

PENSAMENTO SISTÊMICO PARA IMPLANTAR AÇÕES DE ADEQUAÇÃO AO ESOCIAL: UM ESTUDO DE CASO

Alaércio De Paris¹
Luis Maurício Braga²
Vagner Luis Bazzanello³
Charlize de Moraes Noval⁴
Sueli Maria Kolassa⁵
Marcel Brambatti⁶

Resumo: A dificuldade de manter uma fiscalização eficiente das relações trabalhistas no Brasil levou o governo a instituir um programa que consolida automaticamente e em tempo real, as informações referentes às relações entre empresas e seus funcionários, denominado eSocial. Esse programa envolve uma série de mudanças na forma com as empresas tratam seus procedimentos de registros das relações de trabalho e a forma como esses dados são repassados para as instituições governamentais. O objeto deste trabalho é o estudo de caso em uma fabricante de veículos automotores sobre as ações de adequação ao programa eSocial, utilizando os conceitos do pensamento sistêmico e a sua metodologia de análise e resolução de problemas para desenvolver internamente essas ações de adequação. Foi formado um grupo de funcionários de diversas áreas da empresa, que, conduzidos pelos autores deste trabalho, seguiram os passos da metodologia do pensamento sistêmico sugeridos por Andrade (1997) e implantaram o trabalho na empresa. Os aprendizados relatados, os resultados obtidos e as possibilidades de aplicações futuras do Pensamento Sistêmico indicam que o método melhorou a qualidade das ações e proporcionou a elaboração de ações mais eficientes.

Palavras-Chave: Pensamento Sistêmico. eSocial. Indústria Automotiva

Abstract: The difficulty of maintaining an efficient inspection of labor in Brazil led the government to institute a program that automatically and in real time consolidates information regarding the relations between companies and their employees, called eSocial. This program involves a series of changes in the way companies handle their labor relationship procedures and the way this data is passed on to government institutions. The object of this work is the case in a motor vehicle manufacture about the adaptation to the eSocial program, using the concepts of systems thinking and its methodology of analysis and problem solving internally developed these adaptation actions. A group of employees from different areas of the

¹Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos UNISINOS. Coordenador dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas e Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela UNIDEAU – Campus Getúlio Vargas/RS, alaerციdeparis@gmail.com, Emilio Fiebig 08, Linho Erechim-RS.

²Mestre em Computação Aplicada pela Universidade de Passo Fundo/RS, Professor Titular Ciências Sociais Aplicadas e Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela UNIDEAU – Campus Getúlio Vargas/RS, R. Carlos Kehlers, 192 Ap.703, CEP 99700-400, Bairro Centro, Erechim/RS, mauriciobraga@ideau.com.br.

³Mestre em Administração - Gestão, Internacionalização e Logística pela UNIVALI – Campus Itajaí/SC, Professor Titular Ciências Sociais Aplicadas pela UNIDEAU – Campus Getúlio Vargas/RS, Rua Germano Seller, 193, CEP 99718-000, Bairro Centro, Paulo Bento/RS, vagnerbazzanello@ideau.com.br.

⁴Mestra em Administração - Gestão, Internacionalização e Logística pela UNIVALI - Campus Itajaí/SC, Professora Titular Ciências Sociais Aplicadas pela UNIDEAU – Campus Getúlio Vargas/RS, Rua Independência, 193, CEP 99920-000, Bairro Centro, Erebangó/RS, charlizenoval@ideau.com.br.

⁵Mestranda em Administração - Gestão, Internacionalização e Logística pela UNIVALI - Campus Itajaí/SC, Professora Titular Ciências Sociais Aplicadas pela UNIDEAU – Campus Getúlio Vargas/RS, Rua Adolfo Testa, 21, CEP 99900-000, Bairro Champagnat, Getúlio Vargas/RS, suelikolassa@ideau.com.br.

⁶Mestrando em Administração pela UNIVALI – Campus Itajaí/SC, Professor Titular Ciências Sociais Aplicadas e Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela UNIDEAU – Campus Getúlio Vargas/RS, marcel@ideau.com.br, R. José Morganti, 56 Ap.302, CEP 99709-224, Bairro Fátima, Erechim/RS.

company was formed, who, led by the authors of this work, followed the steps of the systemic thinking methodology suggested by Andrade (1997) and implemented the work in the company. The lessons learned the results obtained and the possibilities for futura applications of Systems Thinking indicate that the method improved the quality of actions and provided the development of more eficiente actions.

Keywords: Systems Thinking. eSocial. Automotive industry.

INTRODUÇÃO

A legislação trabalhista no Brasil implica em uma série de desafios para as empresas no que diz respeito ao atendimento de todos os registros legais como forma de comprovação das relações contratuais entre empresa e trabalhador. A legalidade, principalmente em empresas de pequeno e médio porte, restringem-se ao registro dos empregados na carteira de trabalho e o registro dos pagamentos dos honorários. Outras obrigações legais, como o registro de entrega de equipamentos de proteção individual, mapas de riscos em cada atividade, alterações de funções, horas extras além das cotas permitidas para cada funcionário, todos esses problemas ocorrem, em proporções diferentes dependendo de cada empresa.

Em empresas maiores, mais estruturadas, existem controles e registros para essas atividades, porém, ainda assim ocorrem desvios que são corrigidos com inserções de registros nos pontos dos funcionários. Essas práticas acontecem e não existe um monitoramento efetivo dos órgãos de fiscalização para inibi-las ou somente são feitas auditorias mediante denúncias ou reclamações trabalhistas. Assim como em outros setores da indústria brasileira, o setor que abrange as indústrias automobilísticas precisa estar adequado aos requisitos legais de gestão das informações exigidas a partir da vigência do eSocial. Essas adequações exigem mudanças em alguns procedimentos internos das empresas e exigem principalmente o cumprimento rigoroso da legislação trabalhista. As mudanças não são fáceis, pois a cultura de se fazer os procedimentos informalmente está arraigada nos trabalhadores e na própria empresa.

Nesse contexto, a aplicação dos conceitos e da metodologia do pensamento sistêmico torna-se um meio eficaz de se atingir os objetivos de melhorar os sistemas de gestão das empresas, atendendo os objetivos que o eSocial estabelece. Atuando linearmente nas consequências dos problemas, muito provavelmente as ações tomadas para prevenir ou corrigir os desvios teriam pouca eficiência e acabariam aumentando os problemas já existentes. De outra forma, analisando as relações sistêmicas das atividades desenvolvidas, entendendo seus arquétipos e relacionando-as com os atores e seus

respectivos modelos mentais a respeito do assunto, é possível obter maior precisão nos projetos de estruturação dessas empresas.

Fundamentos Teóricos

O Pensamento Sistêmico tem suas origens ligadas ao campo da Dinâmica de Sistemas (DS). A Dinâmica de Sistemas que foi desenvolvida por Jay W. Forrester na década de 1950 no MIT – *Massachusetts Institute of Technology*. Nesta época, Forrester utiliza um modelo para simular um problema da General Eletrics que enfrentava demasiada oscilação na demanda, demonstrando assim a inter-relação das variáveis - estoques, empregados e pedidos com as políticas dos tomadores de decisão. (FORRESTER, 1989).

Segundo (PIDD, 1998) e (ANDRADE, 2006) o pensamento Sistêmico surgiu para resolver problemas onde o pensamento linear já não era mais eficaz, pois os problemas só eram resolvidos de maneira satisfatória se houvesse: razoável grau de estruturação; razoável estabilidade do ambiente; baixo grau de complexidade dinâmica; baixo grau de influência dos modelos mentais de atores envolvidos.

Dado a necessidade de acompanhar o crescente processo de aprendizagem organizacional como um ser vivo, em constante mutação, com diferentes percepções da realidade, surge o Pensamento Sistêmico. Que conforme Kasper (1997) tem por objetivo lidar com fenômenos e situações que requerem explicações baseadas nas inter-relações de diversos fatores e forças que compõem o sistema.

O método sistêmico vem sendo aperfeiçoado desde os tempos da formação da Dinâmica de sistemas, através de sua aplicação em diversas organizações. (ANDRADE, 2006). Senge apresentou uma versão simplificada deste método em 1995, através do método que ele chamou de Narração de Histórias, que se baseava na necessidade de aprofundamento da percepção humana sobre a realidade.

Podemos observar uma simplificação do método sistêmico na Figura 1, que faz a ligação entre os níveis de percepção da realidade e os passos que serão detalhados mais adiante. (POHLMANN et. al.,2009). Apud (ANDRADE, 2006), utilizam a metáfora do iceberg, onde nos níveis mais superficiais vemos apenas os eventos, representado pela ponta do iceberg sendo que os níveis mais essenciais ficam aparentes apenas quando nos aprofundamos nos níveis da percepção.

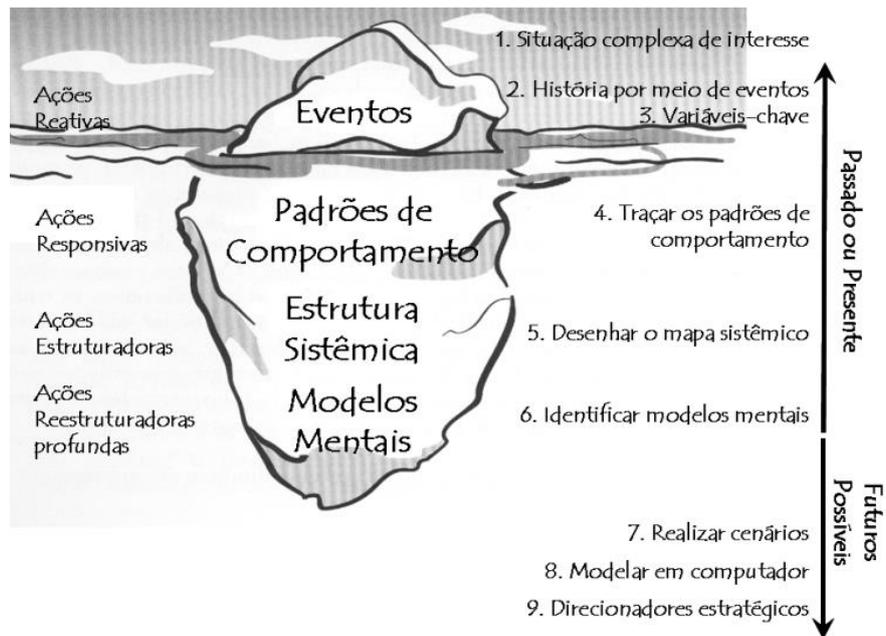


Figura 1 – Esquema do método sistêmico
 Fonte: (Andrade et. al. 2006, apud Pohlmann et. al.,2007)

A seguir, observamos uma síntese dos passos necessários à aplicação do método sistêmico (ANDRADE, 1997):

- 1) **Definir uma situação complexa de interesse:** O objetivo nesta etapa além de descrever brevemente o problema, também é definir o horizonte de tempo a ser considerado, o nível de agregação e as fronteiras do sistema.
- 2) **Apresentar a história por meio de eventos:** como se pode observar na Figura 1. Aqui o objetivo é explorar o primeiro nível do pensamento sistêmico, visando assinalar eventos relevantes relacionados com a situação ao longo do horizonte de tempo;
- 3) **Identificar as variáveis-chave:** montada a lista de eventos, pode-se elencar fatores/variáveis chaves para a compreensão do problema;
- 4) **Traçar os padrões de comportamento:** através da análise de gráficos e identificando tendências das variáveis será possível encontrarmos padrões de comportamento;
- 5) **Desenhar o mapa sistêmico:** nesta etapa já podem ser realizados os primeiros ensaios da estrutura sistêmica, utilizando os padrões de comportamento e arquétipos que são estruturas genéricas utilizadas para descrever comportamentos padrão que frequentemente são observados sistematicamente.
- 6) **Identificar modelos mentais:** Levantar crenças ou pressupostos em que os atores

envolvidos na situação mantêm em suas mentes e que influenciam seus comportamentos, gerando estruturas no mundo real. Segundo Junior (2011), modelos mentais são idéias profundamente enraizadas, generalizações ou mesmo imagens que de alguma forma influenciam as atitudes das pessoas, bem como o modo com que elas encaram o mundo.

7) **Realizar cenários:** conforme mostrado na Figura 1, cenários tratam de visualizar futuros possíveis, em contraponto aos passos anteriores que buscavam reconhecer uma situação, seja seu contexto histórico ou seu estado presente. Portanto, cenários tratam de desafiar modelos mentais preconcebidos sobre o futuro e compreender seus desdobramentos;

8) **Modelar em computador:** permite um local seguro para realização de “experimentações” utilizando análise de futuros possíveis baseado em cenários e modelos mentais. Esta etapa não será contemplada neste estudo de caso;

9) **Direcionadores estratégicos:** envolvem o planejamento estratégico do planejamento de ações para atingir o alvo desejado. Para tanto será necessário reprojeter o sistema identificando pontos de alavancagem considerando as consequências sistêmicas dessas alterações.

A seguir uma breve apresentação do que vem a ser o *eSocial*.

eSocial

Segundo site do próprio eSocial (2014) ele é um projeto do governo federal que vai unificar o envio de informações pelo empregador em relação aos seus empregados. A partir da regulamentação da Emenda Constitucional nº 72/2013, a versão terá caráter obrigatório e outros recursos estarão disponíveis para que o empregador possa cumprir com suas obrigações.

Após a implantação, o eSocial será estendido aos demais empregadores, pessoas físicas e jurídicas, trazendo diversas vantagens em relação à sistemática atual, tais como: Atendimento a diversos órgãos do governo com uma única fonte de informações, para o cumprimento das diversas obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias atualmente existentes; Integração dos sistemas informatizados das empresas com o ambiente nacional do eSocial, possibilitando a automação na transmissão das informações dos empregadores; Padronização e integração dos cadastros das pessoas físicas e jurídicas no âmbito dos órgãos participantes do projeto.

Segundo Passarelli(2013), o eSocial vai mudar a forma com que as empresas do Brasil lidam com suas obrigações com o governo, tais como fiscais, tributárias, previdenciárias ou trabalhistas, Quando estiver operando plenamente o sistema vai unificar o envio de dados sobre trabalhadores para o governo federal resumindo todas as informações em apenas um envio. Transmissão essa que será por meio eletrônico evitando múltiplos envios de papeladas. Segundo site do eSocial o programa é uma ação conjunta dos seguintes órgãos e entidades do governo federal: Caixa Econômica Federal, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, Ministério da Previdência – MPS, Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB. O Ministério do Planejamento também participa do projeto, promovendo assessoria aos demais entes na equalização dos diversos interesses de cada órgão e gerenciando a condução do projeto, através de sua Oficina de Projetos.

A seguir será apresentado a aplicação do método de Pensamento Sistêmico proposto por Andrade (1997), para adequação da empresa ao eSocial em uma montadora de veículos.

Estudo de Caso: Aplicação do método de Pensamento Sistêmico numa montadora de veículos

Este estudo de caso apresenta o uso do pensamento sistêmico para promover o atendimento ao eSocial por parte de uma indústria brasileira do ramo automotivo. Para isso é utilizada a metodologia sugerida por Andrade et al. (2006a) para sequenciar os passos do trabalho. O trabalho foi realizado em vários encontros onde em cada um foram seguidos esses passos da metodologia do pensamento sistêmico.

O trabalho foi conduzido pelos autores deste estudo, juntamente com o departamento de RH da empresa. Para o primeiro encontro foi agendado uma reunião para a qual foram convocadas algumas pessoas das áreas da empresa que estariam diretamente envolvidas com os procedimentos e registros que deveriam ser elaborados e discutidos com vistas ao atendimento da legislação.

A equipe que trabalhou no projeto foi formada por: I) gerente industrial; II) duas consultoras internas do setor de RH; III) duas pessoas do departamento de pessoal; IV) supervisor do setor de segurança do trabalho; V) um responsável pela engenharia

industrial da empresa; VI) uma pessoa da área de controladoria; uma pessoa da área de TI.

Nessa reunião os participantes foram informados sobre as implicações do eSocial para a empresa, da necessidade de todas as áreas estarem engajadas na adequação dos procedimentos internos de forma a atender a nova legislação e dos objetivos dos trabalhos da equipe. Aos participantes também foi apresentado o método do pensamento sistêmico, justificando sua utilização devido à importância de se considerar todos os aspectos envolvidos no projeto de forma sistêmica, envolver todas as partes interessadas e por fim encontrar as ações alavancadoras que proporcionarão os melhores resultados possíveis ao projeto. A partir desse momento, o trabalho foi dividido em dois encontros semanais onde, em cada semana deveria haver entregas da equipe para garantir o bom andamento dos trabalhos. Esses encontros e os seus resultados são apresentados a seguir neste trabalho.

Primeiro e Segundo Encontro: A Situação de Interesse e Compreensão do Problema e as Variáveis Chaves

O primeiro encontro foi fundamental para determinar os rumos do trabalho para a equipe. O horizonte considerado para o trabalho foi de 2010 a 2020, pois dentro desse período seria possível identificar eventos que pudessem estabelecer padrões de comportamento e também proporcionaria um horizonte futuro dentro dos limites de alterações e mudanças nas legislações vigentes.

O primeiro passo foi definir a situação de interesse do grupo de forma que esta pudesse ser o objetivo do trabalho e orientar os caminhos a serem seguidos durante o seu desenvolvimento. O método utilizado para determinar a situação de interesse foi envolver todos os participantes na construção. Primeiramente, cada participante escreveu uma situação de interesse que acreditasse ser aquela que possivelmente seria a escolhida para o trabalho. Em seguida, foram formados três grupos com o objetivo de sintetizar em uma proposta por grupo, as sugestões dos integrantes. Por fim, foram reunidas as três sugestões feitas pelos grupos e com a participação de todos, foram consolidadas as principais informações e então foi definida a situação de interesse conforme segue:

“Quais ações alavancadoras seriam necessárias para estabelecer e manter as boas práticas na empresa de forma a atender todos os requisitos legais vinculados ao eSocial?”

Com esse objetivo, a equipe acreditou ser possível identificar as situações problemáticas que necessitassem correção, as boas práticas que demandariam pequenos ajustes para o enquadramento legal e aquelas boas práticas que já estivessem adequadas à legislação e que pudessem servir de exemplo para a condução das demais. Também foi objetivado estabelecer maneiras eficazes de manutenção dessas boas práticas, melhorando os resultados do trabalho.

Ainda no primeiro encontro, passou-se a estabelecer as questões norteadoras para o trabalho. Para isso, utilizou-se uma metodologia semelhante àquela abordada na definição da situação de interesse. Cada participante da equipe escreveu duas questões que deveriam ser respondidas para medir a efetividade do trabalho. As questões elaboradas pelos participantes estavam direcionadas principalmente às suas áreas de atuação na empresa e por isso, o próximo passo foi consolidar todas essas questões em pelo menos cinco que seriam as questões norteadoras do trabalho. Para isso, um dos participantes da equipe ficou com o tema de consolidar essas questões e apresentá-las no segundo encontro.

Seguem abaixo as questões norteadoras definidas para o trabalho:

- 1) Quais as demandas de atividades para cada setor da empresa com vistas à adequação dos registros frente a legislação?
- 2) Quais métricas devem ser acompanhadas para medir o atendimento do eSocial?
- 3) Quais são os sinalizadores que poderão indicar possíveis desvios da empresa quanto aos procedimentos legais?
- 4) Quais boas práticas devem ser estabelecidas na empresa para reduzir o número de procedimentos e registros para atendimento à legislação trabalhista?
- 5) Quais rotinas devem ser implementadas na empresa para garantir a manutenção das boas práticas estabelecidas por este trabalho?

Essas questões visaram direcionar as atividades de cada setor na empresa para acelerar a implantação do projeto, estabelecer as métricas de acompanhamento dos resultados, indicar situações que se não forem redirecionadas podem comprometer o atendimento à legislação trabalhista, identificar boas práticas que evitem ao máximo as alterações nas relações trabalhistas que demandem procedimentos de registros e novos estudos para a adequação de atividades, o que gera custos para a empresa, e por fim,

estabelecer quais rotinas devem ser criadas e seguidas para que as ações implementadas por este trabalho se sustentem e proporcionem bons resultados à empresa.

No segundo encontro a equipe iniciou os trabalhos com a descrição de eventos que pudessem relatar os acontecimentos de rotina da empresa, a partir dos quais seriam encontradas as variáveis-chave do trabalho. Esses eventos deveriam incluir desde acontecimentos isolados até eventos mais frequentes, que pudessem comprometer o atendimento à legislação trabalhista e com isso prejudicar a empresa ou o trabalhador. Foram listados 35 eventos passados e identificadas 6 variáveis associadas a esses eventos. No Quadro 1 são apresentados os eventos mais importantes identificados pela equipe e as variáveis-chave que podem ser utilizadas para medir a reincidência desses acontecimentos.

Quadro 1 – Exemplos de eventos e variáveis-chave listados

ANO	EVENTO	VARIÁVEL
2010	Aumento dos gastos com horas extras de 100% e 132% na empresa	Número de Horas Extras por funcionário
2012	Processos trabalhistas por desvio de função	Número mensal de transferências de funcionários entre setores
2013	Aumento no número de inserções de dados no ponto dos funcionários	Número mensal de ajustes feitos nos pontos dos funcionários
2014	Funcionários precisaram ser chamados durante as férias para fazer alguma tarefa específica	Quantidade de pessoas que sabem realizar tarefas críticas da empresa
2014	Trocas de horários de trabalho e de folga para atender necessidades da empresa ou dos funcionários	Número mensal de ajustes feitos nos pontos dos funcionários
2014	Processos trabalhistas por equiparação salarial	Número de alterações de função por funcionário

Fonte: Autores (2021)

O passo seguinte, de posse das variáveis-chave, a equipe traçou os padrões de comportamento. Para isso foram elaborados gráficos e os dados para formar esses gráficos foram obtidos pelos integrantes da equipe, por meio dos registros no sistema de gestão utilizado pela empresa, junto aos seus setores de trabalho. Na sequência foram calculadas as correlações pareadas identificando os coeficientes que serviram de subsídio para a construção da estrutura sistêmica, que será apresentada no tópico do terceiro encontro.

Terceiro Encontro: A Linguagem Sistêmica e a Construção do Mapa Sistêmico

No terceiro encontro, a equipe buscou, a partir dos coeficientes calculados, iniciar a transcrição dos resultados para a linguagem sistêmica. A construção da estrutura sistêmica iniciou-se pela representação de algumas das relações encontradas, conforme mostra a Figura 2.

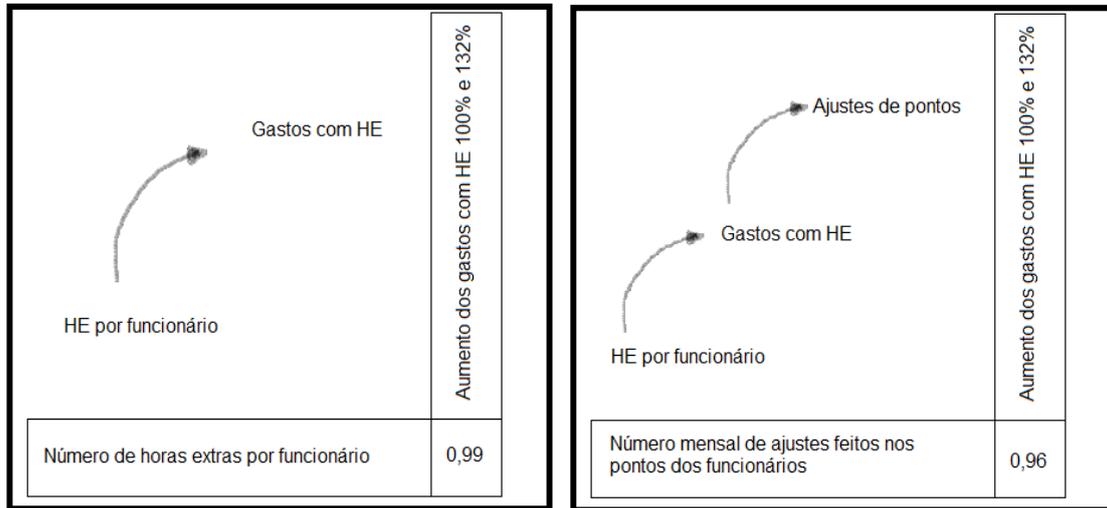


Figura 2 – Exemplo de estrutura sistêmica parcial
Fonte: Autores (2021)

Essas estruturas básicas foram evoluindo e formando estruturas sistêmicas separadas por assuntos, ou seja, cada linha de relacionamentos foi sendo construída em torno do assunto central: o atendimento ao eSocial. Essas estruturas são apresentadas na Figura 3.

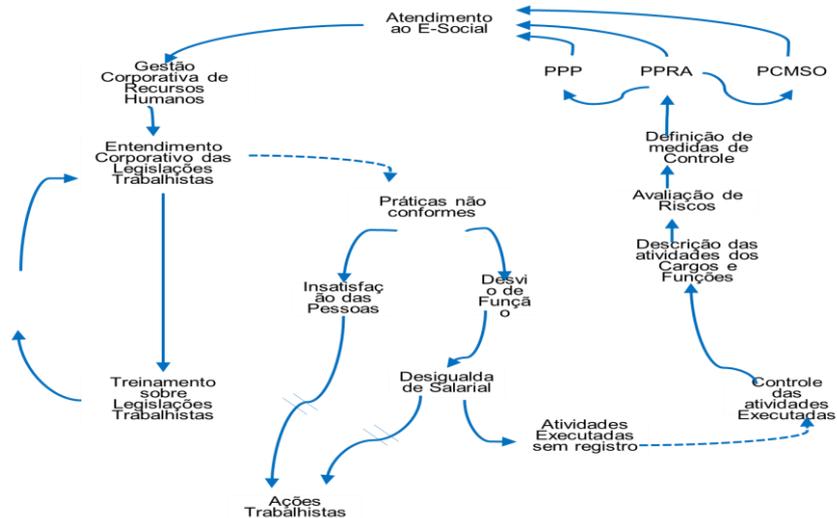


Figura 3 – Exemplo de estrutura sistêmica construídas no início do trabalho
Fonte: Autores (2021)

Para a construção da estrutura sistêmica foram utilizados os conhecimentos dos participantes, a tabela de correlações e alguns arquétipos construídos durante os exercícios de montagem das primeiras relações sistêmicas. Tanto o conhecimento dos participantes quanto os coeficientes obtidos a partir das correlações, foram utilizados para validar a estrutura sistêmica construída.

A partir da estrutura sistêmica foi possível identificar cinco grandes grupos de atividades e relacionamentos que se desenvolvem em torno das relações trabalhistas na empresa e interferem diretamente no objeto central do trabalho, o atendimento ao eSocial. Esses grandes grupos de atividades interferem diferentemente em cada departamento da empresa, e também interagem entre si na forma de arquétipos, reforçando-se em alguns pontos e balanceando-se em outros.

Quarto Encontro: Arquétipos e a Construção do Segundo mapa Sistêmico

No quarto encontro a equipe trabalhou na elaboração e análise dos arquétipos e na construção do mapa sistêmico final.

As principais atividades foram o detalhamento dos grandes grupos de atividades da estrutura sistêmica e a construção dos enlaces entre essas diversas relações. Após construída a estrutura sistêmica final, conforme mostra a Figura 4, um responsável da equipe fez uma animação em computador para apresentar aos demais participantes e para fazerem uma análise final das relações.

O desenvolvimento das primeiras estruturas sistêmicas demonstraram relações diretas e concentradas em torno de alguns poucos problemas. Já o exercício de construção da estrutura sistêmica final buscou detalhar como os diversos problemas e as ações descritas relacionam-se entre si, de forma a retratar com a maior fidelidade possível o ambiente real da empresa e entender quais são os eventos que desencadeiam os possíveis desvios que culminarão em descumprimentos da legislação trabalhista.

Quinto Encontro: Os Modelos Mentais e os Atores Principais

No quinto encontro foram identificados os atores chave interessados na questão central do trabalho e os modelos mentais percebidos por esses atores.

O primeiro passo é encontrar os atores que fazem parte do sistema e assim, conforme Andrade et. al (2006), identificar e compreender a forma de pensar de cada um

deles, de que forma eles influenciam na realidade, identificando como cada um desses modelos mentais pode ajudar a construir ou manter a estrutura atual da realidade.

O exercício foi realizado primeiramente com uma explanação sobre o que são e como são formados os modelos mentais. Na sequência, cada participante da equipe buscou identificar os atores chave registrando-os em um papel para depois compartilhar com o restante da equipe. Após todos terem concluído essa etapa, estes foram consolidados em uma relação única para que se pudesse prosseguir com o exercício de identificação dos modelos mentais de cada um deles.

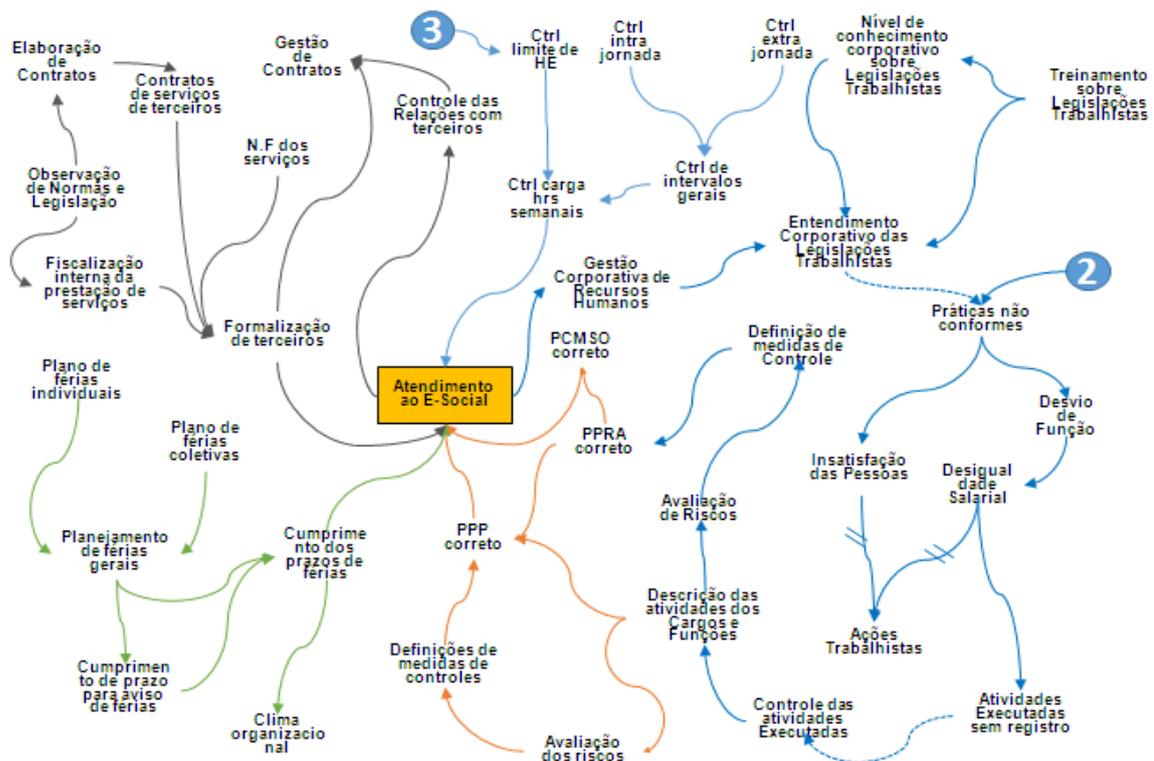


Figura 4 – Estrutura sistêmica

Fonte: Autores (2021)

Os principais atores identificados foram os seguintes: ministério do trabalho; INSS; trabalhador; empresário/acionista; diretores; gerentes; supervisores; recursos humanos; segurança do trabalho; controladoria.

Cada um desses atores tem seus modelos mentais formados a respeito das questões envolvidas com a legislação trabalhista e com as mudanças que o eSocial vai trazer às relações de trabalho no Brasil. Esses modelos mentais interferem diretamente no comportamento de cada um dos atores e na forma como ambos irão agir diante das situações que demandarão mudanças para o atendimento das novas regras. Os costumes

de cada empresa e mesmo as práticas comuns de cada setor dentro de uma empresa podem não estar completamente adequados às legislações e essas práticas compõem os modelos mentais das pessoas que ali trabalham, dificultando as mudanças.

Para que se possa ter resultados efetivos no trabalho a ser implantado, é necessário que se identifique esses modelos mentais, ligando-os aos atores-chave e às situações em que provavelmente irão ocorrer. Esse exercício foi realizado pela equipe do projeto, após a identificação dos atores chave e alguns exemplos desses modelos mentais ligados aos seus respectivos atores, são mostrados no Quadro 2.

Quadro 2 – Exemplos de atores e modelos mentais relativos ao o foco do trabalho

Quais as demandas de atividades para cada setor da empresa com vistas à adequação dos registros frente a legislação?
<p>Ministério do Trabalho - <i>Não me interessa! A empresa tem que cumprir a lei. Vou cobrar o que diz a lei.</i></p> <p>Empresário - <i>Tenho pessoas para cuidar disso pra mim. Se eu for multado troco as pessoas que fizeram errado.</i></p> <p>Gerentes - <i>Não posso deixar nada errado aparecer. Se algo sair errado, o RH deve consertar.</i></p> <p>Trabalhador - <i>Não sei! Quero receber meu salário e todos os meus direitos. Se eu não receber certo vou processar a empresa.</i></p> <p>Recursos Humanos - <i>Os gestores não estão preocupados com a legislação. Fazem tudo de qualquer jeito e a gente tem que corrigir.</i></p>
Quais boas práticas devem ser estabelecidas na empresa para reduzir o número de procedimentos e registros para atendimento à legislação trabalhista?
<p>Ministério do Trabalho - <i>Não sei. Só vou cobrar o que estiver errado.</i></p> <p>Empresário - <i>Na minha empresa não fazemos nada de errado.</i></p> <p>Supervisores - <i>Se não faltar nada pra minha equipe trabalhar, não precisamos fazer nada de errado.</i></p> <p>Trabalhador - <i>Preciso fazer umas horas extras. Vou atrasar um pouco minhas tarefas pra recuperar depois do horário.</i></p> <p>Recursos Humanos - <i>É só fazer as coisas certas. Por que insistem em fazer coisas não permitidas?</i></p>

Fonte: Autores (2021)

Com o uso da estrutura sistêmica, podemos ver na Figura 5, onde os modelos mentais de cada ator está influenciando no sistema. Esse passo é muito importante tanto para a elaboração de cenários quanto para estruturação das ações alavancadoras, pois a clareza dos pontos de resistência ou dos pontos de favorecimento das estratégias melhora a eficiência do projeto.

A sexta etapa contribuiu para a formação de conhecimento dos participantes, e também para a descrição das forças motrizes e incertezas críticas em relação ao trabalho. Neste caso, foram identificadas 21 forças motrizes e 14 incertezas críticas, que foram priorizadas e estão listadas a seguir.

Tabela 1 – Força Motriz e Incerteza Críticas

Forças Motrizes	Incertezas Críticas
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas investindo em tecnologias • Profissionalização da gestão nas empresas • Controles integrados das informações da empresa • Bem estar dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidade da fiscalização dos órgãos governamentais • Velocidade de adequação das empresas • Níveis de salários pagos aos trabalhadores • Volumes das multas aplicadas às empresas • Alteração das relações de trabalho nas empresas • Custo operacional das atividades realizadas com trabalho manual • Nível de emprego e renda • Aumento da automação e substituição do trabalho manual

Fonte: Autores (2021)

Com base nas forças motrizes e incertezas críticas identificadas, o próximo passo foi a construção dos cenários possíveis em relação ao atendimento dos requisitos do eSocial pelas empresas. Foram identificados quatro cenários, conforme mostra a Figura 6.

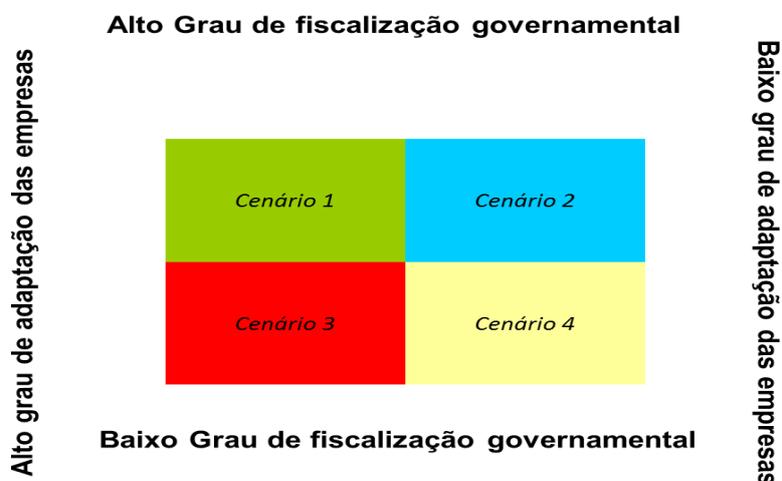


Figura 6 – Cenários identificados para o trabalho

Fonte: Autores (2021)

Cenário 1:

Chamado de “vanguarda” e para acontecer precisaria que o governo aumentasse suas estruturas de fiscalização, obrigando as empresas a cumprirem totalmente na prática o que estariam informando nos sistemas de acompanhamento do governo.

As principais consequências para a sociedade seriam a melhor organização das relações trabalhistas, a formalização de todas as atividades realizadas nas empresas e a justa remuneração por cada atividade desempenhada pelos trabalhadores.

Cenário 2:

Chamado de “paredão” e para acontecer precisaria de um aumento na fiscalização *in loco* das instituições governamentais em um curto período de tempo, sem que as empresas pudessem ter se adaptado às novas obrigações.

As consequências desse cenário seriam o aumento das multas trabalhistas, ações emergenciais para adaptação e correções de situações não conformes nas empresas e, em casos mais graves, até o fechamento de empresas que estivessem com muitas irregularidades.

Cenário 3:

Chamado de “elefante branco” e para acontecer seria necessário que as empresas fizessem altos investimentos em sistemas de controles e tecnologias ao mesmo tempo que o governo continuasse a postergar os prazos para a vigência das novas regras. Isso causaria o abandono de certos procedimentos por parte das empresas e ocasionaria gastos desnecessários.

As principais consequências desse cenário seria o dispêndio de recursos por parte das empresas, sem que esses investimentos necessariamente se transformassem em benefícios para os trabalhadores.

Cenário 4:

Chamado de “carnaval” e para acontecer o governo deveria continuar postergando os prazos para a vigência das novas regras do eSocial para não afetar as pequenas e médias empresas que teriam dificuldades em se adaptar e como consequência todas as empresas não fariam os investimentos necessários em tecnologia e mudanças organizacionais para se adaptarem às novas regras.

As consequências desse cenário seriam a negligência por parte de algumas empresas às legislações trabalhistas e prejuízos aos trabalhadores que trabalham nelas. Da mesma forma, gerariam concorrência desleal com aquelas empresas que cumprem as leis na sua totalidade.

A configuração desses cenários poderá ser monitorada a partir da análise de alguns sinalizadores, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Sinalizadores para os cenários

SINALIZADOR	CENÁRIO 1 vanguarda		CENÁRIO 2 paredão	CENÁRIO 3 Elefante branco	CENÁRIO 4 carnaval
Visitas do ministério do trabalho às empresas	↑		↑	↓	↓
Multas às empresas por descumprimento à legislação		↑	↑	↓	↓
Postergação dos prazos para a adequação ao eSocial	↓		↓	↓	↑
Investimentos das empresas em sistemas e equipamentos para controles dos registros trabalhistas	↑		↓	↑	↓

Fonte: Autores (2021)

Sétimo Encontro: Reprojetando o Sistema - Direcionadores Estratégicos

Após completar a construção dos cenários foi realizado um novo encontro para definir quais eram os pontos de alavancagem que levariam a empresa ao seu objetivo, que é atender às obrigações do eSocial. Para isso foi realizado uma análise da estrutura sistêmica a fim de se encontrar pontos que fossem mais abrangentes e que com menos esforço, tanto financeiro como de tempo, trouxessem o resultado desejado.

Com isso foram identificados cinco pontos de alavancagem, listados a seguir: formação de pessoas multifuncionais; mapeamento de todas as atividades; definição de grupos de atividades multifuncionais; direcionamento de pessoas para atividades corretas; criação de um plano de férias individuais; treinamento sobre Legislações Trabalhistas.

Para cada um desses pontos de alavancagem foram definidas atividades a serem feitas e variáveis chave para serem monitoradas, conforme mostra o Quadro 4.

Esses pontos de alavancagem foram inseridos na estrutura sistêmica para que se tivesse uma visão de onde cada ação impactaria até se chegar ao objetivo do trabalho, conforme mostra a Figura 7.

Quadro 4 – Pontos de alavancagem e projetos para o trabalho

PONTO DE ALAVANCAGEM	PROJETOS	VARIÁVEIS CHAVE
Formação de pessoas multifuncionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar atividades complexas que requerem pessoas com treinamentos específicos 2. Treinar pelo menos 3 pessoas para cada uma dessas atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de pessoas que sabem realizar tarefas específicas na empresa
Mapeamento de todas as atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear e cada atividade da empresa e classificar de acordo com os mapas de risco 2. Definir os riscos de cada atividade e os sistemas de proteção adequados 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de alterações de função por funcionário • Número mensal de transferência de funcionários entre setores
Definição de grupos de atividades multifuncionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agrupar atividades que estejam nos mesmos grupos de risco e que permitam movimentação de pessoas sem ferir a legislação 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de alterações de função por funcionário • Número mensal de transferência de funcionários entre setores
Direcionamento de pessoas para atividades corretas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar pessoas que estejam atuando com desvio de função 2. Realocar essas pessoas para atividades compatíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Número mensal de ajustes feitos nos pontos dos funcionários
Treinamentos sobre legislação trabalhista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar todos os gestores da empresa sobre legislação trabalhista 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de horas extras por funcionário • Número mensal de ajustes feitos nos pontos dos funcionários

Fonte: Autores (2021)

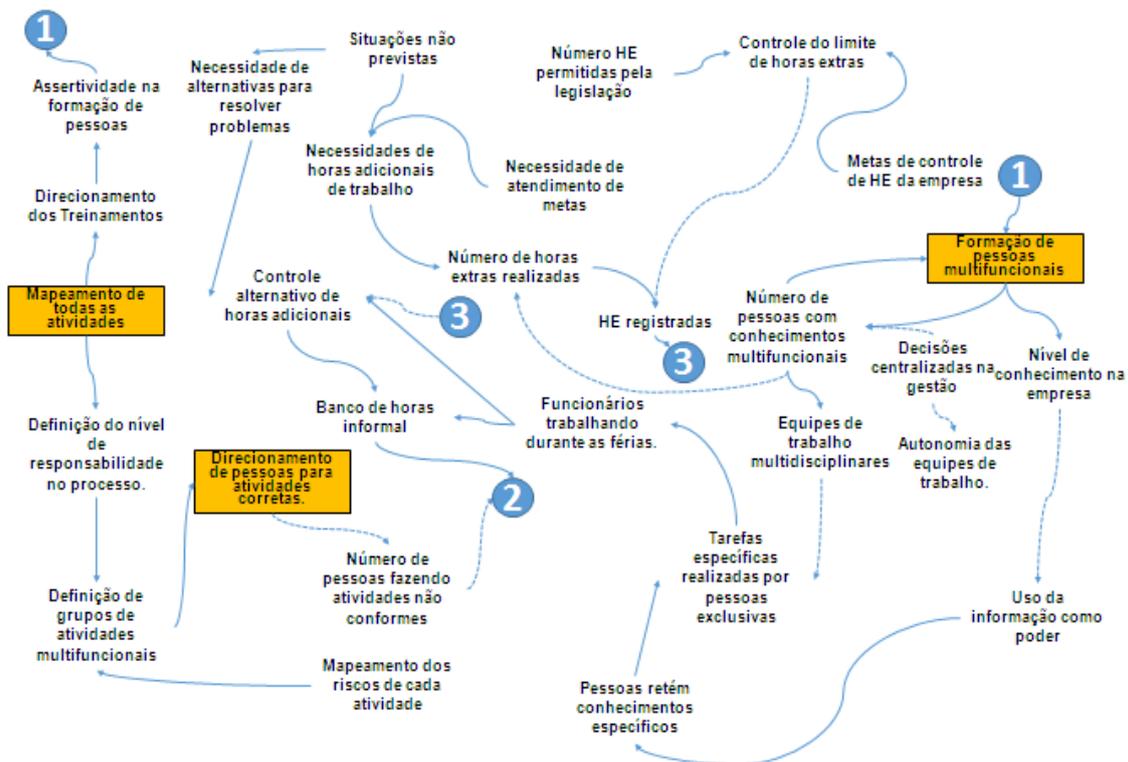


Figura 7 - Exemplo de estrutura sistêmica com pontos de alavancagem
 Fonte: Autores (2021)

Após todos esses encontros muito conhecimento foi adquirido por todos os participantes do projeto, proporcionando ferramentas para responder às questões norteadoras apresentadas no início do trabalho. Que estão apresentadas a seguir:

1) Quais as demandas de atividades para cada setor da empresa com vistas à adequação dos registros frente a legislação?

R. Projetos para implementar os pontos de alavancagem.

2) Quais métricas devem ser acompanhadas para medir o atendimento do e-social?

R. Multas do ministério do trabalho, Número de ações trabalhistas relacionadas á desvio de função, Número de funcionários com férias atrasadas, Número de horas extras;

3) Quais são os sinalizadores que poderão indicar possíveis desvios da empresa quanto aos procedimentos legais?

R. Excesso de horas extras, Funcionários com desvio de função;

4) Quais boas práticas devem ser estabelecidas na empresa para reduzir o número de procedimentos e registros para atendimento à legislação trabalhista?

R. Formação de pessoas multifuncionais, Mapeamento de todas as atividades, Definição de grupos de atividades multifuncionais, Direcionamento de pessoas para atividades corretas e dar treinamento sobre Legislações Trabalhistas para os funcionários.

5) Quais rotinas devem ser implementadas na empresa para garantir a manutenção das boas práticas estabelecidas por este trabalho?

R. Treinamentos constantes para os gestores sobre legislação trabalhista, acompanhamento dos treinamentos de operadores multifuncionais, verificação constante sobre desvios de função, observação do plano de férias individuais e coletivas.

CONCLUSÃO

A implementação do eSocial em uma empresa desse porte não é tarefa fácil, pois acaba envolvendo atores de diversas áreas com seus modelos mentais muitas vezes engessados, envolvidos em um projeto que modificará muito os procedimentos atuais, que vai contra esses pensamentos existentes. Sendo necessário estruturar e resolver problemas históricos que por muito tempo vem sendo solucionados de forma reativa a eventos. Porém fica evidente o sucesso do Pensamento Sistêmico em compreender diversos eventos de forma conjunta, proporcionando uma melhor interpretação desses acontecimentos no passado. Isso fica claro ao fazermos o levantamento das variáveis e

seus padrões de comportamento, que visam dar entendimento aos eventos que ocorrem no dia a dia. Um projeto desse porte não pode ser realizado se os envolvidos não tiverem bem claro qual é o foco do trabalho, portanto as questões norteadoras devem estar bem definidas, pois a partir do momento em que os participantes as internalizam a construção da estrutura sistêmica fica mais clara.

Um trabalho de Pensamento Sistêmico visa captar os modelos mentais de diversos atores envolvidos no sistema estudado, e isso foi facilitado pois a equipe que participou desse trabalho era composta por funcionários de diversas áreas. Porém ainda existiam alguns atores que são externos à empresa, o que possibilitou enxergar o problema de outros pontos de vista. Os participantes puderam perceber as dificuldades alheias, assim como expuseram os seus pontos de vista, gerando um ambiente onde foi possível estruturar a implementação do eSocial, quebrando alguns modelos mentais que iriam atrapalhar o atendimento desse objetivo.

O método utilizado foi eficaz na condução do trabalho, o problema foi entendido de forma sistêmica e as ações puderam ser implementadas na empresa estudada. Contudo, não foi possível medir os resultados dessas ações neste trabalho, por se tratar de um estudo de caso visando seguir os passos da metodologia sugerida por Andrade (1997), até os direcionadores estratégicos, as ações sugeridas ao fim do trabalho, que proporcionarão os resultados esperados.

Por fim, o maior ganho desse projeto, foi o aprendizado gerado aos participantes, que poderão utilizar o método do pensamento sistêmico como uma ferramenta eficiente para a análise e resolução de diversos problemas internos da empresa. Da mesma forma, a análise sistêmica das relações entre as atividades voltadas ao atendimento dos objetivos do trabalho evitaram que o grupo tomasse decisões baseadas em análises lineares com pouco ou nenhum efeito sobre as verdadeiras causas dos problemas enfrentados em relação ao eSocial.

REFERENCIAS

ANDRADE, A.; SELEME, A.; RODRIGUES, L. H.; SOUTO, R. **Pensamento Sistêmico Caderno de Campo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANDRADE, Aurélio L. Pensamento Sistêmico: Um Roteiro Básico para Perceber as Estruturas da Realidade Organizacional. **Revista Eletrônica de Administração** – READ, [s. l.], v. 3, n. 1, 1997. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read> Acesso em: 15 jan. 2015

FORRESTER, J. W. The Beginning of System Dynamics. Palestra proferida na System Dynamics Society. Stuttgart, 1989. [s. l.], Disponível em: <http://web.mit.edu/sysdyn/sd-intro/D-4165-1>. Acesso em: 06 fev. 2015

JUNIOR, Marcio Laenio Manoel; RODRIGUES, Luis Henrique; CORCINI NETO, Secundino Luis Henrique. Ações alavancadoras à preparação da copa de 2014 em Porto Alegre, uma compreensão sistêmica. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: UEBH, 2011.

KASPER, Humberto. Pensamento Sistêmico e Modelagem Computacional: Aplicação Prática na Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre – TRENSURB. *In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 17., 1997 **Anais** [...]. Porto Alegre, UFRGS, 1997.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial: Ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

POHLMANN, C. R.; CAMARGO, L. F. R.; RODRIGUES, L. H. Uma compreensão sistêmica da crise aérea brasileira. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção* 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais** [...]. Foz do Iguaçu: UERJ, 2007.

PASSARELLI, Hugo; CONGO, Maria. Tire suas dúvidas sobre o eSocial. **Jornal Estadão**. São Paulo, out. 2013. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,tire-suas-duvidas-sobre-o-esocial,167408e> Acesso em: 12 jan. 2015.