dificuldades operacionais, estruturais e culturais que impactam diretamente na efetividade do sistema.

Um dos principais desafios está relacionado à infraestrutura tecnológica insuficiente. Muitas prefeituras e órgãos públicos carecem de sistemas integrados e equipamentos atualizados, o que compromete a qualidade das informações inseridas no eSocial e dificulta o cumprimento dos prazos legais (COSTA *et al.*, 2022). Associado a isso, observa-se uma baixa capacitação técnica dos servidores responsáveis pela alimentação do sistema, o que acarreta erros de preenchimento, retrabalho e risco de não conformidade com a legislação vigente.

Além dos aspectos técnicos, há também resistência organizacional à mudança, um fator recorrente na administração pública. A substituição de procedimentos manuais por fluxos digitais e a exigência de precisão nos dados demandam uma mudança na cultura institucional, que nem sempre é acompanhada por estratégias de gestão da mudança e educação continuada. Para Silva e Arroyo (2023), a implementação do eSocial exige uma transformação cultural que ultrapassa a simples adoção de ferramentas tecnológicas, demandando planejamento, engajamento e revisão de processos.

Outro entrave relevante é a inadequação orçamentária. A falta de recursos financeiros destinados à modernização dos sistemas e à formação de equipes impacta diretamente a qualidade da implantação do eSocial. Isso é ainda mais evidente em contextos locais com estruturas administrativas enxutas e acúmulo de funções entre os servidores (COSTA *et al.*, 2022).

A ausência de interoperabilidade entre os sistemas de gestão interna e a plataforma do eSocial também figura como obstáculo. Sem integração adequada, a migração de dados e a

consistência das informações ficam comprometidas, dificultando a operacionalização do sistema e aumentando o risco de inconsistências legais.

Portanto, embora o eSocial traga potencial para a modernização e o fortalecimento da conformidade no setor público, sua efetiva implementação requer não apenas mudanças tecnológicas, mas também investimentos em formação, gestão e cultura organizacional. O enfrentamento desses desafios é fundamental para garantir o sucesso do sistema como instrumento de controle, eficiência e transparência na administração pública.

A análise da literatura permitiu compreender que a modernização da gestão pública envolve muito mais do que mudanças tecnológicas ou reestruturações administrativas, se tratando de um processo complexo, que demanda a superação de entraves históricos e culturais, bem como o fortalecimento de práticas alinhadas à legalidade, à eficiência e à transparência. Nesse cenário, o conceito de *compliance* surge como um eixo estruturante, promovendo a integridade institucional e o controle de riscos dentro da administração pública.

A introdução de ferramentas digitais como o eSocial representa um avanço relevante na padronização e na gestão da informação trabalhista e previdenciária, oferecendo maior segurança jurídica e rastreabilidade aos atos administrativos. Mas, sua implementação ainda encontra obstáculos significativos, especialmente nos municípios de menor porte, onde as limitações orçamentárias, a falta de capacitação técnica e a resistência à mudança se manifestam de forma mais acentuada.

O referencial teórico aqui apresentado fornece subsídios para o aprofundamento da investigação proposta, ao demonstrar que os desafios enfrentados pela administração pública na implementação do eSocial estão diretamente relacionados à capacidade institucional dos entes públicos de se adequarem a novos modelos de gestão. Esses elementos teóricos serão fundamentais para a análise dos dados coletados, contribuindo para a compreensão das dificuldades práticas, das estratégias adotadas e das possíveis soluções no contexto da gestão pública contemporânea.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo descritivo. Segundo Minayo (2012), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos sociais a partir da perspectiva dos participantes, valorizando o contexto e a subjetividade das experiências. A escolha por essa abordagem justificou-se pela necessidade de compreender os fatores que influenciaram os desafios enfrentados pelos órgãos públicos durante a implementação do e-Social, considerando aspectos estruturais,

culturais e organizacionais.

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio da consulta a livros, artigos científicos, legislações e manuais técnicos relacionados à gestão pública, *compliance* e ao sistema e-Social, permitindo a fundamentação teórica do estudo. Conforme Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa bibliográfica utiliza material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos, fornecendo subsídios teóricos que sustentam e orientam o desenvolvimento da investigação.

A pesquisa documental analisou documentos oficiais disponibilizados por órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Receita Federal, além de dados secundários oriundos de relatórios institucionais, portarias e normativas relacionadas ao e-Social. De acordo com Gil (2008), a pesquisa documental caracteriza-se pela utilização de materiais que não receberam tratamento analítico prévio, buscando extrair informações relevantes por meio da análise de registros, documentos e arquivos que servem de base para a compreensão do fenômeno estudado.

A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco analistas técnicos de uma empresa especializada em gestão pública, a qual presta suporte a mais de 100 municípios do estado de Minas Gerais. Os analistas entrevistados atendem, em média, mais de 20 servidores públicos por dia, o que lhes confere ampla experiência prática no acompanhamento e na orientação de prefeituras e câmaras municipais durante o processo de implementação do sistema e-Social. Conforme Marconi e Lakatos (2017), a entrevista semiestruturada possui um roteiro previamente definido, mas permite explorar novos questionamentos conforme as respostas do entrevistado, possibilitando aprofundar temas de interesse da pesquisa.

As entrevistas seguiram um roteiro com perguntas abertas, com o objetivo de captar percepções, experiências e dificuldades observadas pelos profissionais durante o suporte aos gestores públicos. O anonimato dos participantes e o sigilo das informações foram assegurados, seguindo os princípios éticos de pesquisa.

A análise dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), permitindo a categorização das respostas e a identificação de padrões, temas recorrentes e fatores causadores dos desafios observados. O estudo foi delimitado a municípios de Minas Gerais, considerando as especificidades desses contextos administrativos e as limitações estruturais que potencializam os obstáculos no cumprimento das normativas relativas ao eSocial.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dentro do que se propõe essa pesquisa, considerando o fato de que os órgãos públicos de uma forma geral podem ter desafios na implantação do eSocial, os resultados dessa pesquisa serão apresentados em 5 sessões, pois pretende-se avaliar cada item ou sessão de forma separada, visando a compreender os benefícios, os desafios e limitações, a capacitação e suporte técnico, a cultura organizacional e a resistência, bem como as propostas de melhorias a serem apresentadas, objetivando a implementação do eSocial em órgãos públicos.

4.1 Benefícios do eSocial para a gestão pública

A análise das entrevistas evidencia que o eSocial é amplamente reconhecido pelos profissionais como um avanço significativo para a administração pública municipal. Os entrevistados frisaram que o sistema trouxe maior padronização e transparência às informações trabalhistas e previdenciárias, reduzindo falhas de comunicação e inconsistências nos registros. Essa percepção está em consonância com Costa et al. (2022), que afirmam que a centralização dos dados em uma única plataforma contribui para o aumento da confiabilidade e da eficiência administrativa.

Além disso, os participantes ressaltaram que a integração dos setores e a rastreabilidade das informações têm permitido maior controle interno e melhor acompanhamento das obrigações legais por parte das prefeituras. Segundo um dos entrevistados, “o eSocial facilita a conferência e o cruzamento de informações, evitando retrabalhos e melhorando o planejamento das rotinas do RH”. Essa visão reforça o argumento de Silva e Arroyo (2023), de que a adoção de ferramentas digitais fortalece práticas de *compliance* e contribui para a consolidação de uma cultura de integridade na gestão pública.

Outro aspecto apontado pelos entrevistados foi o fortalecimento da transparência e da segurança jurídica, uma vez que o eSocial promove o registro digital de processos e reduz a margem de erros manuais. Esse benefício dialoga com as diretrizes do Tribunal de Contas da União (2023), que discute a importância do uso de tecnologias para assegurar a conformidade e o controle nas práticas administrativas.

Assim, é possível observar que, na percepção dos analistas técnicos, o eSocial tem contribuído de forma expressiva para a modernização das práticas de gestão pública municipal, consolidando-se como um instrumento de controle e conformidade que estimula uma atuação mais ética, integrada e eficiente por parte dos órgãos públicos. Entendido sobre os resultados dos benefícios auferidos, pretende-se avaliar agora os desafios e limitações do

eSocial.

4.2 Desafios e limitações na implementação do eSocial

As entrevistas revelaram que, apesar dos avanços trazidos pelo eSocial, sua implementação nas prefeituras ainda enfrenta dificuldades significativas. Os analistas técnicos apontaram como principais desafios a falta de infraestrutura tecnológica, a falta de capacitação dos servidores e as instabilidades do sistema, que comprometem a eficiência e o cumprimento dos prazos. Esses resultados comprovam o que afirmam Costa et al. (2022), ao destacarem que a escassez de recursos humanos e tecnológicos é um dos maiores entraves para a adoção de ferramentas digitais na administração pública.

Outro fator recorrente é a resistência cultural à mudança, observada principalmente em servidores habituados a processos manuais. Conforme Saraiva (2002), a burocracia e o apego a rotinas tradicionais dificultam a incorporação de práticas inovadoras no setor público. Além disso, os entrevistados ressaltaram que o baixo engajamento dos gestores e a falta de continuidade nos treinamentos também impactam o sucesso do sistema, o que confirma a análise de Silva e Arroyo (2023), para quem o *compliance* e a conformidade normativa dependem diretamente do comprometimento ético e estratégico das instituições.

Em síntese, percebe-se que os desafios na implementação do eSocial envolvem aspectos estruturais, culturais e organizacionais, exigindo investimento em tecnologia, capacitação contínua e fortalecimento da cultura de inovação na gestão pública, que será abordado na próxima sessão.

4.3 Capacitação e suporte técnico

As entrevistas evidenciaram que a capacitação dos servidores públicos é um dos pontos mais críticos no processo de implementação do eSocial. Os analistas técnicos relataram que muitos municípios não possuem programas de treinamento contínuo, o que leva à execução de tarefas de forma experimental e aumenta o risco de erros. Essa constatação reforça o que defendem Costa et al. (2022), ao apontarem a carência de qualificação como uma das principais fragilidades da gestão pública municipal.

Os participantes destacaram ainda que o suporte técnico oferecido pela empresa tem sido essencial para o funcionamento do sistema, especialmente por meio de atendimentos remotos e visitas técnicas. Contudo, observaram que o aprendizado adquirido pelos servidores tende a se perder devido à rotatividade de pessoal e à ausência de políticas institucionais de

capacitação permanente.

De acordo com Silva e Arroyo (2023), o fortalecimento das práticas de *compliance* e gestão pública depende da consolidação de uma cultura organizacional voltada para a integridade e o desenvolvimento de competências. Assim, investir em capacitação e suporte técnico contínuos é fundamental para garantir a efetividade do eSocial e a sustentabilidade dos processos administrativos nos municípios, bem como assegurar uma possível evolução da cultura organizacional e quebra de eventuais resistências.

4.4 Cultura organizacional e resistência

Os resultados das entrevistas indicam que a resistência à mudança ainda é um dos maiores entraves para a plena adoção do eSocial nos órgãos públicos municipais. De acordo com os analistas técnicos, muitos servidores demonstram insegurança diante das novas tecnologias e preferem manter procedimentos manuais, o que atrasa o processo de modernização. Essa postura confirma a análise de Saraiva (2002), que aponta a rigidez burocrática e o apego a rotinas tradicionais como características que dificultam a inovação no setor público.

Além disso, os entrevistados relataram que a falta de engajamento das lideranças contribui para perpetuar essa resistência, uma vez que a mudança cultural depende do exemplo e do incentivo da gestão. Segundo Bresser-Pereira (1998), transformar a cultura organizacional requer não apenas novos instrumentos administrativos, mas também um reposicionamento institucional voltado à eficiência, ética e transparência.

Desse modo, é visível que a resistência cultural constitui um desafio tanto comportamental quanto estrutural, exigindo estratégias de sensibilização, liderança participativa e valorização do aprendizado contínuo para que o eSocial seja plenamente incorporado à rotina das administrações municipais, ou seja, faz-se necessário discutir propostas que venham a melhorar a gestão pública e a quebra desses paradigmas.

4.5 Propostas de melhoria

Com base nas entrevistas realizadas, foi identificado que a superação dos desafios relacionados à implementação do eSocial nas prefeituras depende de ações estruturadas em três eixos principais: capacitação contínua, fortalecimento tecnológico e mudança cultural.

Os analistas técnicos sugeriram que as administrações municipais invistam em programas permanentes de treinamento, voltados à atualização das equipes e à divulgação do

conhecimento adquirido entre os servidores. Essa medida diminuiria a dependência de suporte externo e promoveria maior autonomia na gestão das informações.

Outra proposta recorrente foi o investimento em infraestrutura tecnológica, garantindo sistemas integrados, equipamentos adequados e conexões estáveis. Como ressalta Costa et al. (2022), o êxito de ferramentas digitais como o eSocial está diretamente ligado à qualidade dos recursos disponíveis para sua operação.

Por fim, os entrevistados enfatizaram a importância de incentivar uma cultura organizacional voltada à inovação, por meio do engajamento das lideranças e da valorização da aprendizagem institucional. Essa transformação cultural, conforme defendem Silva e Arroyo (2023), é essencial para consolidar práticas de *compliance* e fortalecer a integridade na administração pública.

Assim, as propostas apresentadas centralizam para a necessidade de alinhar recursos humanos, tecnológicos e culturais, de modo a garantir a efetividade do eSocial e impulsionar a modernização das gestões municipais.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O presente estudo teve como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos na implementação do eSocial, considerando sua relação com as práticas de *compliance* e a modernização da gestão pública. A partir da revisão teórica e da análise das entrevistas realizadas com analistas técnicos de uma empresa especializada em suporte à administração municipal, foi possível compreender as múltiplas dimensões envolvidas nesse processo.

Os resultados demonstraram que o eSocial representa um avanço relevante para a padronização e a transparência das informações trabalhistas e previdenciárias, fortalecendo o controle interno e a conformidade legal. No entanto, sua efetiva implementação ainda é dificultada por fatores estruturais, culturais e organizacionais, como a falta de infraestrutura tecnológica, a ausência de capacitação dos servidores e a resistência à mudança.

Afirma-se, portanto, que o sucesso da implementação do eSocial depende da integração entre tecnologia, qualificação profissional e mudança cultural, de modo que os órgãos públicos possam aprimorar seus processos internos e consolidar uma gestão mais eficiente, transparente e ética. Isso implicará em ações mais assertivas a serem implementadas pelos órgãos públicos, no sentido de sensibilizar aos seus servidores de que essa etapa que envolve o eSocial, além de tornar a gestão pública mais transparente, sobretudo com o uso de ações de *compliance*, gerarão mais credibilidade junto à sociedade, que se beneficia dos

serviços por eles prestados.

Além do trabalho necessário junto aos servidores de forma a suplantar as eventuais resistências geradas, é importante trabalhar na ótica orçamentária envidando esforços no sentido de ampliar verbas para a melhoria do parque tecnológico dos órgãos públicos, pois esse é um ponto que também foi levantado como potencial obstáculo à implantação do eSocial.

Como limitações deste estudo, destacam-se a falta de material atualizado sobre o tema e a dificuldade de obtenção de dados junto a órgãos públicos, o que limitou o alcance das análises. Além disso, a pesquisa se concentrou em um número restrito de entrevistas e em um recorte geográfico específico (municípios de Minas Gerais), o que pode restringir a generalização dos resultados.

A partir do exposto, recomenda-se que estudos futuros ampliem a amostra de pesquisa, incluindo diferentes contextos regionais e perfis institucionais, bem como aprofundem a análise sobre o impacto do eSocial na eficiência administrativa e no fortalecimento das práticas de *compliance* no setor público. Também é sugerido investigar o papel das políticas públicas de capacitação e inovação tecnológica como elementos fundamentais para o sucesso do sistema.

6. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; GAETANI, Francisco. Reforma do Estado e gestão pública: conceitos, abordagens e agendas. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. especial, p. 943–966, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: ENAP, 1998.

COELHO, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Compliance na administração pública: uma nova forma de governar**. Curitiba: Juruá, 2016.

COSTA, José Airton da et al. e-Social e a gestão de pessoal no meio rural: uma análise da conformidade previdenciária no setor agropecuário. *Revista GeTeC*, v. 11, n. 22, 2022.

DIAS, Eduardo; CAVALCANTE, Pedro Luiz. **Inovação no Setor Público: teoria, prática e mecanismos de fomento**. Brasília: ENAP, 2019.

FARIA, Osvaldo Pacheco de; SANTOS, Lucicléia Soares dos; LIMA, Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de. O impacto das tecnologias de informação e telecomunicação no setor público brasileiro: uma revisão bibliográfica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 6, p. 1–20, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, Isabela Assis; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Modernização administrativa no setor público: utilização de tecnologias de gestão e de informação para o gerenciamento do conhecimento. **Gestão.Org**, v. 6, n. 2, p. 158–173, 2008.

HERMANY, Anelise Manganelli; MELO, Saulo de Oliveira Pinto. Governança pública e programas de integridade: considerações teóricas e práticas para municípios brasileiros. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 4, p. 903–924, 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187–207, 2002.

SILVA, Letícia Apolinário da; ARROYO, Maria Betânia Fidalgo. *Compliance* e a atuação na gestão pública: redução de riscos e otimização de processos e recursos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 4048–4072, mai. 2023.