

# QUAL O IMPACTO DE MODIFICAR O ESCOPO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

## UM ESTUDO DE CASO DO PROJETO eSOCIAL

Carina Oliveira dos Santos<sup>1</sup>  
Washington Moreira Cavalcanti<sup>2</sup>  
Cida Fernandes<sup>3</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem por finalidade investigar e propor soluções para minimizar os impactos de modificar o escopo de um projeto em andamento. Para isso, será abordado o impacto no gerenciamento de projetos causado pelo fatiamento das entregas do projeto do Governo Federal, denominado Projeto eSocial, cujo objetivo é a implantação de um novo sistema de comunicação do governo com as empresas, relacionando as informações dos trabalhadores nelas vinculadas, para facilitar a administração de informações sobre os trabalhadores. Como ocorreu com o eSocial, projeto que sofreu diversas mudanças impactantes no cronograma, escopo, prazo e custos para as empresas que implantam esse novo sistema de registro. Neste trabalho foram investigados quais os impactos da alteração de escopo na forma de realizar as entregas de um projeto em andamento. É de grande relevância o conhecimento adquirido nessa pesquisa através do questionário respondido por profissionais de 104 empresas e da revisão bibliográfica de livros, artigos e metodologias referentes ao gerenciamento de projetos e ao projeto eSocial. Os resultados expõem a possibilidade de mitigar os impactos das mudanças incluindo um detalhado gerenciamento de riscos, identificando e tratando todos os riscos encontrados, não desconsiderando as possíveis mudanças relacionadas a fatores externos. Contudo, conclui-se que a melhor solução encontrada foi realizar a transferência do risco, ou seja, contratar uma empresa terceirizada cuja especialidade seja em sistemas de recursos humanos ou contratar um escritório de contabilidade e recursos humanos para lidar com as mudanças do projeto, a fim de atender às obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento de Projetos de TI. Mudança de Escopo. Projeto eSocial. Tecnologia da Informação.

\*\*\*

1. Especialista, e-mail: carina.santos95@hotmail.com
2. Doutorando, e-mail: washington.cavalcanti@hotmail.com
3. Especialista, e-mail: m.cidafernandes@hotmail.com

\*\*\*

# 1 INTRODUÇÃO

Em 2014, através do Decreto nº 8373/2014 surgiu o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) que envolve a Receita Federal, o Ministério do Trabalho, a Previdência Social e o Fundo Econômico Federal. Destinado como objetivo principal, maior responsabilidade no processo de informação e unificação do envio das informações dos empregadores sobre seus funcionários (PORTAL eSocial, 2017).

Porém, apenas em 2016 foi divulgado que o eSocial também deveria ser utilizado pelas empresas, para prestarem informações que o sistema exige delas. Desde então, as empresas ficaram preocupadas com o cumprimento das obrigações diante das tesourarias federal, estadual e municipal. Com isso, tornou-se necessário a empresa se adequar aos processos na geração de informação e nos controles institucionalizados nas empresas, pois alguns processos precisam ser revistos, adaptados e/ou implantados (SENIOR, 2017).

Após as exigências estabelecidas pelo eSocial para que as empresas prestassem informações gerais a partir de 2016, ocorreram algumas mudanças no escopo do projeto original, principalmente com relação ao cronograma, bem como na forma de disponibilização para as empresas e de entregas do eSocial pelos empregadores. Segundo Portal eSocial (2017), a alteração na transmissão das informações das empresas e dos seus empregados ocorreu para atender às solicitações de parte das empresas e confederações participantes do projeto. Entretanto, as demais empresas não estavam preparadas para essas mudanças no projeto, o que pode causar impactos no gerenciamento de projetos.

**DIANTE DOS FATOS RELATADOS, SURGE O PROBLEMA: QUAIS OS IMPACTOS DA ALTERAÇÃO DE ESCOPO NA FORMA DE REALIZAR AS ENTREGAS DE UM PROJETO EM ANDAMENTO? DE ACORDO COM SILVA (2016), O PROJETO QUE NÃO É ACOMPANHADO DE FORMA ADEQUADA E COM INTEGRAÇÃO COM OS USUÁRIOS PODE GERAR GASTOS ADICIONAIS ALÉM DO PREVISTO, PODENDO ATRASAR OS PRAZOS DAS ENTREGAS DO PROJETO, BEM COMO NÃO ATENDER AOS REQUISITOS INICIALMENTE PREVISTOS NO ESCOPO, PODENDO, ASSIM, GERAR GRANDES MUDANÇAS NO PROJETO.**

Tendo em vista a problemática citada, esta pesquisa tem como objetivo principal conhecer os impactos no gerenciamento de projeto causados pela alteração de escopo na forma de realizar as entregas do eSocial durante o andamento do projeto. Este artigo tem como objetivo secundário conhecer as soluções encontradas pelas empresas participantes do projeto eSocial, a fim de propor uma solução para o fracionamento das entregas deste projeto.

Com o intuito de contribuir com o gerenciamento de projeto dos estabelecimentos integrantes do projeto eSocial, este trabalho se justifica por descrever e compreender quais os

impactos no gerenciamento de projetos, causados pela alteração na forma de realizar as entregas do projeto eSocial para as organizações.

Este artigo está dividido da seguinte forma: na seção 2 é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para levantamento das informações; na seção 3 tem-se a revisão de literatura, apresentando conceitos da tecnologia da informação, do gerenciamento de projetos e do projeto eSocial; na seção 4 encontra-se a apresentação da pesquisa; na seção 5 apresenta-se a discussão dos resultados; e, na seção 6 finaliza o trabalho com as considerações finais.

## 2 METODOLOGIA

Segundo Costa e Costa (2019), a pesquisa com abordagem qualitativa ocorre através de interpretação de fenômenos identificados pela coleta de dados direta, não havendo a necessidade de utilização de técnicas estatísticas de inferência, utilizando apenas a estatística descritiva. Ainda de acordo com Costa e Costa (2019), a pesquisa aplicada possui uma finalidade imediata, geralmente com o princípio de criar uma solução prática a um problema, enquanto a pesquisa descritiva objetiva a descrição e interpretação de um fenômeno. Portanto, esse trabalho é caracterizado por uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo.

O método envolveu levantamento bibliográfico, onde foi realizada uma busca eletrônica preliminar em diferentes bases de dados, como a EBSCO, o portal de periódicos CAPES, Google Docs, Amazon Kindle, Portal eSocial, livros e artigos online. Os critérios de escolha utilizados para selecionar os artigos e livros foram o período de publicação, preferindo artigos e livros publicados entre 2012 e 2018, e a autoridade dos autores na área pesquisada. Após as leituras exploratórias e seletivas, foram realizadas leituras analíticas e interpretativas, sendo essas as bases para a contextualização da pesquisa.

O ARTIGO TAMBÉM FOI EMBASADO NO ESTUDO DE CASO DA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO eSOCIAL NAS EMPRESAS A PARTIR DE DADOS PRIMÁRIOS DO PERÍODO DE 15 DE MARÇO DE 2018 A 15 DE MAIO DE 2018. A COLETA DESSES DADOS SE DEU ATRAVÉS DO PREENCHIMENTO DE UM QUESTIONÁRIO POR PARTE DE FUNCIONÁRIOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO DE EMPRESAS QUE ESTÃO IMPLANTANDO O PROJETO, ALÉM DE PROFISSIONAIS DE ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE E DE CONSULTORES DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO EMPRESARIAL (ERP). ESSE QUESTIONÁRIO FOI RESPONDIDO POR 104 PROFISSIONAIS EM TODO TERRITÓRIO NACIONAL ATRAVÉS DO APLICATIVO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESQUISAS DO GOOGLE, O GOOGLE FORMS.

Após ter obtido uma visão geral do tema proposto e realizado uma análise dos dados coletados, durante o estudo de caso foi elaborado esse documento que é o resultado da pesquisa.

## 3 DESENVOLVIMENTO

O tema “Gerenciamento de Projetos” está em constante evolução, entretanto ainda são muitos os coeficientes que impactam o resultado de um projeto. Dificilmente um projeto é concluído sem a necessidade de enfrentar algum imprevisto. Principalmente, quando o projeto em questão se trata de tecnologia da informação, isso porque essa é uma das áreas mais volúveis, por conta do seu ininterrupto progresso. Assim, gerenciar um projeto de tecnologia da informação torna-se um desafio até mesmo para os grandes gerenciadores de projetos.

Os conceitos aqui abordados demonstram o embasamento teórico bibliográfico utilizado para produção deste artigo.

### 3.1 Tecnologia da Informação

DE ACORDO COM ANDRADE (2014), A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, POPULARMENTE CONHECIDA COMO TI, É A ÁREA RESPONSÁVEL PELAS SOLUÇÕES COMPUTACIONAIS E PELAS INFORMAÇÕES DAS EMPRESAS E DAS PESSOAS EM GERAL. APESAR DE SER DIVIDIDA EM DIVERSAS SUBÁREAS, COMO MANUTENÇÃO DE HARDWARE, DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS, ADMINISTRAÇÃO DE BANCO DE DADOS, SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E INFRAESTRUTURA DE REDE, TODAS POSSUEM UM OBJETIVO ÚNICO, ENTREGAR A MELHOR SOLUÇÃO AO CONSUMIDOR FINAL, PREZANDO A DISPONIBILIDADE, INTEGRIDADE E SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES.

Como citado por Andrade (2014), as empresas são dependentes da tecnologia da informação

para gerenciar sua produtividade, finanças e até mesmo para cumprir com as obrigações governamentais. Uma vez que a utilização de sistemas computacionais, ou sistemas da informação, facilitaram muito a comunicação, o acesso à informação e o armazenamento e processamento de grande quantidade de informações, auxiliando principalmente a tomada de decisões estratégicas, fazendo dela uma grande aliada das empresas.

A área de TI das organizações são responsáveis de implantar e operacionalizar os sistemas integrados de Gestão Empresarial, que é um software ou um conjunto deles, que vai promover a interação entre todos os componentes da sua empresa.

#### 3.1.1 Sistemas Integrados de Gestão Empresarial

O sistema integrado de gestão empresarial (ERP), segundo Andrade (2014), tem como objetivo organizar e unificar a execução das tarefas de uma empresa em um único sistema. Podendo este ser utilizado aliado a outros sistemas específicos do ramo de atividade da empresa.

Segundo Diamante (2017), o ERP surgiu para atender à necessidade das empresas, em especial

às indústrias, pois, há alguns anos, as empresas que desejassem controlar a produção e as atividades administrativas, através de sistemas, precisavam adquirir diversos programas, um para cada área (produção, estoque, financeiro, recursos humanos, compras, contabilidade) e assim surgia a dificuldade em interligar as áreas da empresa. Ou, ainda, se desejassem, poderiam desenvolver e realizar a manutenção de seus próprios sistemas, porém geraria um gasto muito alto, já que far-se-ia necessária uma equipe apenas para desenvolver, realizar manutenções e dar suporte ao sistema na própria empresa. Por esse motivo, foram criadas empresas especializadas em ERP, assim as organizações podem terceirizar esse trabalho e focar o tempo e o orçamento no serviço/produto final da empresa.

Ainda de acordo com Diamante (2017), por ser um sistema unificado e comercializado para diversas empresas e áreas de atuação, geralmente possui modelos de padrões de processos de negócios incorporados, além de serem constantemente atualizados para estarem sempre de acordo com a legislação em vigor.

### 3.1.2 Tecnologia de Informação e Sistemas Governamentais

Conforme Nascimento, Freire e Dias (2012), a política de Governo Eletrônico surgiu para garantir a tomada de decisões, a gestão de políticas públicas e a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. O objetivo é a interação do cidadão e das empresas com o governo sem intermédio de outras pessoas ou empresas. Assim, todos possuem fácil acesso às informações públicas, bem como alimentam a base de dados do governo através dos sistemas governamentais.

Os sistemas governamentais são sistemas de informação com propósito de facilitar e agilizar

a entrega das obrigações governamentais, como o Imposto de Renda, o cadastro de funcionários, os valores recolhidos de contribuição previdenciária, além de proporcionar a transparência do governo, a prestação de serviços públicos e o acesso à informação.

## 3.2 Gerenciamento de Projetos em TI

### 3.2.1 Gerenciamento de Projeto

Segundo Seda (2017), o gerenciamento de projetos une habilidades, conhecimento de boas práticas e ferramentas com intuito de planejar, acompanhar e controlar as metas e os objetivos dos projetos. Conforme o autor, para garantir o sucesso de um projeto, é imprescindível ter um bom planejamento não só para iniciá-lo e realizá-lo, mas também para monitorá-lo em nível detalhado, considerando a satisfação do cliente, prazo e custos.

Contudo, os riscos e as mudanças no projeto devem possuir uma atenção especial, pois estes podem ser alterados durante o decorrer de todas as fases do projeto. O padrão de boas práticas do *Project Management Institute* (PMI), descrito num livro denominado Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBok), esclarece os processos a serem seguidos para assegurar o bom gerenciamento de projetos. Assim, é possível garantir que o projeto seja bem planejado, gerenciado e concluído dentro dos prazos e custos previstos.

Ainda de acordo com PMI (2013), dessa forma, sempre que houver um imprevisto, este não será ignorado, pelo contrário, será tratado da forma correta. Se for o caso, o projeto pode ser suspenso, adiado ou sofrer mudanças.

### 3.2.1.1 Ciclo de Vida de um Projeto

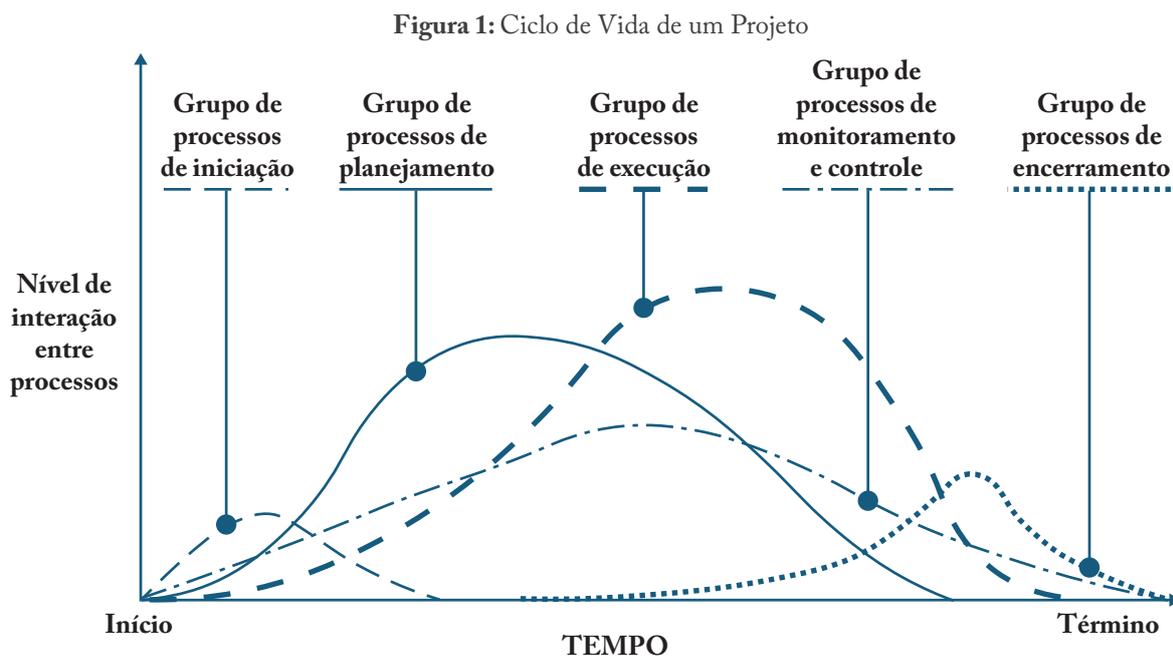
O PMI (2013), através do guia PMBok, segmenta a gestão do projeto em cinco processos:

- Iniciação – Especifica o início de um novo projeto ou de uma nova fase do projeto. O intuito dessa fase é a aprovação do projeto através do Termo de Abertura.
- Planejamento – Detalha o escopo, os objetivos e o esforço necessário e auxilia o desenvolvimento do plano de ação para alcançar o sucesso do projeto. Esse processo deve ser revisado e atualizado durante todo o projeto.
- Execução – Consiste em executar o plano de ação estruturado no segundo processo

(planejamento), a fim de concluir com sucesso o projeto. Normalmente, é nessa etapa onde as mudanças e riscos imprevistos aparecem, podendo afetar o planejamento e as documentações do projeto.

- Monitoramento e Controle – Refere-se a acompanhar, analisar e controlar o progresso do projeto continuamente.
- Processo de Encerramento – Aceitação do cliente para que o projeto seja finalizado formalmente. Esse processo também é necessário para documentar o encerramento de um projeto cancelado ou abortado.

A estrutura do ciclo de vida de um projeto pode ser visualizada na figura 1 a seguir.



Fonte: PMI, 2013

Observa-se na Figura 1 que a fase de Monitoramento e Controle está presente em todo o ciclo de vida do projeto. Isso ocorre porque o monitoramento contínuo do projeto permite a redução e melhor aproveitamento dos recursos, bem como antecipar e prevenir possíveis problemas e mudanças no projeto.

## 3.3 Gestão de Projetos do eSocial

### 3.3.1 O que é o eSocial?

SEGUNDO PORTAL eSOCIAL (2017), O PROJETO eSOCIAL CONSISTE EM IMPLANTAR O SISTEMA DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL DAS OBRIGAÇÕES FISCAIS, PREVIDENCIÁRIAS E TRABALHISTAS (eSOCIAL) NAS EMPRESAS BRASILEIRAS. ESSE SISTEMA NASCEU EM 2014, ATRAVÉS DO DECRETO Nº 8373/2014, COM INTUITO DE UNIFICAR O ENVIO DE INFORMAÇÕES DOS EMPREGADORES SOBRE OS FUNCIONÁRIOS. ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO eSOCIAL, AS INFORMAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS ERAM ENVIADAS ATRAVÉS DAS 15 OBRIGAÇÕES ABAIXO, SENDO QUE CADA UMA UTILIZAVA UM SISTEMA GOVERNAMENTAL DIFERENTE, E DESSA FORMA O PROCESSO SERÁ FACILITADO:

- GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social.
- CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados para controlar as admissões e demissões de empregados sob o regime da CLT.
- RAIS – Relação Anual de Informações Sociais.
- LRE – Livro de Registro de Empregados.
- CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho.
- CD – Comunicação de Dispensa.
- CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social.
- PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário.
- DIRF – Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte.
- DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais.
- QHT – Quadro de Horário de Trabalho.
- MANAD – Manual Normativo de Arquivos Digitais.
- Folha de pagamento.
- GRF – Guia de Recolhimento do FGTS.
- GPS – Guia da Previdência Social.

No entanto, ainda de acordo com o Portal eSocial (2017), ao ser divulgado em 2014 a obrigatoriedade de utilização era apenas para empregadores domésticos. Somente em 2016 foi anunciado o início da obrigatoriedade para as empresas.

Consoante Duarte (2014), diferentemente da CLT, o eSocial não criará leis, pois sua finalidade é consolidá-las através de um sistema informatizado. Entretanto, poderá causar grandes mudanças nas organizações que não possuem os processos estruturados, informatizados e alinhados com a legislação atual. Visto que o eSocial prevê maior veracidade dos dados e prazos mais rígidos para o envio das informações, conforme o Manual de Orientação do eSocial.

### 3.3.2 Riscos na Implantação do eSocial

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), o risco é a incerteza da ocorrência de um evento, seja esse evento positivo ou negativo para a situação em que se encontra. Esses riscos podem ser de duas origens:

- **Interna:** Riscos inerentes à organização, aos processos da empresa e à equipe.
- **Externa:** Riscos derivados de fatores externos, muitas vezes sem a possibilidade de intervenção, influências governamentais, por exemplo.

**OS RISCOS INTERNOS SÃO MAIS FÁCEIS DE GERENCIAR E CONTROLAR, ENTRETANTO OS RISCOS EXTERNOS TAMBÉM DEVEM SER GERENCIADOS. ISSO PORQUE A EMPRESA DEVE ESTAR PREPARADA PARA QUAISQUER IMPREVISTOS DECORRENTES DESSES RISCOS.**

O autor acima ainda cita que o gerenciamento de riscos consiste em identificar, classificar, avaliar, mensurar, tratar e monitorar os riscos. Todas essas etapas são importantes para criar um plano de ação para a ocorrência de cada risco significativo, e para manter os riscos atualizados. Pois durante o ciclo de vida do projeto podem surgir novos riscos e/ou serem potencializados, principalmente quando o projeto sofre mudanças consideráveis.

No caso do projeto eSocial, pode-se citar como riscos internos:

- Dificuldade de reunir e qualificar as informações a serem enviadas ao governo.
- Aumento de despesas e dificuldade em estruturar e informatizar os processos das áreas de recursos humanos e contabilidade em empresas ainda não informatizadas.
- Conscientizar os funcionários para auxiliar no cumprimento dos prazos dos eventos não periódicos.

Já como riscos externos, todos envolvem mudanças por parte do governo, como antecipação e/ou prorrogação de prazos, inclusão e/ou exclusão de obrigações a serem entregues e alterações no leiaute dos arquivos a serem enviados ao eSocial.

### 3.3.3 Fracionamento das Entregas do eSocial

Desde a divulgação da obrigatoriedade para empresas da utilização do Portal eSocial (2017), ocorreram algumas mudanças no projeto. Enfatiza-se a alteração na forma de realizar a entrega dos arquivos do eSocial, pois seria realizada de uma única vez, porém ocorreram solicitações por parte das empresas e de confederações participantes de que essa entrega fosse dividida em fases. Em resposta a essas solicitações, o governo fracionou a entrega em cinco fases, de acordo com o faturamento da empresa e por ser ou não um órgão público.

A Figura 2 demonstra como foi realizado esse fatiamento das entregas da implantação do eSocial:

Figura 2: Cronograma de implantação do eSocial



Fonte: PORTAL eSocial, 2017

Como essa mudança foi estabelecida por uma parte interessada externa ao projeto de implantação de cada empresa, é provável que as organizações não estivessem preparadas para isso. O que possivelmente gerou impactos significativos no orçamento, no escopo e no cumprimento dos prazos estabelecidos. Porém, essas empresas devem encontrar um meio de reestabelecer seu planejamento, a fim de cumprir os prazos impostos pelo governo.

## 4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este artigo foi realizado através da pesquisa bibliográfica, onde foi realizada uma busca preliminar em diferentes bases de dados, como a EBSCO, o portal de periódicos CAPES, Google Docs, Amazon Kindle, Portal eSocial, livros e artigos online. Os critérios de escolha utilizados para selecionar os artigos e livros foram o período de publicação, tendo como preferência artigos e livros publicados entre 2012 e 2018, e a autoridade dos autores na área pesquisada. Após as leituras exploratórias e seletivas, foram realizadas leituras analíticas e interpretativas, sendo essas as bases para a contextualização da pesquisa.

Esta pesquisa também foi embasada no estudo de caso do projeto de implantação do eSocial, com intuito de analisar os impactos no gerenciamento de projetos causados pelo fracionamento das entregas em cinco fases. Foi realizada uma pesquisa através de um questionário estruturado com nove questões, cujo objetivo era descobrir se as empresas utilizam algum sistema integrado (ERP), se houveram impactos positivos ou negativos para as empresas, e como e qual foi a tentativa de contornar os impactos negativos. Foram levantadas questões em relação ao estado da empresa, à profissão do entrevistado, quais foram os impactos positivos e negativos que a organização sofreu com o faseamento do eSocial, além de qual a ação realizada para contornar os impactos negativos e se o sucesso foi obtido. Esse questionário foi respondido por funcionários e consultores diretamente ligados ao projeto eSocial, representando o total de 104 empresas privadas de ramos variados e situadas em diversos estados do território nacional, porém com maior concentração em São Paulo.

A PROPOSTA É ESTUDAR AS INFORMAÇÕES OBTIDAS DE CADA EMPRESA ATRAVÉS DESSE QUESTIONÁRIO, PARA ASSIM CONHECER OS IMPACTOS SOFRIDOS PELAS EMPRESAS E AS SOLUÇÕES ENCONTRADAS QUE REALMENTE FORAM EFICAZES NO TRATAMENTO DOS IMPACTOS SOFRIDOS COM O FRACIONAMENTO DO eSOCIAL. CERTAMENTE O IMPACTO QUE UMA EMPRESA SOFREU, PODE NÃO TER IMPACTADO OUTRA EMPRESA, ASSIM COMO A SOLUÇÃO QUE PODE TER SIDO POSITIVA PARA UMA EMPRESA, PODE NÃO TER FORNECIDO O MESMO RESULTADO PARA OUTRA, BEM COMO UMA SOLUÇÃO PODE TER SIDO EFICAZ PARA TODAS AS EMPRESAS QUE A ADERIRAM. PORTANTO, É ESSA A ANÁLISE QUE SERÁ REALIZADA A FIM DE ENCONTRAR OS PRINCIPAIS IMPACTOS CAUSADOS PELO FRACIONAMENTO DO eSOCIAL E A MELHOR SOLUÇÃO PARA CONTORNÁ-LOS.

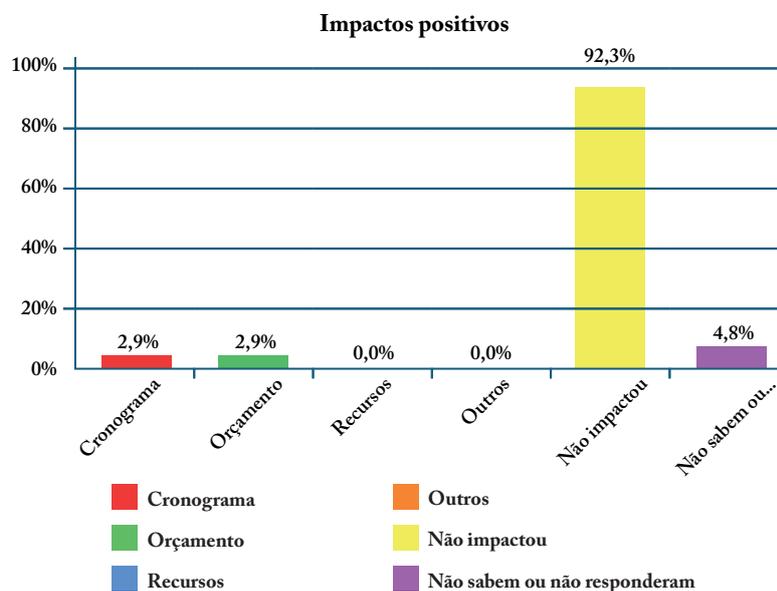
## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quanto à aplicação e apuração dos questionários, foram elaborados gráficos para analisar os impactos positivos e negativos da implantação do eSocial nas empresas e como foram as reações a esses impactos, bem como tabelas para contabilizar as respostas do questionário. Das 104 empresas entrevistadas, 98 informaram utilizar um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP), o que facilita a interação com o eSocial, já que o sistema geralmente está preparado e adaptado à legislação, incluindo o eSocial.

Os resultados mostraram que apenas 2,9% das empresas entrevistadas haviam considerado alguma alteração quanto ao fracionamento das entregas do eSocial e em seu gerenciamento de riscos. Entretanto, 23,1% das organizações entrevistadas recorreram à gestão de mudanças do projeto para garantir que os métodos e procedimentos padronizados mais adequados devem ser usados para o manuseio eficiente e imediato de todas as alterações, podendo assim seguir os procedimentos predefinidos, o que aumenta a probabilidade de sucesso do projeto.

Segundo Ramos (2017), para algumas empresas esse fatiamento foi benéfico, já que não estavam preparadas para implementar o eSocial de uma única vez. Entretanto, para as organizações que já haviam se planejado e custeado para realizar a implantação do eSocial de uma só vez, essa alteração tornou-se um risco. O estudo apenas confirmou a citação de Ramos, pois quanto aos impactos do fracionamento das entregas do eSocial, na Figura 3 abaixo é possível analisar que grande parte das empresas entrevistadas não foi impactada positivamente. Ao estudar o caso das três empresas que sofreram impactos positivos no orçamento e no cronograma, pôde-se concluir que essas organizações não estavam preparadas para a entrega total do eSocial. Por causa dessa falta de preparo, essas instituições estavam com os prazos curtos e um orçamento alto, para que fosse possível recuperar o tempo perdido. Porém, ao ser anunciado o fatiamento das entregas do eSocial, foi possível reavaliar o orçamento e tentar cumprir os novos prazos.

**Figura 3:** Impactos Positivos do Fracionamento das Entregas do eSocial



Fonte: Do autor, 2018

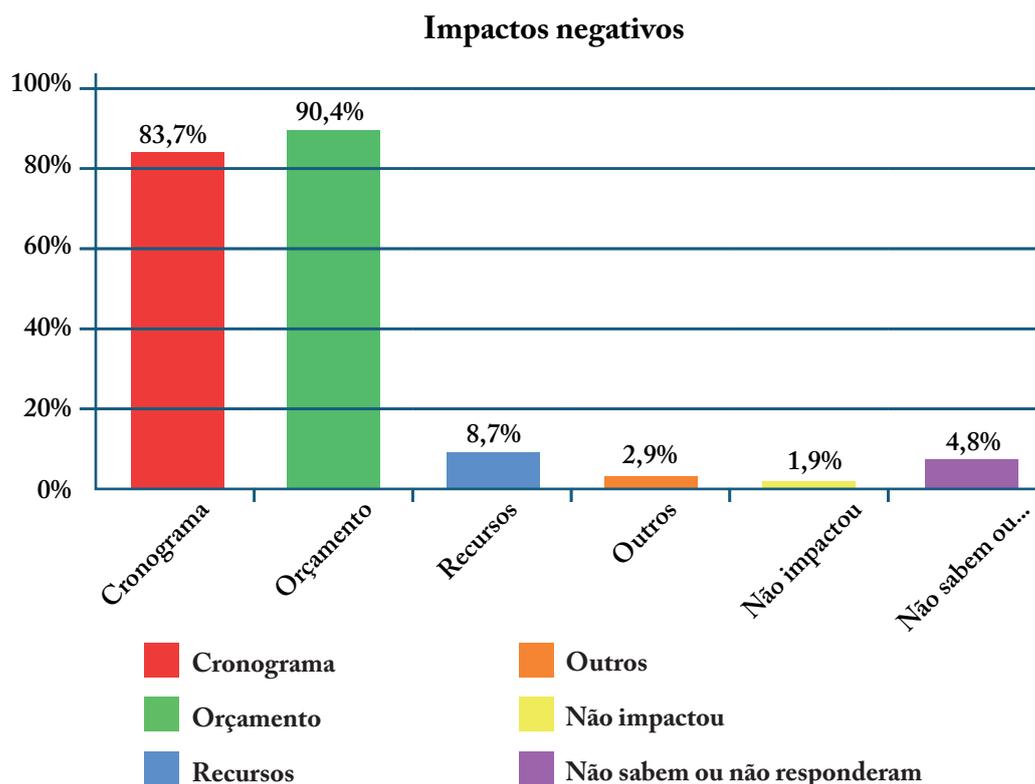
Conforme PMI (2013), as mudanças inesperadas podem causar consequências no orçamento, no escopo e nos prazos. Dessa forma, as empresas, com uma estrutura gerencial do projeto defasada, ao receberem a notícia do fatiamento das entregas em fases, se desesperaram por conta de todas as mudanças que deveriam ser realizadas.

Junto com a prolongação dos prazos dos grupos de entrega das fases dois, três, quatro e cinco, esse fracionamento trouxe gastos extras. Pois muitas empresas utilizam um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP) e em seus contratos para o projeto previam um determinado número de horas baseado em uma única fase.

Com cinco fases, o projeto sofreu um aumento considerável de hora contratada, pois o governo federal disponibiliza o ambiente para teste das fases gradativamente, além de continuar a alterar o leiaute de implantação do eSocial.

As afirmações acima são evidenciadas na Figura 4 a seguir, onde é perceptível que a maior parte das empresas sofreu impactos negativos no orçamento e no cronograma devido ao fracionamento das entregas do eSocial. Esses impactos ocorreram porque essas organizações haviam planejado e se preparado para realizar as informações solicitadas pelo eSocial em uma única vez, tendo então que revisar todo o planejamento do projeto.

**Figura 4:** Impactos Negativos do Fracionamento das Entregas do eSocial



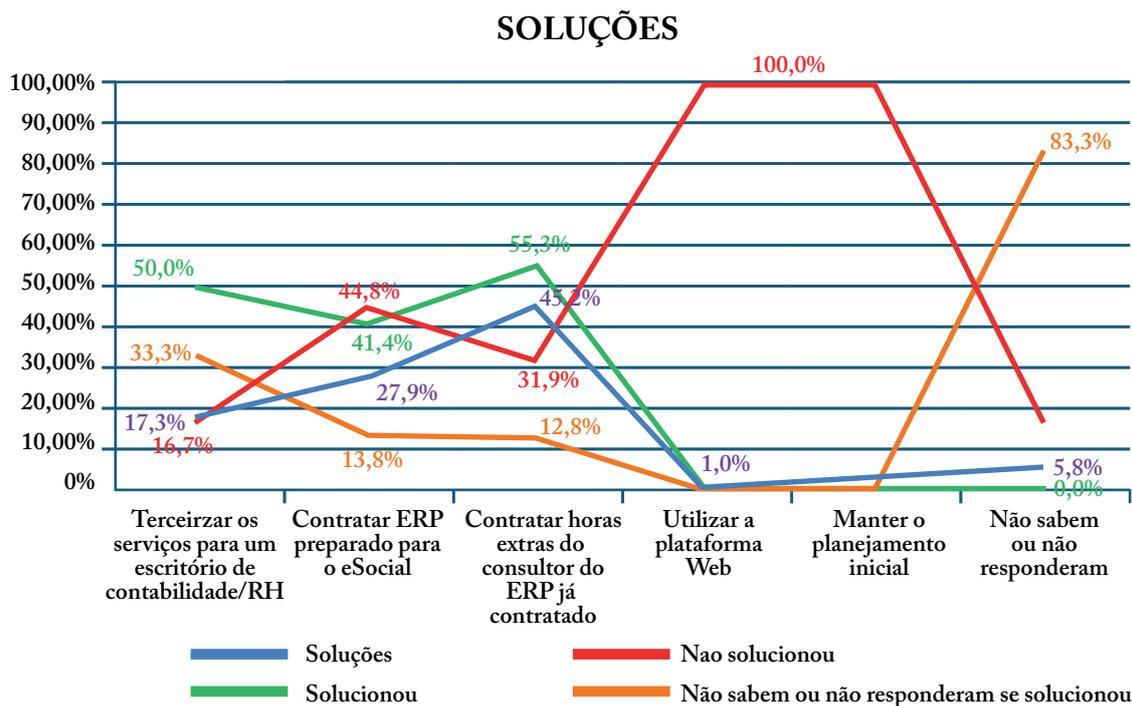
Fonte: Do autor, 2018

Na figura 5 observa-se a relação entre as soluções encontradas pelas empresas entrevistadas e a porcentagem das empresas que aderiram a cada solução, se obtiveram sucesso ou insucesso. Percebe-se que a maioria das empresas optou por contratar horas extras do consultor de Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP) já contratado anteriormente, e essa solução foi a que ofereceu melhores resultados, seguida da solução de terceirizar os serviços para um escritório de contabilidade e/ou Recursos Humanos (RH). Observa-se também, que utilizar a plataforma web do eSocial não foi eficaz, pois segundo a empresa entrevistada, a plataforma web seria disponibilizada apenas alguns meses depois. Além disso, por possuir um

número alto de funcionários não seria possível alimentar o sistema com os eventos iniciais dentro do prazo estabelecido pelo governo federal.

Nota-se, ainda, que manter o planejamento inicial não foi uma opção de sucesso, isso porque o escopo foi alterado, portanto não seria possível manter o planejamento para o escopo inicial do projeto. Outra solução utilizada foi contratar um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP) preparado para enviar as informações para o eSocial, o que poderia ter sido uma solução muito boa, porém, segundo relatos de funcionários e consultores das instituições entrevistadas, alguns ERPs estão tendo alguns problemas de produto, fazendo com que o envio atrase devido à demora das correções.

Figura 5: Possíveis Soluções para o Fracionamento das Entregas do eSocial



Fonte: Do autor, 2018

Ainda assim, mesmo com soluções semelhantes, apenas 45,2% das organizações entrevistadas afirmam estar seguindo os prazos estabelecidos pelo eSocial. Isso é preocupante, pois mais da metade dos gerentes de projetos não conseguiram contornar essa alteração de prazos e escopo do projeto.

Como observado nas respostas do questionário e nos gráficos apresentados, os impactos do fracionamento das entregas do eSocial foram predominantemente negativos. Porém, parte das empresas encontrou um meio de tentar contornar esses impactos. Nota-se que entre as soluções estudadas, a que apresentou melhor

resultado foi contratar mais horas do consultor do ERP utilizado. Entretanto, para empresas que não utilizavam ERP e ainda algumas que utilizavam ERP, tratar esse risco com o método de transferência foi a melhor opção, terceirizando o serviço para um escritório de contabilidade e/ou de RH.

## 6 CONCLUSÃO

---

Tendo em vista o estudo realizado, conclui-se que mudanças são comuns em projetos, no entanto, se repentinas, podem impactar os projetos, geralmente de forma negativa. Com o projeto eSocial a consequência da mudança de escopo e do fracionamento das entregas variou entre as empresas, porém na maior parte das organizações esse impacto foi negativo.

Todavia, para solucionar a imprevisibilidade de uma mudança dessa dimensão e os seus impactos, pode-se utilizar o gerenciamento de riscos, onde serão detalhados e tratados os riscos internos e externos. Porém, para que uma mudança ocorra, mesmo que prevista anteriormente, de forma consistente faz-se necessária a gestão de mudanças. Pois, assim, terá o detalhamento da mudança desde sua solicitação ao término de sua implantação e monitoração.

Entretanto, para projetos já em andamento, como é o caso do projeto eSocial, pode-se aceitar como premissa a impossibilidade de evitar alterações no orçamento, no cronograma e nos riscos do projeto. Apesar disso, é possível reavaliar todo o gerenciamento de projetos, ou seja, atualizar o planejamento do projeto juntamente com o cronograma e o orçamento em prol da mudança. E, ainda, incrementar o gerenciamento de mudanças e o gerenciamento

de riscos. Dessa forma, apesar de não ser possível reverter os impactos causados, eles poderão ser controlados e mitigados.

Como sugestão de continuidade desse trabalho, poder-se-ia considerar uma nova pesquisa ao término da implantação do eSocial nas empresas, a fim de verificar quais soluções se mantiveram como melhores, se surgiram novas soluções e a evolução das empresas em relação ao novo cronograma. Assim, também, poderia ser verificado se houve novas mudanças de alto impacto, como as instituições foram impactadas e se as soluções deste artigo também foram eficazes para as novas mudanças.

Conclui-se que a alteração na forma de realizar as entregas do eSocial impactou negativamente o cronograma e o orçamento das empresas participantes do projeto. Porém, com este estudo é possível afirmar que terceirizar os riscos para uma empresa especializada em sistemas integrados (ERP) ou em Contabilidade e Recursos Humanos é a melhor solução para as empresas que não utilizam ERP. Entretanto, para as empresas que já fazem o uso de ERP, a melhor solução é a contratação de uma quantidade maior de horas dos consultores do ERP utilizado.



# WHAT IS THE IMPACT OF MODIFYING THE SCOPE ON IT PROJECT MANAGEMENT – A CASE STUDY OF THE eSOCIAL PROJECT

## ABSTRACT

*This work aims to investigate and propose solutions to minimize the impacts of modifying the scope of an ongoing project. For this, the impact on project management caused by the slicing of the deliveries of the Federal Government project, called the eSocial Project, will be addressed, whose objective is to implement a new system of government communication with companies, relating the information of workers linked to them, to facilitate the administration of information about workers. As with eSocial, a project that underwent several impacting changes in the schedule, scope, deadline and costs for companies that implement this new registration system. This work investigated what are the impacts of changing the scope on the way to carry out the deliveries of an ongoing project. The knowledge acquired in this research through the questionnaire answered by professionals from 104 companies and the bibliographic review of books, articles and methodologies related to project management and the eSocial project is of great importance. The results expose the possibility of mitigating the impacts of changes, including a detailed risk management, identifying and treating all the risks found, not disregarding possible changes related to external factors. However, it is concluded that the best solution found was to carry out the risk transfer, that is, hire an outsourced company whose expertise is in human resources systems or hire an accounting and human resources office to deal with the project changes in order to meet tax, social security and labor obligations.*

\*\*\*

**KEYWORDS:** IT Project Management. Scope Change. eSocial Project. Information Technology.

\*\*\*

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. M. V. **Tecnologia da Informação na Gestão**. 1. ed. Portugal: [s. n.], 2014.

COSTA, M. A. F.; COSTA, M. F. B. **Metodologia da Pesquisa: Abordagens Qualitativas**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2019.

DIAMANTE, A. M. **Fundamentos de Sistemas Integrados de Negócio**. Minas Gerais: Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação, 2017.

DUARTE, R. D. **eSocial: A CLT digital**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/esocial-a-clt-digital/80234/>. Acesso: 13 abr. 2018.

NASCIMENTO, S. G. V.; FREIRE, G. H. A.; DIAS, G. A. A Tecnologia da Informação e a Gestão Pública. **MPGOA**, João Pessoa, v.1, n.1, p. 167-182, 2012.

PMI. **PMBok: Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, Inc, 2013.

PORTAL ESOCIAL. **Notícias do eSocial**. Disponível em: <http://portal.esocial.gov.br/noticias/>. Acesso: 10 abr. 2018.

RAMOS, N. **Adoção ao eSocial irá ocorrer em fases**. Disponível em: <http://www.fenacon.org.br/noticias/adocao-ao-esocial-ira-ocorrer-em-fases-2669/>. Acesso: 23 mai. 2018.

SEDA, D. J. T. Importância do gerenciamento do escopo e de suas mudanças a fim de identificar os impactos gerados nas áreas de prazo, custo e qualidade de um projeto de exploração offshore de petróleo. **IPTEC – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 5, n. 2, jul./dez. 2017.

## SOBRE OS AUTORES



### **Carina Oliveira dos Santos**

Bacharela em Sistemas de Informação pela UniFOA (2016), MBA em Gerenciamento de Projetos de TI pelo IGTI (2019) e

com especializações em banco de dados. Já atuou como técnica de informática na Fundação CSN e analista de sistemas no Instituto Biochimico. Atualmente, atua como analista de banco de dados na corretora Toro Investimentos e como professora de programação na BYJU's Future School. Interessa-se por Banco de Dados, Gerenciamento de Projetos e Educação Tecnológica.



### **Cida Fernandes**

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA (2011) e em Gestão de Comunicação Integrada Jornalismo pela Pontifícia Universidade

Católica de Minas Gerais - PUC Minas (2003). Especialista em mídia eletrônica pelo UNIBH. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em jornalismo e produção gráfica. Coordena projetos de radialismo, comunicação, produção literária. Em administração, atua principalmente na elaboração e gestão de projetos de pesquisa e inovação na área de bioengenharia, educação e desenvolvimento social e econômico.



### **Washington Moreira Cavalcanti**

Doutorando em Engenharia Mecânica (UFMG), Mestre em Administração de Empresas – Logística (FEAD), MBA em

Marketing (IBMEC), Pós-graduado em Informática em Educação (UFLA), Graduado em Desenho Industrial (UEMG) e Administração de Empresas (UNINCOR). Docente na Faculdade Única de Contagem (Contagem/MG) e de cursos de Pós-graduação do Instituto de Gestão da Tecnologia da Informação (IGTI). Larga experiência em pesquisa e orientação de trabalhos científicos. Profissional das áreas de Gestão de Projetos e Processos, com atuação destacada no mercado empresarial.

