



O IMPACTO DO ESOCIAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

FELIPE WENDEL LOBO SILVA¹
DANIELE FERRAZZO MACHADO²

RESUMO: O eSocial é um sistema eletrônico brasileiro que visa integrar e unificar a transmissão de informações trabalhistas, fiscais e previdenciárias para o governo, simplificando e centralizando o cumprimento das obrigações legais. Sua implementação nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) representa um desafio significativo, com impactos variados nas práticas de Gestão de Recursos Humanos. O sistema demanda a modernização das infraestruturas tecnológicas das empresas e a adaptação de processos administrativos, o que pode gerar custos substanciais e exigir a realocação de Recursos Financeiros e Humanos. Os investimentos iniciais incluem a atualização dos sistemas de TI e a capacitação dos colaboradores para lidar com as novas exigências. Além disso, a implementação do eSocial pode resultar em uma redução da burocracia e na melhoria da precisão das informações, mas os custos associados podem limitar o orçamento disponível para outras áreas estratégicas da empresa. A revisão bibliográfica realizada para este estudo explora as principais pesquisas e teorias relacionadas ao eSocial e sua influência nas PMEs. Foram analisados artigos acadêmicos, dissertações e estudos de caso para compreender os desafios enfrentados durante a adoção do sistema, bem como os impactos operacionais e financeiros observados, com recorte temporal de 2010 a 2024. O eSocial promoveu mudanças significativas na Gestão de Recursos Humanos das PMEs, exigindo adaptações tecnológicas, capacitação e reorganização interna. Apesar dos desafios, os benefícios incluem maior conformidade legal, eficiência e transparência. A transição revelou-se uma oportunidade de modernização e fortalecimento organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Modernização; Pequenas e Médias Empresas; Tecnologias.

THE IMPACT OF ESOCIAL ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

ABSTRACT: eSocial is a Brazilian electronic system that aims to integrate and unify the transmission of labor, tax, and social security information to the government, simplifying and centralizing compliance with legal obligations. Its implementation in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) represents a significant challenge, with varied impacts on Human Resource Management practices. The system requires the modernization of companies' technological infrastructures and the adaptation of administrative processes, which can generate substantial costs and require the reallocation of financial and human resources. Initial investments include updating IT systems and training employees to deal with the new criteria. Furthermore, implementing eSocial can result in reduced bureaucracy and improved information accuracy, but the associated costs can limit the budget available for other

¹ Acadêmico de Graduação, Curso de Administração. Faculdade Fasipe. Endereço eletrônico: felipelobo490@gmail.com.

² Professora Mestra em Ciências Jurídicas. Faculdade Fasipe. Endereço eletrônico: dani_77machado@yahoo.com.br



strategic areas of the company. The literature review conducted for this study explores the main research and theories related to eSocial and its influence on SMEs. Academic articles, dissertations, and case studies were analyzed to understand the challenges faced during system adoption, as well as the operational and administrative financial impacts, covering the period from 2010 to 2024. eSocial has promoted significant changes in human resource management for SMEs, requiring technological adaptations, training, and internal reorganization. Despite the challenges, the benefits include increased legal compliance, efficiency, and transparency. The transition has proven to be an opportunity for organizational modernization and strengthening.

KEYWORDS: Modernization; Small and Medium-sized Enterprises; Technologies.

1 INTRODUÇÃO

A adoção do eSocial pelas PMEs no Brasil tem ganhado cada vez mais relevância, especialmente diante das mudanças digitais que vêm influenciando diretamente a forma como se gerencia a segurança social. Criado pelo governo federal, o eSocial tem como proposta centralizar e simplificar o envio de informações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, tornando os processos mais claros, ágeis e alinhados com a legislação. Para as PMEs, usar esse sistema de forma correta pode representar um ganho importante em organização e agilidade. No entanto, ao contrário das grandes corporações, essas empresas menores costumam esbarrar em desafios mais pontuais, como limitações de recursos, estrutura e suporte técnico, o que torna a adaptação mais complexa (Costa, 2023).

O eSocial veio para substituir antigos sistemas e documentos que, por muito tempo, serviram para enviar informações ao Governo relacionadas às obrigações trabalhistas. Apesar de trazer avanços importantes, essa transição não foi simples para muitas PMEs, especialmente para as de menor porte. Isso porque nem todas contam com a estrutura adequada ou com recursos suficientes para lidar com os desafios técnicos que o novo sistema exige. Como consequência, essas empresas enfrentaram uma série de dificuldades no início e precisaram fazer diversos ajustes internos para se adaptar às exigências do eSocial, o que exigiu tempo, esforço e, muitas vezes, investimentos que fugiam do orçamento previsto (Jonck, 2020).

Machado *et al.* (2021) apresentam que o eSocial acarreta um desafio suplementar para as PMEs, pois precisam manter-se atualizadas e ainda precisam de uma gestão ainda mais objetiva dos dados. A precisão é cada vez mais vital, pois a digitalização aumenta a probabilidade de uma punição ou ameaça legal pelas autoridades em resposta a equívocos. Essas empresas não possuem capacidade para fazer investimentos à vontade, porque não possuem um grande quadro de colaboradores, portanto, precisam investir recursos em tecnologias e treinamentos corretos com *more overview expenses* para garantir que o sistema seja realizado e *apscape* com eficiência.

É fundamental as PMEs garantirem que o eSocial esteja efetivamente vinculado a todos os outros sistemas pré-existentes de gerenciamento e administração. Para conseguir isso, as práticas operacionais precisam ser reavaliadas para garantir que as estruturas de RH e registro internas possam se encaixar concretamente no eSocial. As empresas precisam garantir que seus *softwares* estejam em conformidade com o eSocial para evitar falhas e falhas de comunicação e PMEs que estejam usando sistemas mais antigos e não adequados podem necessitar tempo para se adaptar (Santos, 2020).

A adaptação das PMEs ao eSocial ainda enfrenta desafios, especialmente no que



diz respeito às mudanças culturais envolvidas. Sua implementação exige uma transformação tanto mental quanto prática na Gestão de Recursos Humanos. É essencial que as empresas elevem o nível de precisão e conformidade, assegurando que todos os funcionários ligados aos processos administrativos compreendam a importância de manter a reputação e a precisão das informações fornecidas. Essa mudança cultural pode representar um esforço maior para empresas que ainda não possuem práticas corporativas bem definidas ou que não estão preparadas para essa transição (Machado *et al.*, 2021).

Por outro lado, apesar dos desafios, o eSocial também trouxe benefícios importantes, especialmente para pequenos negócios e empresas que estão começando. Uma das maiores vantagens é a redução da burocracia no dia a dia, além de permitir um controle mais eficiente sobre o cumprimento das obrigações trabalhistas, fiscais e de segurança do trabalho. Com todas as informações reunidas em um só sistema e de forma padronizada, fica mais fácil evitar erros que antes eram comuns, muitas vezes causados por simples desencontros de informação. Essa organização também ajuda a construir uma relação mais transparente e confiável entre empregador e empregado, já que os dados são processados de forma mais clara e sem complicações desnecessárias (Jonck, 2020).

Além disso, a gestão eletrônica traz um impacto positivo no planejamento a longo prazo das PMEs. Com as informações centralizadas em um único sistema, os gestores conseguem dedicar mais tempo e atenção ao que realmente importa para o crescimento do negócio, como investir em inovação, desenvolver novos produtos e serviços, ou buscar novas oportunidades no mercado. A burocracia, que antes consumia boa parte dos recursos e da energia da equipe, passa a ocupar menos espaço na rotina. Por isso, mesmo com todas as mudanças e adaptações exigidas pela transição para o modelo digital, o eSocial pode ser um aliado importante, ajudando as PMEs a se fortalecerem, ganharem agilidade e disputarem espaço com empresas maiores de forma mais competitiva (Costa, 2023).

A chegada do eSocial representou uma mudança profunda na forma como as PMEs lidam com a área de Recursos Humanos no Brasil. Sua implementação trouxe à tona diversas questões que precisam ser tratadas com cuidado, planejamento e estratégia. Embora o sistema tenha sido criado com a intenção de facilitar o cumprimento das obrigações legais e tornar os processos mais organizados, a transição para esse novo modelo não tem sido simples para muitas PMEs (Costa, 2023).

Um dos primeiros desafios que as PMEs têm ao lidar com o eSocial é a necessidade de adaptação e atualização tecnológica. Muitas PMEs têm operado com sistemas desatualizados ou processos manuais para gerenciar suas atividades de RH e seus encargos previdenciários. A implantação do eSocial requer a atualização desses processos, que normalmente significa uma quantia de dinheiro que nem todas as empresas têm, especialmente aquelas que têm orçamento limitado devido à infraestrutura (Jonck, 2020).

A precisão e o cumprimento das normas estabelecidas pelo eSocial são cruciais para evitar penalidades e problemas legais. Com equipes enxutas, as PMEs podem ter dificuldade em garantir que todos os dados enviados estejam corretos e completos. A integração das informações exige um alto nível de atenção e detalhamento, o que se torna especialmente complicado para empresas que não contam com uma equipe especializada em *compliance* ou com recursos destinados à gestão das obrigações legais. Esse contexto aumenta o risco de erros que podem resultar em multas e sanções, afetando a estabilidade financeira e a imagem das empresas (Machado *et al.*, 2021). Diante disso, surge a pergunta: como o eSocial impacta a Gestão de Recursos Humanos nas PMEs?

As PMEs ocupam um espaço fundamental na economia do país, são responsáveis



por uma grande parte dos empregos e pela produção de muitos dos bens que consumimos no dia a dia. No entanto, quando comparadas às grandes corporações, enfrentam desafios específicos, especialmente no que diz respeito ao acesso à tecnologia, à contratação de profissionais especializados e à disponibilidade de recursos para investir em mudanças. Com a chegada do eSocial, essas empresas se veem diante da necessidade de reformular seus sistemas de folha de pagamento e reorganizar toda a Gestão de Recursos Humanos, o que não é uma tarefa simples. Por isso, entender de forma clara como o eSocial afeta essas rotinas e identificar as principais dificuldades enfrentadas pode ser o primeiro passo para criar estratégias de capacitação mais eficazes, facilitando a adaptação à nova legislação e reduzindo os impactos desse processo (Costa, 2023).

Além disso, o eSocial insere uma maior rigidez e precisão na forma como as informações são geridas e reportadas, exigindo que as PMEs adotem práticas mais rigorosas e detalhadas na administração de suas obrigações trabalhistas e fiscais. Esse aspecto é particularmente importante, pois a conformidade com as novas exigências pode ser um fator determinante para evitar penalidades e problemas legais. Portanto, é fundamental investigar como as PMEs estão se adaptando a essas novas exigências e quais são os principais desafios enfrentados nesse processo (Machado *et al.*, 2021).

O objetivo geral deste estudo foi analisar o impacto do eSocial na Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e, como objetivos específicos, buscou-se: conceituar PMEs; Identificar os principais desafios enfrentados pelas PMEs na implementação do eSocial; Analisar as mudanças nas práticas de Gestão de Recursos Humanos resultantes da adoção do eSocial; Avaliar o impacto do eSocial na eficiência administrativa das PMEs; Investigar a necessidade de capacitação e treinamento dos colaboradores das PMEs para a utilização adequada do eSocial.

Este artigo está organizado em cinco seções, a saber: a Introdução que explana a proposta do estudo; a Revisão de Literatura que discorre sobre os conceitos fundamentais da pesquisa; os Materiais e Métodos, que explicam a forma de obtenção dos dados; seguido dos Resultados e Discussões e, por último, as Considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 História da Administração

A história da Administração acompanha de perto o desenvolvimento das sociedades humanas, refletindo as mudanças econômicas, sociais e culturais de cada época. Desde as civilizações antigas, como Egito e China, já se observavam formas de organização e gestão voltadas para grandes projetos, como a construção de obras monumentais e a coordenação de exércitos. Esses primeiros exemplos mostram que, mesmo sem os recursos modernos, já existia uma preocupação com planejamento, controle e divisão de tarefas. Com o passar do tempo, a administração foi se transformando, incorporando novas ideias e práticas que a tornaram cada vez mais estruturada e eficiente (Coelho, 2020).

Schwab (2016) observa que, ao longo do século XX, a forma de entender e praticar a Administração passou por mudanças significativas, especialmente com a introdução da abordagem sistêmica. Essa visão passou a enxergar as organizações como um conjunto de partes interligadas, o que ajudou os gestores a compreenderem melhor como cada setor influencia o todo, algo essencial em contextos de mudanças rápidas e complexas. Com a globalização e o avanço das tecnologias digitais, esses desafios se intensificaram, exigindo ainda mais adaptação. Nesse cenário, Ismail (2014) apresentou o conceito de organizações



exponenciais, que são aquelas capazes de crescer rapidamente ao utilizar tecnologias disruptivas. Para ele, a administração atual precisa ser mais flexível e preparada para responder às mudanças constantes do ambiente global, valorizando a inovação e a agilidade nos processos.

Hoje em dia, a Administração é vista como um campo em constante movimento, que reúne conhecimentos de diferentes áreas para lidar com os desafios do mundo atual. Ao olhar para sua trajetória ao longo da história, fica evidente que ela sempre acompanhou as transformações da sociedade, especialmente aquelas provocadas por avanços tecnológicos e mudanças no comportamento social. Essa capacidade de se reinventar ao longo do tempo mostra o quanto a Administração continua sendo essencial para a organização e o desenvolvimento das empresas, mesmo em um cenário de rápidas e frequentes mudanças (Hamel, 2020).

2.2 Recursos Humanos e Departamento Pessoal

As áreas de Recursos Humanos (RH) e Departamento Pessoal (DP) são essenciais para administrar as pessoas dentro das empresas, embora tenham propósitos distintos. O Departamento Pessoal costuma ser ligado a tarefas operacionais e ao cumprimento das obrigações legais, como cálculo da folha salarial, controle da frequência dos funcionários e administração dos benefícios. Já o RH assume uma postura mais estratégica, com foco no crescimento das pessoas e da organização como um todo. Enquanto o DP lida principalmente com burocracia e rotinas administrativas, o RH direciona seus esforços para atrair, desenvolver e reter talentos, alinhando-os aos objetivos da empresa (Chiavenato, 2010).

Com o avanço da gestão estratégica de pessoas, ficou mais clara a diferença entre o papel do Departamento Pessoal e o do setor de Recursos Humanos. O RH deixou de ser visto apenas como um setor administrativo e passou a ser reconhecido como um aliado importante na construção dos resultados da empresa. Sua atuação passou a ir além das tarefas rotineiras, envolvendo-se em ações que fortalecem a cultura da organização, desenvolvem lideranças e promovem o crescimento das equipes. Para cumprir esse papel com eficiência, é fundamental que o RH tenha uma visão mais ampla e estratégica, contribuindo diretamente para alinhar os objetivos do negócio às necessidades e potencialidades dos colaboradores (George, 2024).

O Departamento Pessoal tem um papel essencial dentro das empresas, pois é ele que garante o cumprimento das obrigações legais e trabalhistas. Com um trabalho voltado para a organização e o controle de processos burocráticos, o DP ajuda a evitar problemas com a legislação, como multas ou ações judiciais. Embora sua atuação seja mais técnica e operacional, ela é indispensável para manter a base da empresa funcionando de forma correta e segura. Essa estrutura organizada oferecida pelo DP permite que o setor de Recursos Humanos atue com mais liberdade em ações estratégicas, voltadas ao desenvolvimento das pessoas e ao fortalecimento da cultura organizacional (Marras, 2011).

2.3 O que é o e-Social

A fundamentação teórica para o tema O Impacto do eSocial na Gestão de Recursos Humanos em PMEs envolve a análise de como a implementação desse sistema digital transformou as práticas de administração de pessoal nas PMEs, considerando os aspectos de conformidade, eficiência e adaptação tecnológica (Santos, 2020).

O eSocial foi desenvolvido para centralizar e unificar o envio de informações trabalhistas, fiscais e previdenciárias, promovendo maior transparência e facilitando o cumprimento das obrigações legais. Para entender o impacto desse sistema nas PMEs,



é essencial explorar o contexto teórico da gestão de recursos humanos e dos desafios específicos enfrentados por essas organizações (Ricardo; Pagnussat, 2020).

A teoria da Gestão de Recursos Humanos destaca a importância da precisão e da conformidade nos processos administrativos, especialmente quando se trata de atender às exigências legais e regulamentares (Santos, 2020). O eSocial, ao inserir uma abordagem mais integrada e digitalizada para o envio de informações, exige que as PMEs ajustem seus processos administrativos para garantir a precisão dos dados e evitar penalidades. Esse desafio é particularmente relevante para as PME, que frequentemente operam com recursos limitados e enfrentam dificuldades adicionais na implementação de novas tecnologias e sistemas (Pereira *et al.*, 2021).

A chegada do eSocial traz consigo impactos importantes nas finanças e na rotina operacional das PMEs. Conforme destacado por diferentes autores, a adoção desse novo sistema pode implicar gastos extras relevantes, não apenas para adquirir novas tecnologias, mas também para capacitar adequadamente os funcionários envolvidos. Esses investimentos, frequentemente altos, acabam interferindo na capacidade da empresa em aplicar recursos em outras atividades estratégicas, o que se torna especialmente complicado para organizações menores, que geralmente já precisam administrar orçamentos apertados (Ricardo; Pagnussat, 2020).

2.4 Pequenas e Médias Empresas

As PMEs ocupam um lugar de destaque na economia global, não apenas pelo número, mas também pelo papel que desempenham na geração de empregos e no estímulo ao desenvolvimento econômico. Em muitos países, são essas empresas que movimentam a economia local e oferecem oportunidades de trabalho para grande parte da população. De acordo com o Banco Mundial, elas representam cerca de 90% de todas as empresas no mundo e são responsáveis por mais da metade dos postos de trabalho. Normalmente, são classificadas de acordo com critérios como número de funcionários, faturamento anual ou o total de ativos que possuem. Mesmo com estrutura reduzida, sua contribuição é essencial para o equilíbrio econômico e social (Santos, 2020).

O critério mais comum para classificação de uma empresa como Pequena ou Média é baseado no número de colaboradores. No Brasil, por exemplo, uma pequena empresa é aquela que possui entre 1 e 99 funcionários, enquanto uma Média Empresa conta com 100 a 499 funcionários. Essa classificação, no entanto, pode variar conforme a região e o setor econômico (Teodoro, 2021). Além do critério de funcionários, é importante considerar a receita anual das PMEs. Fundamentado na previsão contida na Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. As Pequenas Empresas, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), são aquelas que têm um faturamento bruto anual de até 4,8 milhões de reais, enquanto as Médias Empresas podem faturar entre 4,8 milhões e 300 milhões de reais anualmente. Esses dados indicam que, embora as PMEs possam variar em tamanho e receita, todas compartilham características que as tornam essenciais para a economia local e nacional (Duarte, 2023).

Embora as PMEs tenham papel essencial na economia e na geração de empregos, elas ainda esbarram em muitos desafios que dificultam sua estabilidade e crescimento. Um dos principais entraves é o acesso limitado ao crédito. Para muitas dessas empresas, conseguir financiamento é fundamental para manter as portas abertas, modernizar processos ou investir em novas ideias (Teodoro, 2021).



2.5 Desafios na implementação do e-Social

A chegada do eSocial trouxe mudanças profundas para as PMEs, especialmente no que diz respeito à rotina do setor de Recursos Humanos. Muitas delas enfrentam dificuldades reais para se adaptar a esse novo cenário. Entre os principais obstáculos estão a necessidade de investir em tecnologia, a complexidade das exigências do sistema e, claro, a resistência natural que muitas pessoas ainda têm diante de mudanças. Entre todos esses pontos, um dos que mais pesa no dia a dia das PMEs é justamente a adaptação tecnológica que exige tempo, recursos e um esforço constante de aprendizado por parte dos envolvidos (Santos, 2020).

Para muitas PMEs, adaptar-se ao eSocial tem sido uma tarefa complexa, principalmente por causa das limitações de recursos. Em vários casos, essas empresas ainda trabalham com sistemas antigos ou até mesmo com controles manuais, e migrar para uma plataforma mais moderna, como exige o eSocial, não acontece da noite para o dia. Essa transição exige a adoção de ferramentas digitais mais sofisticadas, o que geralmente envolve um investimento considerável. Além disso, os colaboradores precisam aprender a lidar com essa nova realidade, o que demanda tempo, paciência e capacitação. Tudo isso torna o processo desafiador, especialmente para negócios que já enfrentam dificuldades para equilibrar seus custos (Pereira *et al.*, 2021).

Mais do que lidar com questões tecnológicas ou resistências internas, é essencial que as PMEs invistam na preparação das pessoas que fazem parte do negócio. A implantação do eSocial exige conhecimento técnico e domínio de novos procedimentos, e isso só é possível quando os colaboradores recebem treinamento adequado. Por isso, dedicar tempo e recursos para orientar e acompanhar as equipes faz toda a diferença nesse processo de adaptação (Mendes, 2023).

2.6 Mudanças nas abordagens de Gestão de Recursos Humanos

A implantação do eSocial trouxe uma verdadeira transformação para a forma como as PMEs lidam com a gestão de pessoas. Com ele, tornou-se necessário repensar rotinas, ajustar processos e buscar uma integração mais eficiente entre os setores administrativo, fiscal e trabalhista. Para muitas PMEs, isso significou sair de práticas antigas, muitas vezes fragmentadas, e adotar um modelo mais organizado e alinhado às novas exigências legais. Esse movimento não apenas impôs mudanças, mas também abriu espaço para melhorias importantes na Gestão de Recursos Humanos, incentivando uma atuação mais estratégica, precisa e conectada à realidade digital (Motta Baptista; Siman, 2021).

Um dos principais impactos observados foi a necessidade de revisão e atualização dos processos administrativos internos. O eSocial exige que todas as informações trabalhistas e previdenciárias sejam enviadas de maneira digital e padronizada, o que resultou na revisão dos fluxos de trabalho e na implementação de novos sistemas e procedimentos (Kuzaqui; Kanaane; Soida, 2021). Esse processo de adaptação não apenas envolveu a aquisição de novas tecnologias, mas também demandou mudanças nas práticas diárias dos Gestores de Recursos Humanos, que passaram a lidar com uma maior quantidade de dados e a garantir a precisão das informações enviadas ao sistema (Mendes *et al.*, 2023).

A necessidade de conformidade com o eSocial aumentou a importância da capacitação e do treinamento dos colaboradores. Para garantir que suas equipes estivessem preparadas para operar o sistema de maneira eficaz e entender as novas exigências legais, muitas PMEs tiveram que investir em programas de formação. Esse investimento não só aprimorou as competências técnicas dos funcionários, mas também ajudou a minimizar erros e a melhorar a eficiência operacional (Kuzaqui; Kanaane; Soida,



2021).

2.7 Impactos financeiras para as PMEs

As implicações financeiras da implementação do eSocial nas PMEs são multifacetadas e representam um aspecto importante para entender o impacto geral do sistema. O eSocial, ao exigir que as empresas transmitam informações detalhadas sobre aspectos trabalhistas, fiscais e previdenciários de forma digital e centralizada, pode gerar custos significativos para as PMEs, especialmente para aquelas com recursos limitados. Esses custos incluem investimentos em tecnologia, treinamento e consultoria, o que pode representar um desafio financeiro considerável para muitas organizações de menor porte (Neres, 2021).

A adaptação ao eSocial requer que as PMEs atualizem seus sistemas de TI e implementem soluções de *software* que sejam compatíveis com as exigências do sistema. Esse investimento inicial pode ser substancial, considerando que PMEs não possuem infraestrutura tecnológica avançada e precisam adquirir ou atualizar seus sistemas para atender às novas exigências (Ramos, 2021).

Outro aspecto financeiro importante é o custo relacionado ao treinamento e capacitação dos funcionários. A implementação do eSocial exige que os colaboradores responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos e *compliance* sejam devidamente treinados para operar o novo sistema e garantir a conformidade com as regras estabelecidas. Esses custos com capacitação podem incluir despesas com cursos, *workshops* e a contratação de especialistas, o que representa um impacto direto no orçamento da empresa (Monteiro *et al.*, 2024).

Além dos custos diretos de implementação e treinamento, as PMEs também enfrentam riscos financeiros associados à conformidade com o eSocial. A não conformidade pode resultar em penalidades e multas, que podem ser especialmente pesadas para empresas com margens de lucro reduzidas. Assim, as PMEs precisam investir não apenas na tecnologia e capacitação, mas também em processos internos que garantam a correta implementação e manutenção das práticas exigidas pelo eSocial (Duarte, 2023).

2.8 Impacto no orçamento e na alocação de recursos

A implantação do eSocial traz uma série de despesas, que vão desde a modernização tecnológica até a capacitação dos colaboradores, o que pode impactar de forma significativa o orçamento das PMEs (Teodoro, 2021). Para atender às novas obrigações legais e fiscais, essas empresas precisam atualizar e integrar seus sistemas de gestão, o que implica custos elevados. A atualização da infraestrutura de TI e a adequação ao eSocial demandam investimentos em equipamentos, programas de *software* e despesas recorrentes com suporte e manutenção (Ceita *et al.*, 2021).

Além dos investimentos diretos em tecnologia, as PMEs enfrentam custos relacionados à capacitação de seus funcionários. A adoção do eSocial requer que os colaboradores sejam treinados para utilizar o novo sistema de maneira eficaz, o que pode envolver cursos, *workshops* e outras formas de treinamento. O impacto financeiro dessas despesas é significativo, pois pode reduzir a capacidade das PMEs de investir em outras áreas estratégicas, como expansão de mercado ou inovação (Neres, 2021).

Essa redistribuição de recursos internos é uma realidade para muitas empresas. Como destacam Chan e Freitas (2021), as PMEs frequentemente precisam realocar orçamento e até mesmo ajustar suas operações para atender aos requisitos do eSocial, o que pode prejudicar a competitividade e limitar seu crescimento. O que antes poderia ser



investido em novos produtos, melhorias nos serviços ou expansão de mercado, agora é direcionado ao cumprimento das exigências legais.

A chegada do eSocial também obriga as PMEs a repensarem como distribuem seus recursos. Para se adequar ao sistema, muitas vezes é preciso redirecionar verbas que antes estavam destinadas a outras áreas importantes do negócio. Como apontam Chan e Freitas (2021), essa realocação pode afetar diretamente a capacidade da empresa de inovar, melhorar seus produtos ou investir em estratégias que aumentem sua competitividade (Teodoro, 2021).

2.9 Capacitação e treinamento dos colaboradores das PMEs para a utilização adequada do eSocial

Atualmente, é exigido que as PMEs adaptem-se às mudanças tecnológicas e regulatórias, principalmente com a implementação de plataformas como o eSocial. Essa ferramenta é sem dúvida uma inovação essencial, criada pelo governo para unificar e simplificar a transmissão de informações trabalhistas, fiscais e previdenciárias. Mas para um bom funcionamento a ferramenta exige conhecimentos específicos que nem sempre estão ao alcance dos colaboradores, que acabam enfrentando desafios únicos (Silva; Martins, 2020).

O eSocial se destaca pela complexidade no seu uso e por isso a necessidade de capacitação e treinamento dos colaboradores das PMEs para a utilização adequada do sistema. Mesmo que muitos colaboradores já conheçam, as rotinas de Departamento Pessoal e RH, o eSocial tem muitas novidades e que exigem habilidades mais atualizadas. Os processos passam a ser integrados e por isso é necessário que sejam feitos de forma cuidadosa, além de necessitar de um conhecimento profundo das exigências legais, pois um erro, mesmo que pequeno, pode causar consequências muito grandes, como multas e penalidades que prejudicam o funcionamento da empresa (Santos; Oliveira, 2019).

Grande parte dos colaboradores ao se depararem com a complexidade do sistema, hesitam em fazer ajustes e correções por medo de errar, por isso um treinamento adequado faz com que os colaboradores além de entenderem como o sistema funciona, também desenvolvam a segurança e a confiança para usar de maneira correta. A capacitação contínua além de garantir o cumprimento das obrigações legais, também otimiza o trabalho e libera os colaboradores para se concentrarem em tarefas estratégicas (Cunha; Almeida, 2021).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Para a realização deste estudo, optou-se por uma metodologia que uniu revisão bibliográfica, pesquisa de campo e abordagem qualitativa. Essa combinação foi essencial para explorar o tema de forma mais profunda, permitindo não apenas o levantamento de dados, mas também a análise crítica das contribuições já existentes. A revisão bibliográfica teve papel importante nesse processo, pois possibilitou reunir os principais autores e estudos que abordam o impacto do eSocial na Gestão de Recursos Humanos em PMEs. A partir desse material, foi possível compreender como o assunto tem sido discutido até o momento e identificar pontos que ainda carecem de maior atenção ou aprofundamento (Vergara 2000).

A pesquisa de campo de natureza qualitativa adotada neste estudo teve como objetivo compreender, de forma mais profunda, as percepções e experiências dos participantes diante da implementação do eSocial. Diferente da abordagem quantitativa,



que se baseia em dados numéricos e análises estatísticas, a pesquisa qualitativa valoriza os relatos, as interpretações e os significados atribuídos pelas pessoas aos fenômenos observados. Segundo Lakatos e Marconi (2010), essa metodologia permite explorar aspectos subjetivos, contextuais e sociais que dificilmente seriam captados por números. Ao ouvir os profissionais diretamente envolvidos com a gestão de recursos humanos em PMEs, foi possível captar nuances importantes, enriquecendo a análise e contribuindo para uma visão mais completa do tema.

A população pesquisada foram as PMEs que adotaram o eSocial em Sinop- MT. Já a amostra foi constituída pelos Contadores de um escritório de Contabilidade de Sinop-MT, selecionados para que as conclusões do estudo pudessem ser generalizadas, sem a necessidade de analisar todos os membros da população. A pesquisa foi realizada de fevereiro a junho de 2025. Para a revisão bibliográfica, a amostra foi composta pelos estudos e fontes que abordam o tema específico.

A revisão bibliográfica iniciou com a seleção de fontes, como artigos científicos, dissertações e livros que exploram o impacto do eSocial na Gestão de Recursos Humanos em PMEs, através das bases de dados como (*Scientific Electronic Library Online*) (*SciELO*), Banco de Teses da CAPES, *Web of Science* e Google Acadêmico.

A pesquisa se concentrou em materiais que discutem tanto a teoria quanto o impacto do eSocial na Gestão de Recursos Humanos em PMEs, enfatizando que o eSocial, apesar de ajudar a prevenir problemas legais e fiscais, apresenta desafios complexos que podem impactar na operação e eficiência das PMEs. A escolha das fontes foi baseada na relevância e na atualidade das informações, sendo consideradas as publicadas nos últimos 14 anos. Já para a pesquisa qualitativa, a fonte foi constituída pelos contadores de um escritório de Contabilidade de Sinop-MT, tendo sido utilizado um questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas que abordam o tema estudado, enviado por (*e-mail*).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção tem como objetivo apresentar e discutir os principais achados obtidos a partir das entrevistas realizadas com seis profissionais da área contábil e de Recursos Humanos que atuam diretamente com o sistema eSocial. A análise buscou compreender a percepção desses profissionais sobre os impactos da implantação do eSocial nas rotinas das PMEs, considerando aspectos como carga de trabalho, exigências legais e percepção geral sobre os benefícios e desafios do sistema.

Todos os participantes da pesquisa possuem experiência profissional entre um e cinco anos na área, o que indica um perfil de atuação recente, porém com conhecimento suficiente para avaliar mudanças operacionais e normativas trazidas pela implementação do eSocial. No que se refere à formação acadêmica, cinco entrevistados possuem ensino superior completo e um é tecnólogo, o que demonstra um nível de qualificação adequado para compreender e lidar com as exigências técnicas e legais envolvidas no processo de envio de informações ao governo por meio do sistema.

Quanto ao perfil das empresas atendidas, todos os profissionais relataram ter experiência prática com o eSocial. Dentre eles, dois atuam em empresas de médio porte, enquanto quatro atuam em empresas de pequeno e médio porte. Essa diversidade de atuação permite uma visão mais abrangente dos impactos do eSocial em diferentes contextos empresariais, especialmente no que se refere à capacidade de adaptação dos processos internos e à estrutura organizacional disponível para atender às novas



obrigações legais (Ribeiro, 2020).

De acordo com Dallabona e Vigarani (2024), a obrigatoriedade de enviar informações em tempo real, como admissões e alterações contratuais, impôs uma nova dinâmica ao setor de Recursos Humanos. Isso exigiu um nível de organização e controle muito mais rigoroso nas rotinas diárias. Muitas empresas, diante dessa realidade, perceberam a necessidade de rever seus processos internos, modernizar os sistemas de gestão e investir na qualificação de suas equipes. Essa adaptação tem sido essencial não só para cumprir os prazos exigidos pelo eSocial, mas também para evitar erros que possam resultar em penalidades legais ou prejuízos operacionais.

Ao integrar diferentes declarações em um único sistema digital, o eSocial estabeleceu um novo paradigma de controle, exigindo maior rigor no cumprimento das obrigações legais. Os dados analisados indicam que 66,7% dos participantes da pesquisa perceberam um aumento moderado na exigência de conformidade, enquanto 33,3% identificaram um aumento considerável. Nenhum dos respondentes afirmou não ter notado alterações nesse aspecto, o que evidencia um consenso quanto à elevação do nível de exigência legal após a adoção do sistema.

Essa percepção é respaldada por diversos estudos que apontam para o caráter fiscalizador e integrador do eSocial. O sistema não apenas substituiu documentos e declarações anteriormente entregues de forma isolada, como também passou a cruzar dados em tempo real, tornando praticamente impossível ocultar ou omitir informações sem o risco de penalizações automáticas. Isso levou as empresas a adotarem posturas mais cautelosas e sistematizadas em relação à gestão de suas obrigações (Santana; Coelho, 2023).

O aumento na exigência de conformidade também impacta diretamente o planejamento interno das organizações. O eSocial obriga as empresas a estruturarem processos internos mais coesos, com fluxos bem definidos e integrados entre os setores de RH, contabilidade e jurídico. A ausência dessa integração pode resultar em inconsistências no envio de informações, o que gera autuações automáticas por parte dos órgãos fiscalizadores, nesse contexto, a conformidade não é mais uma escolha, mas uma imposição operacional (Dallabona; Vigarani, 2024).

Os dados analisados indicam um equilíbrio perceptivo: 50% dos entrevistados perceberam um aumento moderado na carga de trabalho após a implementação do eSocial, enquanto os outros 50% relataram ausência de impacto relevante. Essa divisão evidencia que os efeitos do sistema não são homogêneos e dependem de contextos específicos.

A complexidade inicial do eSocial gerou um período de adaptação com aumento significativo da carga de trabalho, especialmente em empresas que não dispunham de sistemas automatizados ou que não haviam investido previamente na capacitação de suas equipes. A exigência de informações detalhadas e em tempo real, como admissões, desligamentos e alterações contratuais, obrigou muitas organizações a rever seus processos internos e a redistribuir tarefas, afetando diretamente o volume e o ritmo do trabalho dos profissionais envolvidos (Santana; Coelho, 2023).

Amorim, Pereira e Gonçalves (2023) apontam que o eSocial, ao padronizar e digitalizar os processos, também promoveu uma reconfiguração das tarefas dentro das organizações. Se, por um lado, aumentou a exigência de atenção e conferência de dados, por outro, reduziu a duplicidade de envios e a fragmentação da informação, gerando ganhos de produtividade a médio e longo prazo. Para os autores, a chave está na readequação da cultura organizacional e na adoção de ferramentas tecnológicas compatíveis com os novos modelos de gestão.

Outro aspecto bastante mencionado pelos entrevistados foi a necessidade de



digitalizar os processos internos. A transição dos documentos em papel para sistemas informatizados deixou de ser uma escolha e passou a ser uma exigência prática para que as empresas pudessem se adequar ao eSocial. Essa mudança foi impulsionada principalmente pela demanda do sistema por registros mais precisos, automatizados e que possam ser facilmente auditados. Diante disso, muitas empresas se viram obrigadas a rever suas rotinas administrativas, adotando ferramentas digitais que garantissem não apenas o cumprimento das exigências legais, mas também mais agilidade e organização no dia a dia (Pereira; Lima, 2020).

As mudanças trazidas pelo eSocial não afetaram apenas a parte estrutural ou os sistemas das empresas, elas também exigiram uma nova postura por parte dos profissionais de Recursos Humanos. Os entrevistados destacaram que, mais do que nunca, o setor precisou se tornar proativo, atento aos detalhes e sempre atualizado em relação às normas legais. O papel do RH deixou de ser apenas voltado para a gestão de pessoas e passou a incorporar uma forte responsabilidade técnica. Agora, além de cuidar do capital humano, esse profissional também tem a missão de garantir que a empresa esteja em conformidade com todas as exigências legais, assumindo uma posição mais estratégica e conectada às obrigações do governo federal (Barreto 2021).

Essa mudança de postura foi percebida como positiva por alguns entrevistados, que identificaram um fortalecimento do papel estratégico do RH na organização. A conformidade com o eSocial passou a ser vista não apenas como uma exigência legal, mas como uma oportunidade de aprimoramento da gestão interna, transparência nas relações trabalhistas e eficiência nos processos. Conforme afirma Costa (2021), a implantação do eSocial pode ser uma alavanca para a melhoria da governança corporativa e da cultura organizacional, desde que acompanhada de investimento em capacitação e tecnologia.

Outro ponto que tem exigido bastante dos profissionais é o ritmo constante de atualizações do eSocial. A publicação frequente de novos manuais, portarias e tabelas obriga as equipes a estarem sempre atentas e prontas para adaptar rotinas conforme as novas exigências. Esse cenário reforça a necessidade de uma capacitação técnica contínua, além de uma boa comunicação e integração entre os setores da empresa. Como observam Martins e Souza (2019), o êxito na adaptação ao sistema depende, em grande parte, da capacidade que a organização tem de aprender com agilidade e se ajustar às mudanças legais com flexibilidade e eficiência.

Durante o processo de implantação do eSocial, os entrevistados relataram desafios diversos, destacando principalmente a necessidade de adaptação tecnológica, que envolveu desde a aquisição de sistemas compatíveis até a reorganização da infraestrutura interna. Segundo Silva e Fernandes (2020), muitas PMEs não possuíam uma estrutura tecnológica adequada para integrar todos os dados exigidos pelo novo sistema, o que resultou na necessidade de investimentos não planejados e na reorganização de processos já consolidados.

O quadro se agravou com a constante atualização das tabelas, layouts e exigências legais do sistema, muitos profissionais relataram insegurança em relação à estabilidade do sistema, visto que mudanças frequentes exigiam novos ajustes operacionais. Isso gerava, além de retrabalho, um sentimento de frustração entre os colaboradores, que frequentemente se viam diante de regras pouco claras ou modificadas em curto espaço de tempo (Ferreira; Lima 2022).

Com a integração dos dados em uma única plataforma digital, tornou-se possível acompanhar com maior precisão os registros de admissões, demissões, folhas de pagamento, afastamentos e outros eventos trabalhistas. Esse novo modelo eliminou redundâncias e reduziu o retrabalho, especialmente em empresas que anteriormente



utilizavam diferentes sistemas e planilhas paralelas, a padronização das informações e a eliminação de divergências entre setores representaram um ganho significativo de eficiência administrativa (Costa; Oliveira, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do eSocial nas PMEs brasileiras representa uma das transformações mais significativas nas práticas de Gestão de Recursos Humanos nas últimas décadas, foi possível constatar que, embora o sistema tenha sido criado com o objetivo de simplificar, integrar e digitalizar as obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, sua implementação trouxe desafios substanciais para as PMEs, exigindo investimentos em tecnologia, capacitação e mudanças organizacionais profundas.

Os dados coletados junto a profissionais da contabilidade e do RH evidenciaram que, apesar da resistência inicial e das dificuldades enfrentadas no processo de adaptação, a maioria das empresas reconhece os benefícios proporcionados pelo eSocial. Entre os principais ganhos percebidos destacam-se a centralização das informações, a redução de erros e retrabalhos, o aumento da conformidade legal e a modernização das rotinas administrativas. Esses aspectos foram essenciais para a transformação da gestão de pessoas em um processo mais estratégico, eficiente e alinhado às exigências legais contemporâneas.

No entanto, é importante destacar que esses avanços foram possíveis, em grande parte, graças ao esforço conjunto entre empresários, contadores e profissionais de Recursos Humanos, que atuaram de forma colaborativa para superar as barreiras impostas pelo novo sistema. A pesquisa demonstrou que o papel do contador deixou de ser apenas operacional para assumir uma função consultiva e estratégica dentro das organizações, especialmente nas pequenas empresas que não possuem estrutura interna especializada.

A pesquisa também mostrou que o impacto do eSocial variou bastante de empresa para empresa. Aquelas que já vinham investindo em tecnologia, tinham processos mais bem definidos e equipes capacitadas conseguiram se adaptar com mais facilidade e colher resultados mais positivos. Por outro lado, empresas com estrutura mais enxuta, poucos recursos e pouca familiaridade com as obrigações legais enfrentaram uma realidade bem diferente. Para essas, o processo foi marcado por insegurança jurídica, aumento da carga de trabalho e a necessidade urgente de reorganizar seus setores internos para atender às novas exigências. Isso evidencia que o nível de preparo prévio fez toda a diferença na forma como cada organização lidou com a transição.

Um aspecto bastante ressaltado nas entrevistas foi o quanto a capacitação contínua se tornou essencial nesse novo cenário. Com o eSocial passando por atualizações frequentes e exigindo o cumprimento rigoroso de prazos, os profissionais precisam estar sempre atualizados, tanto sobre as normas legais quanto sobre o funcionamento da plataforma em si. A falta de conhecimento técnico foi apontada como uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas, o que reforça a urgência de investir em treinamentos bem estruturados e em um suporte técnico constante. Sem esse preparo, o risco de erros e retrabalho aumenta, comprometendo a eficiência e a segurança nas rotinas do setor.

Dessa forma, conclui-se que o eSocial representa não apenas uma ferramenta de controle governamental, mas um instrumento de transformação da gestão organizacional. Seu impacto vai além da obrigatoriedade legal, pois promove a cultura de conformidade, precisão e transparência, que são essenciais para a sustentabilidade e o crescimento das



PMEs. Contudo, para que esses benefícios se consolidem no longo prazo, é fundamental que as políticas públicas ofereçam suporte adequado às pequenas empresas, especialmente por meio de ações de simplificação, capacitação acessível e estabilidade da plataforma.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Dênia Aparecida de; PEREIRA, Marcos Vinicius Mota; GONÇALVES, Lucas Assunção. Desafios e benefícios na implantação do eSocial. Revista GeTeC: Gestão, Tecnologia e Contabilidade, Monte Carmelo, v. 12, n. 38, 2023.

BARRETO, Júlia. RH estratégico e eSocial: o papel do profissional de recursos humanos na nova era digital trabalhista. Belo Horizonte: Foco Acadêmico, 2021.

CEITA, Eugénio Joaquim et al. As pequenas e médias empresas (PMEs) em São Tomé e Príncipe: perfil, problemas e desafios. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Évora, 2021.

CHAN, Isabela Yumi Ribeiro Kitajima; FREITAS, Marta Bandeira de. O papel dos bancos de desenvolvimento na Agenda 2030: o caso do BNDES. Revista do BNDES, v. 28, n. 56, p. 11-54, ed. esp., 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, Andre. História da Administração: Teoria e Prática na Contemporaneidade. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, Joanne Cosme. Gestão ambiental em empresa do setor de papel e celulose: um estudo sobre a evidenciação ambiental e social na empresa Klabin S/A. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023.

COSTA, Mariana; OLIVEIRA, Sandra. Benefícios da padronização de dados com o eSocial nas rotinas administrativas. Revista de Gestão Pública e Privada, v. 14, n. 2, 2020.

COSTA, Renata. eSocial como instrumento de governança: desafios e oportunidades para o setor de RH. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 18, n. 3, 2021.

COSTA, Renata. Gestão de mudanças e digitalização das rotinas trabalhistas: aprendizados do eSocial. Curitiba: InterSaberes, 2021.

CUNHA, Thiago Mendes; ALMEIDA, Fernanda Costa. Inovação e competitividade nas PMEs: O papel da capacitação digital. Gestão Contemporânea, v. 5, n.1, 112-120, 2021.

DALLABONA, Lara Fabiana.; VIGARANI, Nayara Ales de Sousa. Impactos e desafios do eSocial no ambiente contábil: uma análise sob a ótica da teoria contingencial. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 23, n. 1, 2024.



DUARTE, Miguel Jorge Marques Real de Martins. Empreendedorismo de estilo de vida como veículo para o Turismo sustentável. Tese de Doutorado apresentada ao Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), 2023.

FERREIRA, Ana Paula; LIMA, Roberto. A complexidade normativa do eSocial e seus impactos no ambiente organizacional. Revista Gestão Contemporânea, v. 6, n. 1, 2022.

GEORGE, Jijo. A Strategic Guide to Career Mapping in HR. HR Interests, 2024.

HAMEL, Gary; ZANINI, Michele. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press, 2020

ISMAIL, Salim; MALONE, Michael S.; VAN GEEST, Yuri. Organizações Exponenciais: Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM, 2014.

JONCK, Inglity Defreyn Nascimento. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos em PMEs. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade do Minho, Portugal, 2020.

KUAZAQUI, Edmir; KANAANE, Roberto; SOIDA, Ivan Akio Itocazo. Micro e pequenas empresas e o período da pandemia na cidade de São Paulo. In: Congresso Latino Americano de Varejo e Consumo (CLAV). Revista Científica Acertte, v. 1, n. 5, 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, Luciana Aboim; MACEI, Demetrius Nichele; DE SANTANA FILHO, José Ricardo. O compliance como instrumento de proteção dos Direitos Humanos nas PMEs. Revista Brasileira de Direito, v. 17, n. 3, p. 9, 2021.

MARRAS, Jean Pierre. Gestão de Pessoas nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Edson; SOUZA, Tatiane. Aprendizagem organizacional e adaptação ao eSocial. Curitiba: InterSaberes, 2019.

MENDES, Carla Larissa Carioca et al. Comportamentos e fatores que influenciam a inovação tecnológica nas empresas industriais amazonenses. Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, 2023.

MONTEIRO, Adriana et al. Diversidade de gênero e inovação nas organizações. Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social, v. 10, n. 1, p. 1– 18-1–18, 2024.

MOTTA BAPTISTA, João Victor; SIMAN, Tainá Estanislau. Dimensão humana e social do Mercosul: da institucionalização ao esvaziamento. Brazilian Journal of International Relations, v. 10, n. 1, p. 253-276, 2021.



NERES, Luciana Oliveira de Freitas. A política pública de microcrédito como forma de inclusão econômica e social: o caso do Programa Prospera. Dissertação de Mestrado em Economia apresentado à Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

PEREIRA, Letícia; LIMA, Adriano. Digitalização de processos e impactos do eSocial no setor privado. Anais do Encontro Nacional de Administração, v. 11, 2020.

PEREIRA, Marcelo Augusto Viana et al. Gestão socioambiental em PMEs. Revista De Gestão Social E Ambiental, v. 15, p. e02731-e02731, 2021.

RAMOS, Maria da Conceição Pereira. Trabalho e mobilidade internacional face à pandemia de Covid-19: impactos econômicos, sociais e políticos. Migrações internacionais sob múltiplas perspectivas, v. 1, 2021.

RIBEIRO, Ana Paula de Souza. A contabilidade diante do eSocial: impactos na rotina de empresas de pequeno e médio porte. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos – BASE, São Leopoldo, v. 17, n. 3, 2020.

RICARDO, Maria Aparecida da Silva; PAGNUSSAT, Antonielle. SISTEMA PÚBLICO DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL (e-SOCIAL): Um estudo nas Organizações Contábeis do Município de Juína-MT. Revista Científica da Ajes, v. 9, n. 18, 2020.

SANTANA, Maria Luíza; COELHO, Lucas Alves. O eSocial como instrumento normativo de garantia dos direitos sociais dos trabalhadores brasileiros. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 9, n. 5, maio 2023.

SANTOS, Lucas Ferreira; OLIVEIRA, Mariana Gomes. Capacitação e treinamento no uso de plataformas digitais: Estudos com foco em eSocial. Caderno de Estudos em Administração, v. 7, n. 2, 58-69, 2019.

SANTOS, Reinaldo Jorge Sousa. O triângulo do bem-estar social no trabalho: Experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e bem-estar global do emprego. Tese de Doutorado em Gestão, área de especialização em Organização e Recursos Humanos, 2020.

SCHWAB, Klaus. A Quarta Revolução Industrial. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA, Elaine; FERNANDES, Luan. Adoção tecnológica em pequenas empresas: o caso do eSocial. Revista de Administração Aplicada, v. 12, n. 2, 2020.

SILVA, Roberto; MARTINS, Ana Paula. Desafios na implementação do eSocial em PMEs. Revista de Gestão e Negócios, v. 12, n. 3, 45-56, 2020.

TEODORO, Sivaldo Donizetti. Resiliência: um caminho para a sustentabilidade das PMEs em tempos de crise. Dissertação de mestrado apresentado para a obtenção de título de especialista em sustentabilidade da Pontificia Universidade Católica de Campinas, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.