

GESTÃO DE PROCESSO PARA IMPLANTAÇÃO DE NOVO CLIENTE NA ÁREA DE DEPARTAMENTO PESSOAL EM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

Karen Olicheski Gonçalves *

RESUMO

O propósito deste artigo é explorar como a gestão de processos pode contribuir para a implantação de novos clientes na área de departamento pessoal dos escritórios de contabilidade. A fase de implantação é um processo delicado e complexo exigindo planejamento, conhecimento, acompanhamento e dedicação e, caso algo não saia dentro do esperado, poderá gerar diversos transtornos para o escritório contábil e para o cliente. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo mapear a gestão de processos na implantação de cliente novo no setor de departamento pessoal e verificar quais melhorias podem ser implantadas, de forma a minimizar os problemas nesta etapa. Chegamos à conclusão que o checklist e o *onboarding*, podem contribuir com êxito, quando utilizados por todos os envolvidos no processo. Em resumo, a gestão de processos é muito utilizada em várias áreas dentro das empresas, por isso é importante elaborar minuciosamente o escopo do projeto, com prazos realistas, tarefas criteriosas, time capacitado, dentre outros.

Palavras-chave: Processo. Gestão. Controles Internos. Checklist. Encargos.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo acadêmico visa tratar dos processos e controles internos de forma a tornar efetivo o processo de implantação de cliente novo nos escritórios de contabilidade de forma a minimizar riscos e passivo trabalhista tanto para o escritório quanto para seus clientes.

O papel do gestor de processos é fundamental nesta etapa, pois é extremamente importante que o responsável possua visão sistêmica de toda implantação e seja capaz de monitorar todas as etapas do processo, assim como ser a peça chave que recebe e trata de todas as orientações para que essa fase seja concluída com sucesso.

Um dos maiores problemas dos escritórios de contábeis, é não trabalhar de forma integrada com os demais setores gerando informações desconstruídas e prazos relativamente curtos para tudo o que precisa ser feito, levando assim à recorrência de erros, estresse e, muitas vezes multas e possibilidade de passivo trabalhista. Sendo assim, este trabalho será pautado no objetivo de verificar qual a melhor forma de gerenciar e efetuar a implantação de um novo cliente na área de departamento pessoal em um escritório de contabilidade através da gestão de processos, analisando as etapas de implantação no sistema de folha de pagamento no momento atual, quais os problemas com esse processo e qual seria a forma ideal para minimizar tais recorrências. Identificar problemas que podem gerar multas ou passivo trabalhista para o novo cliente, como erros nas bases de incidência, equiparações salariais, envio do e-Social, medidas do plano emergência, e também, de e verificar se o checklist e *onboarding* são eficazes para o sucesso da implantação.

* Discente do Curso de Ciências Contábeis da Universidade La Salle – Unilasalle, matriculada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, sob a orientação do Prof. Juliano Lautert. E-mail: karenolicheski@gmail.com. Data de entrega: 27 nov.2020.

2 JUSTIFICATIVA

Uma considerável quantidade de escritórios de contabilidade não consegue gerir com sucesso uma das fases mais importantes da relação com o cliente, que é a fase de implantação.

Nem sempre há uma rotina de processo robusta e eficaz capaz de gerenciar essa implementação gerando assim, transtornos para a equipe, estresse com o cliente, aumento significativo de horas extras, multas ou outras despesas e passivo trabalhista.

Criar uma gestão de processo voltada para o *client success*, é um desafio constante para os contadores, pois nem sempre há consenso de quem fará as etapas da implantação ou qual o prazo seguro para recebermos os documentos, ou a quem recorrer para solicitar os documentos, enfim, a equipe acaba se perdendo, porque é natural do ser humano procrastinar em caso de dificuldades.

O gestor do projeto de implantação precisa ter a visão sistêmica de tudo o que a equipe está fazendo e qual o *status* que se encontra, pois somente assim, conseguirá tomar uma ação dentro de um prazo confortável, da mesma forma, o projeto precisa ser constantemente analisado de forma a verificar se tudo está correndo de acordo com o planejado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Controles Internos

Quando efetuamos a implantação de um novo cliente, é importante que tenhamos controles internos capazes de garantir o sucesso de todas as etapas até sua finalização.

Neste momento o gerente responsável pela implantação, efetua o papel de auditor de departamento pessoal, pois ele detectará se o cliente está com alguma falha que poderá levar à um passivo trabalhista, seja com Convenção e Acordo Coletivo de Trabalho, Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ou a Constituição Federal.

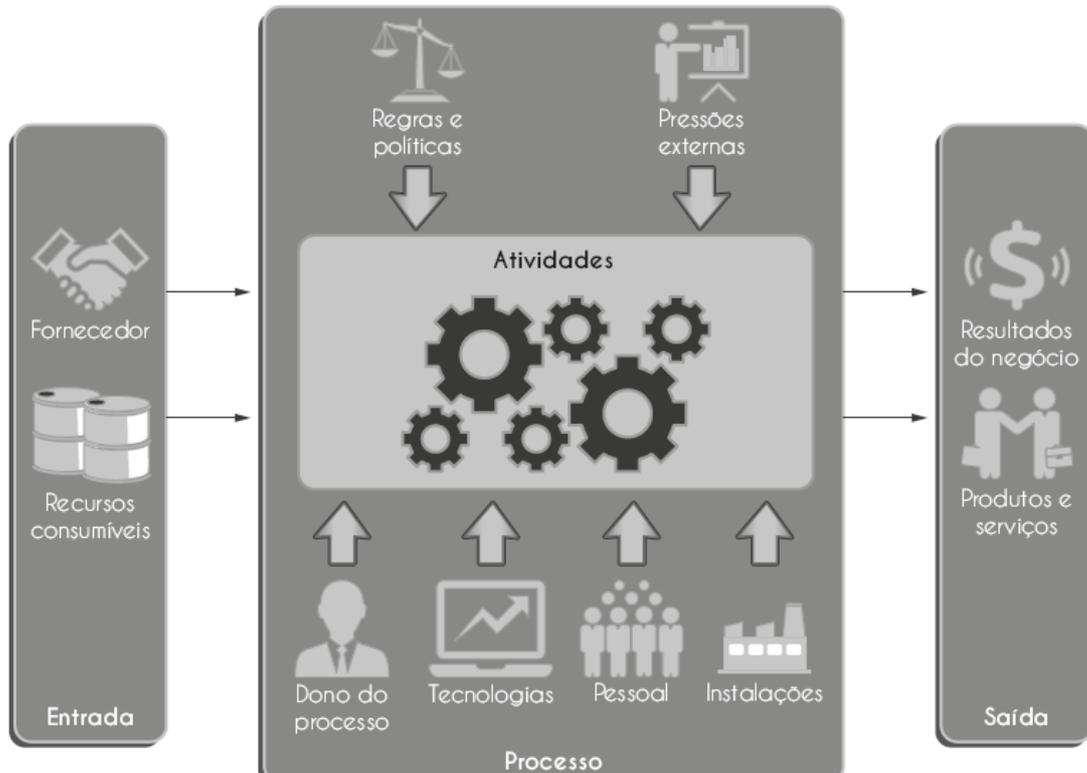
Segundo a ABRAPP (2010, p. 14), “a atividade de controle está associada à decisão de redução do nível de incerteza em relação a eventos futuros.” Por isso a criação e manutenção dos controles internos é tão importante, pois quanto mais ajustado e robusto forem estes controles, maiores serão as chances das atividades serem desempenhadas com eficácia e eficiência.” Ou seja, o objetivo principal dos controles internos, é elaborar rotinas de trabalho que minimizem o passivo trabalhista do escritório contábil e de seus clientes.

Uma ferramenta bastante utilizada pelos gestores de processos e que possui considerável eficiência no mapeamento dos controles internos, podendo contribuir nas rotinas de implantação é o Fluxograma. Nesta ferramenta descreve-se todas as atividades desenvolvidas e seus responsáveis.

Segundo Pizo (2018, p. 168).

O fluxograma [...] tem por finalidade expor a compreensão do processo, representar de forma simples e objetiva a transição de informações e ações. O fluxograma deve esquematizar a operação do processo de forma racional e objetiva, possibilitando o entendimento do processo de forma geral por todos os envolvidos.

Figura 1 - Fluxograma – Requisitos Mínimos para Controles Internos



Fonte: Mapeamento de Controles Internos Sox (2018).

Estabelecendo o Fluxograma, como suporte de mapeamento de controles internos, os envolvidos conseguem executar as atividades de forma clara e objetiva, pois é possível identificar com exatidão os riscos relacionados, a ordem e a sequência das atividades e os responsáveis pelas rotinas.

Após o estabelecimento do Fluxograma, é hora de elaborar a Narrativa. A Narrativa é o suporte para os controles internos, pois ela mapeia e descreve as etapas do processo ou da operação, ou seja:

Permite expor de forma minuciosa as nomenclaturas dos relatórios e documentos utilizados, a origem e o objetivo, as modificações e o destino na operação, destacando a importância e a transição das informações e ações. A narrativa deve capturar a sequência da operação do processo, os documentos, departamentos e pessoas (cargos) envolvidas de forma geral. (PIZO, 2018, p. 171).

Quanto mais informações estiverem descritas na Narrativa, maior será a riqueza de detalhes do processo, facilitando assim, a compreensão de quem utilizará, por isso é importante que nesta ferramenta contenha uma introdução bem detalhada, a rotina das atividades com os pontos de checagem e, as suas transações considerando os limites entre os sistemas e departamentos e designando os responsáveis, dentre outros. O gestor consegue com esta ferramenta, obter a segurança que as atividades serão desenvolvidas de forma correta por qualquer colaborador que se envolver no processo sob sua responsabilidade, pois ele terá clareza de o que precisa fazer e de onde precisa chegar.

Há no mercado *softwares* que são eficientes para esta tarefa.

Figura 2 - Narrativa – Requisitos Mínimos para Controles Internos

Indagação do Controle Interno	Análise/Objetivo	Exemplo
Qual o objetivo do processo?	<i>Identificar o propósito do processo.</i>	Referenciar o nome do Processo ou Subprocesso, Etapa da Atividade.
O que gera demanda no processo?	<i>O fato gerador de entrada para início das atividades, etapas e rotinas do processo.</i>	Insumo ou informação (origem) que inicia o processo, atividade ou rotina. Pode ser a conexão com uma demanda ou processo externo.
As etapas estão separadas?	<i>Identificar as etapas ou rotinas do processo que são importantes destacar separadamente.</i>	Ênfase na rotina das atividades, sendo esta operando independente ou simultaneamente.
As contas contábeis foram relacionadas?	<i>Identificar as contas contábeis significativas pela materialidade.</i>	A atividade ou rotina que está sendo mapeada trata a conta contábil significativa.
As contas contábeis pertencem ao processo?	<i>Identificar se as contas contábeis correspondem ao processo avaliado.</i>	A atividade ou rotina que está sendo mapeada trata a conta contábil significativa ou parte da conta.
O que gera demanda no processo?	<i>O fato gerador de entrada para início das atividades do processo.</i>	Os cálculos, aprovações e modificações dos documentos, sistema utilizados e que geram ponto(s) de controle.
O mapeamento atende à realidade da operação?	<i>Identificar que o processo é a rotina real e não um planejamento do que é pretendido estabelecer.</i>	Os documentos, rotinas e sistemas estão em operação.
O mapeamento pertence à competência?	<i>Identificar se o processo contempla o período fiscal, está defasado ou trata regras recentes (inferior a três meses).</i>	Os documentos, rotinas e sistemas estão em operação e em tempo suficiente para avaliação.

Fonte: Mapeamento de Controles Internos Sox (2018).

O departamento pessoal possui muitas particularidades e obrigações acessórias que envolvem não somente o funcionário, mas também os órgãos fiscalizadores como o Ministério do Trabalho, Previdência Social e Receita Federal, pois estes, recebem as informações transmitidas pelos profissionais do departamento pessoal e verificam se estão de acordo com a legislação vigente.

Os controles internos devem iniciar no momento da admissão do colaborador até a RAIS e DIRF que são obrigações anuais que o governo utiliza para pagar benefícios como PIS e seguro desemprego no caso da RAIS e tributar os rendimentos ou restituir valores, no caso da DIRF que são obrigações anuais que o governo utiliza para pagar benefícios como PIS e seguro desemprego no caso da RAIS e tributar os rendimentos ou restituir valores, no caso da DIRF.

3.2 Processo

Segundo Gilsa (2012, p. 104) “[...] podemos definir processo como sendo um conjunto sistematizado de ações com o objetivo de atingir uma meta.”

Por meio da gestão de processos, as empresas podem localizar interrupções e desvios, para que possam lidar com situações anormais, treinar melhor os funcionários e, assim, alcançar melhores resultados. Desta forma, podemos definir processo como receber a entrada, agregar valor e gerar saída para a entrada clientes internos ou externos. O processo utiliza os recursos da organização para produzir resultados concretos.

A probabilidade atual estimada de perder clientes devido à falta de procedimentos administrativos ou de um processo defeituoso é alta, visto que a grande maioria dos clientes quer investir um qualidade e segurança e que agregue valor para seu negócio.

É natural o ser humano cometer erros na sua rotina de trabalho. Na verdade, é difícil manter o mesmo padrão de trabalho sempre, mesmo entre pessoas diferentes executando a mesma tarefa, por isso a implementação de processos bem robustos se

faz necessário, porém mesmo assim, muitos erros ocorrem de forma consciente violando as regras dos procedimentos, com isso, o gestor não consegue acompanhar com exatidão onde houve a falha.

Segundo Gilsa (2012, p. 107):

Outro aspecto importante a ser considerado nos projetos de novos produtos e processo é a capacidade do processo.

Na realidade, todos os processos possuem intrinsecamente uma determinada capacidade de gerar produtos e serviços de qualidade. A capacidade do processo pode ser formada pela fusão de duas capacidades distintas:

- A capacidade de gerar as metas estipuladas, ou seja, atingir os objetivos dos processos.
- E também a capacidade de atingir estes resultados de forma consistente, ou seja, precisamos avaliar o processo durante um determinado período para nos certificarmos que o mesmo consiga “sustentar” o cumprimento das metas.

A gestão de processos quando bem aplicada, reduz significativamente a possibilidade de erros e anomalias acontecerem, visto que já foi previsto os pontos críticos do processo, porém, é preciso disciplina e acompanhamento recorrente para que a ferramenta funcione.

A inclusão da gestão de processos na fase de implantação, possibilita corrigir eventuais erros, estabelecer unidade e coordenar o trabalho da equipe. Antes de sabermos como fazer as melhorias, caso necessário, precisamos entender sua importância e seu impacto positivo, assim como demonstrar isso aos envolvidos. O mapeamento dos processos da empresa possibilitará a melhoria contínua e a boa gestão dos recursos disponíveis. Entre eles, está a otimização do tempo, pois algumas empresas utilizam grande parte desse precioso recurso para efetuar retrabalhos ao invés de focar no desenvolvimento de mais produtos.

O checklist é uma listagem de atividades que são necessárias para executar determinada tarefa. Cada atividade realizada deve ser marcada no checklist, pois isso possibilita o acompanhamento da execução das demandas, o que gera muita eficiência. Através desta relação, a empresa obtém diversos benefícios, como organizar os processos, evitar erros e esquecimentos e constante monitoramento.

Esta ferramenta deve estar em constante análise e ser personalizada por cliente e por atividade, pois devemos inserir conforme as peculiaridades de cada situação.

Por sua vez, o *onboarding*, é uma ferramenta que orienta o escritório contábil a tratar da melhor forma o ingresso deste cliente, gerando assim o primeiro impacto na parte operacional e estratégica da empresa que ele escolheu para gerir contabilmente o seu negócio. Ele demonstra ao cliente a forma como o escritório está organizado e interessado em ser o diferencial no mercado, e isso gera valor à empresa contábil.

Dentro do *onboarding* precisa constar os dados básicos do novo cliente como razão social, pessoa (s) de contato na empresa e seus setores, início da responsabilidade, documentos necessários e os prazos acordados com as equipes envolvidas.

É isso que gera o chamado *customer success*, pois o escritório está trabalhando com alto desempenho quando atinge as expectativas do cliente utilizando interações estratégicas tanto na parte operacional quanto tecnológica.

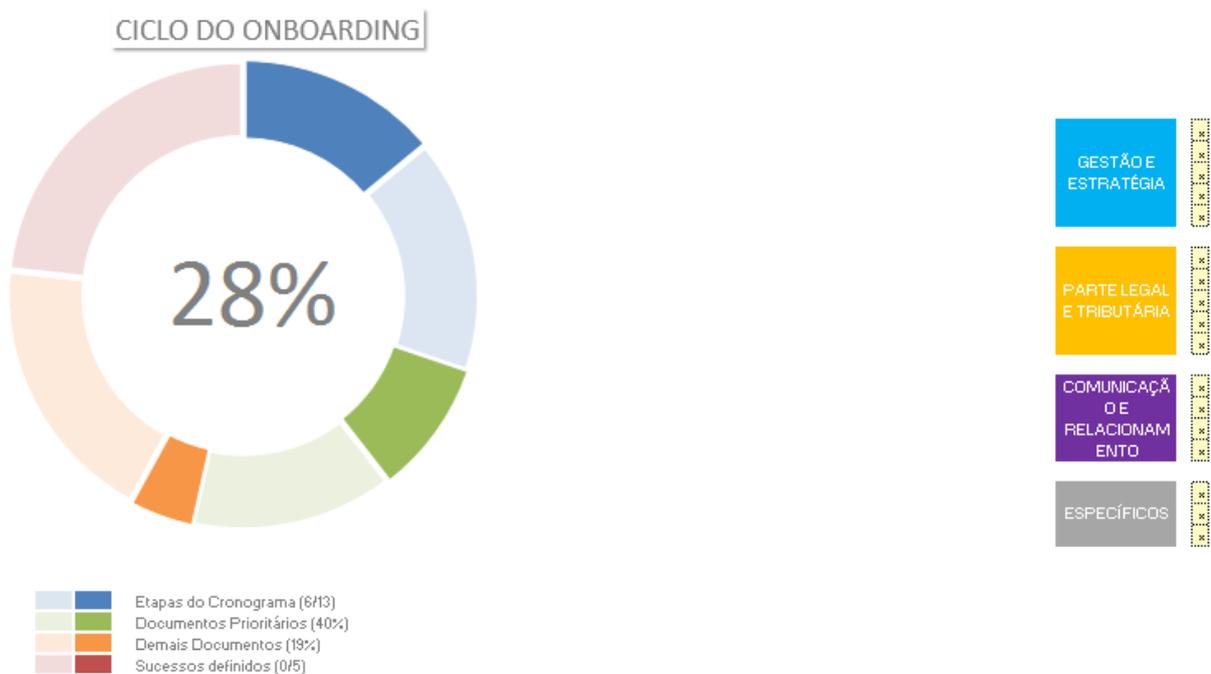
3.3 Gestão

Cada vez mais as empresas vêm investindo em ferramentas capazes de gerenciar de forma eficaz o seu negócio e as equipes. Isso muito se deve a necessidade de se adequar às inovações tecnológicas e exigências do mercado que se mantém em constante transformação. Portanto, os gerentes de hoje precisam ser capazes de perceber, refletir, decidir e tomar dentro dos mais adversos cenários.

Então gestão nada mais é do que, uma atividade que visa atingir os objetivos propostos pela empresa de forma eficiente e eficaz na busca de melhores resultados, utilizando as ferramentas disponíveis e valorizando as habilidades dos indivíduos. A gestão é algo complexo que pode ser responsável por alavancar uma empresa ou levá-la ao fracasso em pouco tempo, por isso é indispensável que os gestores possuem aptidões para liderar suas equipes.

Utilizando de forma eficaz o *onboarding* é possível identificar de forma dinâmica se os passos definidos no processo estão sendo cumpridos dentro dos prazos. Isso contribui para que o gestor e a equipe executem ações dentro do prazo confortável propiciando a conclusão da tarefa conforme o planejado.

Figura 3 – Gráfico de Evolução do *Onboarding*



Fonte: Elaborado pela Innovare Contabilidade Ltda (2020).

Gráficos de controle são importantes na fase de implantação, pois monitoram a estabilidade e o controle do processo, assim como ajudam a tomada de decisão.

Eles são uma ferramenta de qualidade utilizada para analisar e controlar como um processo muda de acordo com o tempo, dentro de uma empresa.

Caso a empresa tenha dificuldades em elaborar o seu próprio excel de gestão de processos, o mercado possui várias Pipefy, Descomplica, Trello, Google Analytics, dentre outros.

O escritório estudado utiliza a ferramenta G-One, que é uma plataforma de controle de tarefas que possibilita o envio de documentos aos clientes, assim como o gestor consegue acompanhar todas as tarefas que estão sendo executadas, assim como o tempo utilizado por cada colaborador para a execução. Essa é uma praticidade

para o gestor, pois com isso é possível mapear várias informações gerenciais importantes que podem gerar ações de melhorias, como por exemplo, quanto tempo cada cliente demanda do escritório, com isso pode-se ajustar o valor dos honorários, implantar ou melhorar algum processo, ou quanto tempo cada colaborador gasta para fazer determinada tarefa, aqui pode-se verificar a necessidade de treinamentos.

Outras facilidade destas ferramentas, é que o gestor possui aplicativos que podem ser utilizados tanto no computador quanto no celular, e com isso, consegue ter na palma da mão todas as informações do gerenciamento da implantação do novo cliente ou das demais rotinas do seu escritório, incluindo como está o andamento e quem é o responsável.

3.4 Folha de pagamento

Uma das inúmeras atribuições do departamento pessoal de uma empresa, é calcular a folha de pagamento dos funcionários. A folha de pagamento começa a se formar no momento que o colaborador é admitido na empresa somado aos fatos que vão ocorrendo ao longo da sua jornada na empresa, como horas extras, faltas, férias, afastamentos do trabalho, etc. e, serve de base para saber o líquido que o colaborador irá receber, para a Caixa Econômica Federal através do pagamento o FGTS, para a Previdência Social através do pagamento da GPS, para a Receita Federal através do pagamento do DARF de IRRF, e também fiscalizações trabalhistas, auditores e peritos, assim como para os possíveis investidores.

A folha de pagamento deve ser um documento idôneo que represente todos os direitos e obrigações dos funcionários e da empresa, pois ele impactará na aposentadoria, auxílio doença, licença maternidade, férias, programas habitacionais, empréstimos e financiamentos dos colaboradores que nela constarem.

Com a implantação de uma gestão de processos, consegue-se mitigar os riscos que o descumprimento ou falta de observação pode ocasionar em cada atividade executada. A falta de atenção ou de qualificação de um responsável pelo cálculo da folha de pagamento é um dos grandes causadores de passivo trabalhista nas empresas. Por isso é importante a empresa estar sempre em constante atualização com acompanhamento da legislação e contar com uma equipe capacitada para atuar em todas as rotinas pertinentes ao departamento pessoal.

Saber identificar os pontos de melhoria antes do fato ocorrer é um diferencial que com certeza evitará tais problemas, visto que muitas anomalias não ficam tão evidentes, como as bases de incidência das rubricas para INSS, FGTS e IRRF e as alíquotas de INSS parte empresa .

Com o eSocial - Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas, instituído governo federal conforme Decreto nº 8.373/2014 e a obrigatoriedade do envio dos eventos instituída pela portaria nº 1.419/2019, ficou mais fácil para os fiscais do trabalho e órgãos fiscalizadores saberem se a empresa está cometendo algum tipo de fraude, seja com ou sem intenção.

O eSocial é um dos integrantes do Sistema Público de Escrituração Fiscal Digital (SPED) com o objetivo de unificar o envio das informações previdenciárias, fiscais e trabalhistas dos empregados e das demais obrigações de toda a relação onerosa de trabalho com pessoas físicas através do empregador. (REIF, THEIS, 2018, p. 123).

Há anos o governo federal vem buscando alternativas para acompanhar e fiscalizar os atos trabalhistas das empresas no que dizem respeito a legislação. Da

mesma forma eles buscavam uma alternativa de unificar as diversas obrigações acessórias que as empresas são obrigadas a informar mensal e anualmente, como RAIS, DIRF, CAGED, GFIP/SEFIP, e que possuíam prazos diferentes de entrega.

O governo também intentava acabar com o calhamaço de papéis solicitados pelo fiscal do trabalho em caso de fiscalização trabalhista, pois a análise dos documentos levava semanas para serem analisados, fora que não há auditores suficientes para efetuar as autuações.

Todas as inconformidades serão facilmente cruzadas, assim como os prazos de envio, erros, inconsistências, etc., que poderão gerar passivos trabalhistas e multas, que inclusive podem ser encaminhadas diretamente para a empresa através do portal e-Cac ou entregues via correio no endereço das empresas.

Como a implantação está muito complexa devido a gama de informações transitadas e problemas com o próprio portal disponibilizado pelo governo federal e a dificuldade de adequação das empresas, há rumores de que as anomalias somente estarão passíveis de multas e/ou alto de infração, após o pleno funcionamento do e-Social, porém não se tem nada concreto quanto a isso na legislação, por isso quanto mais adequada a empresa estiver, menor será a chance de erros.

Devido ao grande volume de informações a serem prestados ao governo federal e Ministério do Trabalho, houve a necessidade de elaborar um cronograma de implantação baseado no faturamento das empresas, assim como o seu regime tributário.

Figura 4 – Faseamento do eSocial

1ª Fase	envio das informações constantes dos eventos das tabelas S-1000 a S-1080
2ª Fase	envio das informações constantes dos eventos não periódicos S-2190 a S-2399 (exceto os eventos de Segurança e Saúde do Trabalhador - SST)
3ª Fase	envio das informações constantes dos eventos periódicos S-1200 a S-1299
4ª Fase	envio das informações constantes dos eventos S-2210, S-2220 e S-2240

Fonte: Site Governo Federal – eSocial (2020).

Figura 5 – Cronograma de Implantação para o Grupo 1

GRUPO 1 - Empresas com faturamento anual superior a R\$ 78 milhões:

1ª Fase: 08/01/2018 - Apenas informações relativas às empresas, ou seja, cadastros do empregador e tabelas

2ª Fase: 01/03/2018 - Nesta fase, empresas passam a ser obrigadas a enviar informações relativas aos trabalhadores e seus vínculos com as empresas (eventos não periódicos), como admissões, afastamentos e desligamentos

3ª Fase: 01/05/2018 - Torna-se obrigatório o envio das folhas de pagamento

Substituição da GFIP: Agosto/2018 - Substituição da GFIP para recolhimento de Contribuições Previdenciárias

(Data a definir) - Substituição da GFIP para recolhimento do FGTS (ver Resolução CCFGTS nº 926/2019)

4ª Fase: 08/06/2021 - Na última fase, deverão ser enviados os dados de segurança e saúde no trabalho (SST)

Fonte: Site Governo Federal – eSocial (2020).

Figura 6 – Cronograma de Implantação para o Grupo 2

GRUPO 2 - entidades empresariais com faturamento no ano de 2016 de até R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões) e que não sejam optantes pelo Simples Nacional:

1ª Fase: 16/07/2018 - Apenas informações relativas às empresas, ou seja, cadastros do empregador e tabelas

2ª Fase: 10/10/2018 - Nesta fase, empresas passam a ser obrigadas a enviar informações relativas aos trabalhadores e seus vínculos com as empresas (eventos não periódicos), como admissões, afastamentos e desligamentos

3ª Fase: 10/01/2019 - Torna-se obrigatório o envio das folhas de pagamento (de todo o mês de janeiro/2019)

Substituição da GFIP: Abril/2019 - Substituição da GFIP para recolhimento de Contribuições Previdenciárias - empresas com faturamento superior a R\$4,8 milhões

(Data a definir) - Substituição da GFIP para recolhimento de Contribuições Previdenciárias - Demais obrigados, exceto órgãos públicos e organismos internacionais bem como empresas constituídas após o ano-calendário 2017, independentemente do faturamento (ver Instrução Normativa RFB nº 1906, de 14 de agosto de 2019).

(Data a definir) - Substituição da GFIP para recolhimento do FGTS (ver Resolução CCFGTS nº 926/2019)

4ª Fase: 08/09/2021 - Na última fase, deverão ser enviados os dados de segurança e saúde no trabalho (SST)

Fonte: Site Governo Federal – eSocial (2020).

Figura 7 – Cronograma de Implantação para o Grupo 3

GRUPO 3 - empregadores optantes pelo Simples Nacional, empregadores pessoa física (exceto doméstico), produtor rural PF e entidades sem fins lucrativos:

1ª Fase: 10/01/2019 - Apenas informações relativas às empresas e às pessoas físicas, ou seja, cadastros dos empregadores e tabelas

2ª Fase: 10/04/2019 - Nesta fase, as empresas passam a ser obrigadas a enviar informações relativas aos trabalhadores e seus vínculos (eventos não periódicos), e as pessoas físicas quanto aos seus empregados. Ex: admissões, afastamentos e desligamentos

3ª Fase: 01/05/2021 - Torna-se obrigatório o envio das folhas de pagamento.

Substituição da GFIP: (Data a definir) - Substituição da GFIP para recolhimento de Contribuições Previdenciárias (Instrução Normativa específica, a ser publicada)

(Data a definir) - Substituição da GFIP para recolhimento do FGTS (ver Resolução CCFGTS nº 926/2019)

4ª Fase: 10/01/2022 - Na última fase, deverão ser enviados os dados de segurança e saúde no trabalho (SST)

Fonte: Site Governo Federal – eSocial (2020).

Figura 8 – Cronograma de implantação para o Grupo 4

GRUPO 4 - órgãos públicos e organizações internacionais:

1ª Fase: 08/07/2021 - Apenas informações relativas aos órgãos, ou seja, cadastros dos empregadores e tabelas

2ª Fase: 08/11/2021 - Nesta fase, os entes passam a ser obrigados a enviar informações relativas aos servidores e seus vínculos com os órgãos (eventos não periódicos). Ex: admissões, afastamentos e desligamentos.

3ª Fase: 08/04/2022 - Torna-se obrigatório o envio das folhas de pagamento (de todo o mês de abril/2022)

Substituição da GFIP: (Resolução específica a ser publicada) - Substituição da GFIP para recolhimento de Contribuições Previdenciárias

(Data a definir) - Substituição da GFIP para recolhimento do FGTS (ver Resolução CCFGTS nº 926/2019)

4ª Fase: 11/07/2022 - Na última fase, deverão ser enviados os dados de segurança e saúde no trabalho (SST)

Fonte: Site Governo Federal – eSocial (2020).

Contudo, conforme Portaria Conjunta SEPRT/RFB Nº 55, de 03 de Setembro de 2020, o cronograma de implantação foi suspenso por tempo indeterminado.

Isso deu um flego para o financeiro das empresas, que diante de tantas alterações em decorrência da pandemia do COVID-19, tiveram que se adequar às pressas para atender as ao número expressivo de demandas do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 2020 e de redução e/ou suspensão dos contratos de trabalho conforme a lei nº 14.020, de 6 de Julho de 2020, assim como prorrogação do pagamento do 1/3 de férias para os colaboradores que usufruíram dos respectivos períodos, dentre outras flexibilidades ofertadas pelo governo com o intuito de evitar um colapso de desemprego no país.

Para manter o controle de tantas peculiaridades, houve a necessidade de implantar mecanismos que possibilitassem aos escritórios de contabilidade e empresas, organizar e controlar as reduções e suspensões de todos os colaboradores atingidos.

Figura 9 – Checklist de Controle de Redução e Suspensão

SUSPENSÃO OU REDUÇÃO CONTRATOS DE TRABALHO MEDIDA PROVISÓRIA 936/2020								
EMPRESA	TIPO DE AFASTAMENTO	DATA DE INÍCIO	DATA FINAL	DATA DA ASSINATURA	DATA ENVIO AO SINDICATO	INFORMAÇÃO NO SITE DO M.T.E	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES
CLIENTE 1	Redução	17/06/2020	17/06/2020	13/06/2020	13/06/2020	13/06/2020	FUNCIONÁRIO 2	
CLIENTE 2	Suspensão	22/04/2020	20/06/2020	12/04/2020	12/04/2020	12/04/2020	FUNCIONARIO 1	
CLIENTE 3	Suspensão	22/04/2020	20/06/2020	12/04/2020	12/04/2020	12/04/2020	FUNCIONARIO 1	
CLIENTE 4	Suspensão	01/05/2020	30/06/2020	28/05/2020	28/05/2020	28/05/2020	FUNCIONÁRIO 2	
CLIENTE 5	Suspensão	27/04/2020	27/05/2020	25/05/2020	25/05/2020	25/05/2020	FUNCIONARIO 1	
CLIENTE 6	Suspensão	22/04/2020	20/06/2020	18/04/2020	18/04/2020	18/04/2020	FUNCIONÁRIO 2	
CLIENTE 7	Suspensão	22/04/2020	20/06/2020	18/04/2020	18/04/2020	18/04/2020	FUNCIONÁRIO 2	

Fonte: Autoria própria (2020).

Por isso, conforme as etapas do onboarding forem acontecendo, os responsáveis pela execução precisam estar atentos se nenhum direito dos colaboradores vinha sendo suprimido. Algumas empresas, para reduzir custos, solicitam aos escritórios de contabilidade que não cumpra algum requisito exigido pela legislação trabalhista, como exclusão de base de incidência de INSS e FGTS, pagamentos de horas extras, etc., não transitam pela folha. Porém há situações que não é culpa do cliente, pois foi ocasionada por quem executa a folha de pagamento, por isso quando essas anomalias quando identificadas precisam gerar uma ação no momento da implantação.

Com tantas peculiaridades, o cálculo de folha de pagamento se torna algo complexo e com muitas variáveis, onde qualquer erro pode gerar um passivo trabalhista para a empresa, não só em caso de processo trabalhista, mas também multas e transtornos com o fisco.

3.5 Encargos trabalhistas

Na antiguidade, durante o desenvolvimento das sociedades, o trabalho era tido como algo depreciativo e punitivo, onde os ricos detinham o poder sobre as camadas mais pobres, assim como os escravos. A economia girava em torno da mão de obra escrava predominantemente. Após um longo período em nossa história, alguns escravos passaram a ser pagos pelos serviços que prestavam, iniciando aqui, o antecedente ao contrato de trabalho que possuímos nos dias atuais. Na ideia média, os senhores feudais davam proteção aos seus servos em troca de seus trabalhos. Eles não eram mercadorias, tal qual eram os escravos, porém ficavam presos a terra e subordinados aos senhores feudais. Após este período, os servos passaram a

povoar as cidades e os seus ofícios começaram a ser melhor remunerados, porém não havia a figura do empregado e empregador. Apenas com a Revolução Industrial, começou a surgir a figura da classe operaria, e onde começa a surgir o Direito do Trabalho, estipulando jornada de trabalho, remuneração a ser recebida, etc. No entanto as condições de trabalho eram degradantes e exaustivas, o que motivou as organizações de trabalhadores que passaram a pressionar por melhores condições e remunerações. Apenas em 1988 com a criação da Constituição Federal, houve a democratização do modelo antigo corporativista e que nos serve de base até os dias atuais.

Com a necessidade de atualizar certos aspectos das relações trabalhistas, em 2017 o Governo Federal instituiu a Lei nº 13.467, intitulada Reforma Trabalhista. A Reforma Trabalhista trouxe alterações significativas para o Direito do Trabalho, pois regulamentou rotinas que já eram praticadas pelas empresas e colaboradores, porém de forma irregular, como os acordos rescisórios, relações sindicais e trabalho sem carteira assinada, por exemplo.

Na folha de pagamento brasileira, existem vários tipos de encargos cada um com uma legislação específica, assim como suas alíquotas e destinações. Abaixo falarei dos três principais, INSS, FGTS e IRRF.

3.5.1 INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

Conforme algumas categorias foram se organizando ao longo do tempo para obter mais benefícios, por exemplo, foi-se construindo um “caixa”, alimentado pelos beneficiários que lhes proporcionava fundos de pensão, dentre outros. Com o aumento de categorias e regramentos, houve a necessidade de unificar todas estas contribuições, dando início à Previdência Social no Brasil.

A Previdência Social é parte integrante da Seguridade Social Brasileira e para ter direito aos seus benefícios como auxílio doença, licença maternidade, aposentadoria, etc., os usuários precisam contribuir conforme seu regramento.

Uma das primeiras taxações em cima da renda, refere-se ao desconto do INSS. Conforme Leitão (2018, p. 171-172).

A seguridade social, parte integrante da ordem social, compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social (art. 194 da CF/88). Portanto, conclui-se que a seguridade social é um sistema de proteção social composto de três subsistemas: previdência, assistência social e saúde.

O valor de contribuição dos contribuintes varia conforme a sua renda, porém respeitando o teto máximo, conforme tabela abaixo:

Figura 10 - Tabela de Contribuição dos Segurados Empregados, Empregado Doméstico e Trabalhador Avulso, para Pagamento de Remuneração a partir de 1º de Março de 2020.

SALÁRIO-DE-CONTRIBUIÇÃO (R\$)	ALÍQUOTA PARA FINS DE RECOLHIMENTO AO INSS
até 1.039,00	7,5%
de 1.039,01 até 2.089,60	9%
de 2.089,61 até 3.134,40	12 %
de 3.134,41 até 6.101,06	14%

Fonte: Diário Oficial da União (2020).

O percentual do desconto do INSS sobre o salário deve variar de acordo com a remuneração recebida por alguém, progressivamente, ou seja, quanto maior o salário do profissional, mais ele terá que pagar para usufruir dos benefícios previdenciários, limitado ao teto. Veja exemplo para remuneração de R\$ 3.000,00.

Figura 11 – Cálculo de desconto da contribuição para o INSS

- 1ª faixa salarial: R\$ 1.045,00 x 7,5% = R\$ 78,38
- 2ª faixa salarial: (R\$ 2.089,60 – R\$ 1.045,00) x 9% = R\$ 1.044,60 x 9% = R\$ 94,01
- 3ª faixa salarial: (R\$ 3.134,40 – R\$ 2.089,60) x 12% = R\$ 1.044,80 x 12% = R\$ 125,38
- 4ª faixa salarial: (R\$ 6.101,06 – R\$ 3.134,40) x 14% = R\$ 2.966,66 x 14% = R\$ 415,33
- Total a recolher: R\$ 78,38 + R\$ 94,01 + R\$ 125,38 + R\$ 415,33 = R\$ 713,10

Fonte: Contabilizei (2020).

Já a contribuição por parte das empresas, funciona de forma diferente, pois há muitas variáveis que precisam ser analisadas para determinar a forma de contribuição e os percentuais. Segundo Leitão (2018, p. 378).

De acordo com o art. 195, I, a, da CF/88, o empregador, empresa ou entidade a ela equiparada deve contribuir sobre a folha de salários e demais rendimentos do trabalho pagos ou creditados, a qualquer título, à pessoa física que lhe preste serviço, mesmo sem vínculo empregatício.

Ao ler o dispositivo constitucional, pode-se pensar que há uma contribuição única na folha de pagamento., porem de fato, há quatro contribuições que afetam essa mesma base de cálculo, a saber: a) a contribuição básica de 20% (art. 22, I e III, da Lei nº 8.212 / 91); b) seguro contra acidentes de trabalho - SAT (art. 22, II, da Lei nº 8.212 / 91); c) contribuição para aposentadoria especial (art. 57, § 6º, da Lei nº 8.213 / 91); e d) a contribuição adicional de instituições financeiras (art. 22, § 1º, da Lei nº 8.212 / 91).

Essas alíquotas são aplicadas para as empresas tributadas pelo lucro real e pelo lucro presumido.

Já as empresas que são tributadas pelo Simples Nacional, devem contribuir com o INSS conforme previsto na lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Segundo o site da Receita Federal (Receita Federal, 2006?) “o Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.”

A empresa que se enquadra nestes grupos, não recolhe o INSS pela folha de pagamento, mas pela guia chamada DAS - Documento de Arrecadação do Simples.

Em 2020, por conta da celeuma do COVID-19, as empresas do lucro real e presumido, puderam prorrogar o pagamento do INSS patronal de março e abril deste

ano, para os vencimentos de julho e setembro conforme Portaria nº 139, de 3 de Abril de 2020.

Figura 12 – Tabela de Acompanhamento Prorrogação INSS

PRORROGAÇÃO INSS PORTARIA nº 139/2020						
EMPRESA	VALOR 03/2020	VALOR 04/2020	VALOR 05/2020	RESPONSÁVEL	DATA DO ENVIO	OBSERVAÇÕES
CLIENTE 1		R\$ 323,95		FUNCIONÁRIO 1	20/05/2020	Esta pagando a guia com redução de 20%
CLIENTE 2	R\$ 778.263,68	R\$ 554.807,97		FUNCIONÁRIO 2	21/05/2020	DCTFWEB sem a parte da empresa e o GILRAT
CLIENTE 3	R\$ 2.085,72	R\$ 1.936,68		FUNCIONÁRIO 1	21/05/2020	Esta pagando a guia com redução de 20% e %RAT
CLIENTE 4			R\$ 864,14	FUNCIONÁRIO 2	23/05/2020	Esta pagando a guia com redução de 20% e %RAT
CLIENTE 5			R\$ 5.310,40	FUNCIONÁRIO 2	21/05/2020	Esta pagando a guia com redução de 20% e %RAT

Fonte: Autoria própria (2020).

3.3.2 FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

O Fundo de Garantia do Serviço - FGTS foi criado pela Lei nº 5.107, de 13 de setembro de 1966, com vigência a partir de 1º de janeiro de 1967, para proteger o trabalhador despedido sem justa causa. Ele tinha o objetivo de formar um patrimônio para quem completasse 10 anos de admissão na mesma empresa.

O FGTS consiste em contas vinculadas, abertas em nome de cada trabalhador na Caixa Econômica Federal, no momento do primeiro depósito feito pelo empregador. O saldo da conta vinculada é composto por depósitos mensais do empregador, acrescidos de atualização monetária e juros, assim como dividendos distribuídos pela própria Caixa Econômica Federal.

O depósito equivale a 8% da remuneração paga ou devida ao trabalhador mensalmente, cujo contrato seja regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT. No caso de contratos para menores aprendizes, o percentual é de 2%.

Quando o colaborador é desligado da empresa sem justa causa além dos 8% ou 2% dos celetistas ou aprendizes, a empresa precisa pagar o adicional de 40% sobre os 8% da remuneração percebida no mês da rescisão mais os 40% sobre o saldo da conta vinculada. Até 1º de janeiro de 2020 era cobrado das empresas o adicional de 10% utilizados para recompor os expurgos inflacionários dos planos econômicos Verão (1989) e Collor I (1990), portanto a empresa que desligasse o colaborador sem justa causa, tinha que pagar 50% a título de multa rescisória, sendo que 40% era para o colaboradores desligado e 10% para o governo.

Em 2020, várias medidas foram adotadas pelo governo federal para tentar conter a onda de desemprego impulsionada pelo COVID-19.

Uma das medidas, foi a implantação da Medida Provisória nº 927, de 22 de Março de 2020. Esta medida visa parcelar o FGTS das competências março, abril e maio de 2020, com vencimento em abril, maio e junho de 2020, respectivamente.

Os escritórios contábeis ou empresas teriam que enviar GFIP de confissão de dívida destas competências para que os valores pudessem constar no site da CEF - Caixa Econômica Federal para que pudessem ser parcelados.

Contudo, conforme desligamentos foram sendo feitos, a empresa teria que recolher os valores totais dos trabalhadores abatendo os valores já pagos no parcelamento.

Mesmo com estas medidas, um considerável número de empresas não conseguiu resistir a crise a acabou encerrando suas atividades ou reduzindo drasticamente o quadro de empregados.

Para as grandes empresas esse controle ou organização somente foi possível, com a aplicação de mecanismos e ferramentas que evidenciasse todas as

competências inseridas no parcelamento, pois a Caixa Econômica Federal não estava preparada para o grande volume de informações transitadas.

Figura 13 – Tabela de Acompanhamento Parcelamento FGTS

PARCELAMENTO FGTS MEDIDA PROVISÓRIA Nº 927/2020							
EMPRESA	VALOR 03/2020	VALOR 04/2020	VALOR 05/2020	TOTAL A PARCELAR	MODALIDADE 1 ENVIADA?	RESPONSÁVEL PELO ENVIO	OBSERVAÇÕES
CLIENTE 1	R\$ 340,70	R\$ 229,39	R\$ 229,39	R\$ 799,48	Sim	FUNCIONÁRIO 1	
CLIENTE 2	R\$ 699,46	R\$ 673,58	R\$ 673,58	R\$ 2.046,62	Sim	FUNCIONÁRIO 2	
CLIENTE 3	R\$ 138,73	R\$ 105,31	R\$ 105,31	R\$ 349,35	Sim	FUNCIONÁRIO 1	
CLIENTE 4	R\$ 1.082,01	R\$ 757,39	R\$ 757,39	R\$ 2.596,79	Sim	FUNCIONÁRIO 1	2 Desligamentos
CLIENTE 5	R\$ 911,27	R\$ 938,08	R\$ 938,08	R\$ 2.787,43	Sim	FUNCIONÁRIO 1	
CLIENTE 6	R\$ 1.021,51	R\$ 1.021,51	R\$ 1.021,51	R\$ 3.064,53	Sim	FUNCIONÁRIO 2	
CLIENTE 7	R\$ 562.606,63	R\$ 478.877,91	R\$ 478.877,91	R\$ 1.520.362,45	Sim	FUNCIONÁRIO 2	10 Desligamentos

Fonte: Autoria própria (2020).

3.5.3 IRRF - Imposto Sobre a Renda Retido na Fonte

O imposto de renda sobre a fonte está sujeito principalmente aos rendimentos de trabalho assalariado pago por pessoas físicas ou jurídicas, rendimentos de trabalho autônomo pagos por pessoas jurídicas, rendimentos de aluguéis e royalties pagos por pessoas jurídicas e rendimentos pagos por serviços entre pessoas como essas de natureza profissional, serviços de corretagem, publicidade e publicidade. Sua principal característica é o fato de caber à própria fonte pagadora o ônus de apurar a incidência, calcular e arrecadar o imposto, e não do beneficiário, assim como integram a base de cálculo as receitas pagas, creditadas, empregadas, entregues ou remetidas a pessoas jurídicas domiciliadas no exterior por fontes localizadas no Brasil. Apresenta alíquotas variáveis de acordo com a natureza jurídica da receita, o país de residência ou domicílio do beneficiário e o regime tributário a que está submetida a pessoa jurídica domiciliada no exterior.

Para efetuar os descontos de IRRF é levado em consideração os percentuais conforme tabela ajustada anualmente. No entanto, desde 2015 a tabela não é atualizada pelo Governo Federal.

Figura 14 – Tabela Progressiva Mensal

Base de Cálculo (R\$)	Alíquota (%)	Parcela a Deduzir do IR (R\$)
Até 1.903,98	-	-
De 1.903,99 até 2.826,65	7,5	142,80
De 2.826,66 até 3.751,05	15	354,80
De 3.751,06 até 4.664,68	22,5	636,13
Acima de 4.664,68	27,5	869,36

Fonte: Planalto (2020).

Sendo que R\$ 189,09 é o valor por dependente para deduzir da base de cálculo bruta, antes de aplicar o percentual da alíquota.

Lembrando que o IRRF não é uma despesa da empresa e sim do contribuinte. A empresa é um mero aplicador da legislação e repassador do valor descontado à Receita Federal.

Anualmente os valores de bens e renda são informados pelos órgãos obrigatórios como cartórios, empresas, etc., com isso, o contribuinte declara anualmente a aquisição de bens e renda que será confrontado e será efetuado o

ajuste na declaração do seu imposto de renda, então ele poderá ser restituído caso o valor declarado tenha sido menor ou deverá pagar, caso a renda seja maior.

4 LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS - (LGPD)

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), foi aprovada em 14 de agosto de 2018 através da Lei nº 13.709, porém com vigência a partir de agosto de 2020. Esta lei tem por objetivo trazer mais segurança jurídica e padronização de normas e práticas já utilizadas na atualidade. Segundo Garcia *et al* (2020, p. 15).

“[...] a LGPD tem como objetivo proteger dados pessoais de pessoas naturais, ou seja, pessoas físicas. Este é o primeiro ponto: a LGPD não tem como escopo os dados das empresas (pessoas jurídicas), mas sim os dados que as empresas têm das pessoas físicas, sejam elas funcionárias, terceiras, clientes, acionistas etc. – ou seja, todo mundo.

A LGPD estabelece que que o cidadão precisa consentir a divulgação e processamento dos seus dados pessoais.

O que isso impacta no departamento pessoal? Impacta e muito, visto que a todo momento informações pessoais dos colaboradores estão sendo visualizados, divulgados e transitados, desde o momento da entrevista até o seu desligamento da empresa. Por isso cada vez se torna mais necessário automatizar e controlar os processos que envolvem os dados dos funcionários. Pensando nisso, o governo federal instituiu a CTPS Digital, desta forma não há mais a necessidade do colaborador apresentar a CTPS no momento da contratação, bastando apenas o número do CPF.

Ações como enviar os dados ou documentos pessoais dos colaboradores via motoboy, transportadora, colega de trabalho, são práticas comuns de tramitação destes documentos, porém hoje, pode ser considerada criminosa, pois desrespeita a privacidade do indivíduo, além de correr o risco de seus dados serem perdidos ou utilizados de forma fraudulenta.

O profissional de departamento pessoal deve estar constantemente atento com os cuidados destes, por isso orientar a empresa sobre a legislação e o risco que ela corre são práticas a serem adotadas.

5 METODOLOGIA

Para o processo de estudo, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa-exploratória através de um estudo de caso na empresa S.O.S Contabilidade Ltda., situada na cidade de Cachoeirinha, no Rio Grande do Sul, pois visa tornar claro e explícito os fatos pesquisados e também, com objetivo de entender e conhecer melhor o conteúdo que foi apresentado, assim como, em razão de que o objetivo não tem natureza quantitativa e não foram utilizados dados numéricos ou estatísticos, mas sim estudado e analisado documentos com a intenção de se entender de que forma a falta de controles internos no departamento pessoal podem prejudicar o processo de implantação.

O mapeamento do processo atual ocorreu de forma presencial por três meses acompanhando todas as fases da rotina, desde o fechamento do contrato de prestação de serviços até a parte operacional do cálculo da folha de pagamento.

A empresa em questão possui dois modelos de *onboarding* (termo em inglês para integração). O primeiro modelo possui os dados básicos do cliente e a listagem dos documentos prioritários, porém nem sempre ele está atualizado ou completo. O

segundo é elaborado pela coordenadora do departamento pessoal. Este *onboarding* é alimentado com informações obtidas do primeiro, porem com assuntos específicos da área de departamento pessoal. Ambos foram utilizados como experimento nas etapas da análise do processo atual de implantação.

Efetuei entrevistas com a sócia responsável pelo fechamento do contrato de prestação de serviços, com a responsável pelo societário e com a equipe do departamento pessoal.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visando entender a forma como funcionam os atuais processos de implantação de novo cliente no departamento pessoal, e o que isso pode trazer de problemas para o escritório de contabilidade e seus clientes, foram efetuados alguns questionamentos com todos os envolvidos no processo de implantação como as sócias, líderes dos demais setores (societário, fiscal e contábil) , analistas, assistentes e auxiliares, contemplando desde o fechamento do contrato de prestação de serviços até a fase final, assim como acompanhamento das rotinas através de simples observação. Através desta forma de estudo, foi possível identificar que diversos escritórios contábeis compartilham destas mesmas situações-problema.

Através desse método foi possível mapear as fases do processo de implantação, as origens das anomalias e as possíveis soluções. Basicamente a coleta das informações iniciais são efetuadas de forma superficial, ficando a cargo de cada setor contatar o cliente para solicitar os documentos, sanar dúvidas, solicitar o contato do antigo contador, etc.

Figura 15 – Mapeamento

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO ATUAL	
1ª FASE	Diretoria obtém as particularidades iniciais do cliente e fecha o contrato de prestação de serviços.
2ª FASE	Societário recebe da diretoria estas particularidades e elabora o contrato de prestação de serviços.
3ª FASE	Societário contata contador anterior para obter os documentos prioritários e efetua o cadastro no sistema contábil.
4ª FASE	Coordenadora do departamento pessoal efetua o <i>onboarding</i> inicial através de <i>checklist</i> específico.
5ª FASE	Lançamentos manuais do registro dos empregados, períodos de férias, cadastro de rubricas e folhas retroativas.
6ª FASE	Rodar as rotinas da folha de pagamento.
PROBLEMAS COM A IMPLANTAÇÃO ATUAL	
1ª FASE	Algumas vezes a diretoria não solicita informações importantes para a implantação ou esquece de repassá-las.
2ª FASE	Diretoria não repassa informações precisas ao societário, que acaba gerando falhas no processo.
3ª FASE	Societário não tem conhecimento de todos os documentos dos setores. Os arquivos chegam de forma fracionada, gerando prazos apertados.
4ª FASE	Departamento pessoal não efetua as verificações dentro do prazo ideal, o que leva a erros, atrasos nas tarefas...
5ª FASE	Com a inclusão manual das informações ficamos suscetíveis a erros de digitação, atraso nas demais rotinas, etc.
6ª FASE	Prazos apertados para conferir o que foi incluído/digitado, isso leva a deslocar mais de um colaborador para ajudar ou sobrecarga de quem esta calculando.
FORMA IDEAL	
Possuir um <i>checklist</i> com as informações principais do cliente.	
A implantação de manuais é eficaz, pois evitam erros e má interpretação por quem esta a executando as tarefas.	
Solicitar ao antigo contador que encaminhe os arquivos da empresa em xml ou txt para facilitar a importação das informações.	
Implantar ferramenta de controle de tarefas para verificar quem esta fazendo, o que esta fazendo e qual o status.	
Elaborar <i>checklist</i> de conferência de todos os dados importados ou digitados para minimizar erros e verificar se falta alguma	
Reunião final com o cliente explicando a forma como trabalhamos e o que esperamos da relação entre o escritório e cliente.	

Fonte: Autoria própria (2020).

Uma das fases críticas é no momento do fechamento do contrato, para isso foi elaborado um *checklist* com os dados principais necessários para iniciar a implantação no departamento pessoal.

Figura 16 – Checklist inicial

Status	#	Etapa	Responsável	Data
	1	Fechamento Proposta e preenchimento do <i>checklist</i> de implantação	Contabilidade	
	2	Comunicação contabilidade anterior e solicitar os arquivos xml ou txt	Cliente	
	3	Envio dos Documentos Prioritários pela empresa ou contador anterior	Cliente	
	4	Cadastro na Dominio	Contabilidade	
	5	Cadastro no G-one	Contabilidade	
	6	Reunião de apresentação do cliente a Innovare	Contabilidade	
	7	Assinatura do contrato	Ambos	
	8	Data inicio responsabilidade	Ambos	
	9	Assinatura DBE de troca de contador	Ambos	
	10	Contato equipe da empresa	Cliente	
	11	Envio dos Demais Documentos	Cliente	
	12	Procuração Padrão contabilidade	Ambos	
	13	Procuração RFB	Contabilidade	

Fonte: Elaborado pela Innovare Contabilidade Ltda. (2020).

Levando em conta a necessidade de minimizar as penalidades em relação aos problemas enfrentados pelo departamento pessoal na implantação, elaborou-se algumas planilhas no padrão checklist para todos os clientes. As planilhas são práticas e simples, porém devem ser observadas por todos os envolvidos nas etapas.

Figura 17 – Onboarding Departamento Pessoal

ONBOARDING NOVOS CLIENTES - DP

Cliente				
Nome do Empresário				
Antiga Contabilidade				
Início da responsabilidade				
Etapa		Responsável	Data	Observação
1	Comunicado pelo societário			
2	Abertura da pasta do DP na rede			
3	Recebimento dos Documentos Prioritários			
4	Confirmação do regime tributário			
5	Verificação dos dados para o e-Social + cronograma			
6	Análise do sindicato (e-mail cadastro e pendencias e contribuições)			
7	SEFIP sem movimento (caso não possua funcionários)			
8	Configuração na Dominio (FAP, parâmetros, filial, sindicato)			
9	Designação e infomação de quem será a responsável pelo cliente			
10	Configuração no G-one			
11	Inclusão no checklist do departamento pessoal			
12	Confirmação do certificado digital com societário			
13	Verificar a data de pagamento dos salarios + quem será o resp. pelo receb. das inf.			
14	Envio do e-mail de boas vindas ao DP (enviar e-mail da admissão, férias, rescisão)			
15	Verificar as variáveis da folha de pagamento			
16	Procuração seguro desemprego e CEF			
17	Verificar e informar ao cliente os pontos de melhoria			
Quem faz parte da equipe no cliente		Dados da equipe do cliente		
#	Nome	Setor	Email	
1				

Fonte: Autoria própria, 2020.

Figura 18 – Checklist Operacional de Inclusão da Base de Dados no Departamento Pessoal

CHECKLIST DE ROTINAS DE IMPLANTAÇÃO DE CLIENTE - DP				
ETAPAS	TAREFA	RESPONSÁVEL	PRAZO PARA CONCLUSÃO	STATUS
1	Executar etapas do <i>onboarding</i>			
2	Cadastrar cargos			
3	Cadastrar horários			
4	Verificar números e matrícula no e-Social			
5	Cadastrar ativos			
10	Incluir folhas de pagamento e adiantamento			
11	Conferir líquidos e impostos			
6	Verificar dependentes			
7	Conferir se o horário fecha com a jornada			
8	Cadastrar rescindidos no ano vigente			
9	Incluir férias no sistema			
12	Conferir fechamento no e-Social			
13	Conferir fechamento na DCTFWEB			
14	Conferir pendências fiscais			
15	Relacionar e informar à coordenadora sobre falta de documentos de funcionários, incoerências com bases de incidência nas rubricas, divergências nos pendenciais dos impostos, etc.)			
16				
17				

Fonte: Autoria própria (2020).

7 CONCLUSÃO

Após detalhar os problemas causados na implantação onde as informações não são recebidas de forma correta e dentro de um prazo confortável para todos, levando a recorrência de erros, estresse e, muitas vezes multas e possibilidade de passivo trabalhista, os objetivos deste estudo foram atendidos, quando analisamos as etapas de implantação no sistema de folha de pagamento no momento atual, quais os problemas com esse processo e qual seria a forma ideal para minimizar tais anomalias, e ainda quando foram identificados problemas que podem gerar multas ou passivo trabalhista para o novo cliente, como verificação dos salários mínimos da categoria, ajustes das bases de incidência de IRRF, FGTS e INSS, e por fim quando se verificou que o checklist, *onboarding* e manual de processos é eficaz para o sucesso da implantação.

Tais levantamentos levaram ao atendimento do objetivo específico quando utilizamos a gestão de processos em todas as fases que envolvem a implantação de cliente novo, isso nos levou a conclusão de que o checklist e o *onboarding* são ferramentas ideais para ajudar os envolvidos na implantação, pois minimizam os riscos de que algo seja esquecido, que atrapalhe as etapas dos demais setores envolvidos, que os prazos sejam cumpridos com mais tranquilidade e a legislação seja sempre aplicada.

Concluimos com este artigo que escritórios contábeis que utilizam ferramentas de gestão de processos para implantar novos clientes em seus escritórios, possuem um diferencial dos demais, visto que boa parte não implementam um processo prático e robusto. Cada vez a legislação e o dinamismo que as coisas acontecem no mundo globalizado, exige que tenhamos visão sistêmica e controle de tudo o que ocorre dentro da organização, por isso contar com estas ferramentas é imprescindível.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa analisou os processos de implantação de cliente novo em escritório de contabilidade, com o intuito de identificar falhas no processo que podem ocasionar multas ou passivo trabalhista para as empresas. Tanto que a pesquisa foi pautada pelo objetivo de trazer mais segurança para os gestores na fase de implantação, minimizando assim, riscos para o escritório contábil e seus clientes.

É notável que a aplicação de controles internos se faz cada vez mais importante nas etapas de fechamento de contrato prestação de serviços, solicitação de documentos ao contador anterior, inclusão dos dados no sistema de folha de pagamento e conferência, validação das bases de incidência, verificação dos sindicatos e suas convenções coletivas, etc., visto a quantidade de informações envolvidas na implantação. Por isso, se apropriar de ferramentas como checklist, *onboarding*, manuais, alinhamento de equipes e treinamentos, são uma ótima opção.

O departamento pessoal é responsável por tarefas importantes e que geram reflexos a longo prazo para a empresa e seus funcionários. A administração desta área conta com diversas minúcias e peculiaridades que se não houver um controle robusto e eficaz, assim como não manter uma equipe atualizada e capacitada e com excelente comunicação é inevitável que erros irão ocorrer. Um erro seja involuntário ou proposital, pode além de gerar os problemas de multas ou passivo trabalhista como afetar a aposentadoria dos trabalhadores, problemas com o saque do PIS, problemas com as declarações do Imposto de Renda Pessoa Física – IRPF, auxílio doença, licença maternidade, auxílios do governo, dentre outros, por isso seguir os processos é tão importante, porém muitas vezes negligenciados.

É responsabilidade de quem detém o conhecimento zelar pelo trabalho prestado e pelos documentos sob sua guarda, por isso é tão importante manter um rigoroso controle das atividades desempenhadas, garantindo o sucesso e a boa relação entre o cliente e a equipe do escritório contábil, por isso métodos como um robusto checklist, assim como um *onboarding* bem estruturado podem contribuir significativamente para este processo tão delicado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 22 out. 2020.

BRASIL. **Da Finalidade e dos Princípios Básicos da Previdência Social**.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm>. Acesso em: 22 out. 2020.

BRASIL. **Estado de Calamidade Pública**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/DLG6-2020.htm>. Acesso em: 22 out. 2020.

BRASIL. eSocial - **Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas**. Disponível em: <<https://www.gov.br/esocial/pt-br/empresas/manual-web-geral>>. Acesso em: 22 out. 2020.

BRASIL. eSocial - **Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas**. Disponível em: <<https://www.gov.br/esocial/pt-br/aceso-ao-sistema/cronograma-de-implantacao>>. Acesso em: 22 out. 2020.

BRASIL. **IRRF - Imposto Sobre a Renda Retido na Fonte**. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/aceso-rapido/tributos/IRRF-old>>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.036, de 11 de Maio de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8036consol.htm>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.134, de 27 de Dezembro de 1990**. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/aceso-rapido/tributos/IRRF-old>>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.546, de 14 de Dezembro de 2011**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12546.htm>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.043, de 13 de Novembro de 2014**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13043.htm>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.149, de 21 de Julho de 2015**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13149.htm>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **LEI nº 13.709, de 14 de Agosto de 2018**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 14.020, de 6 de Julho de 2020**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14020.htm>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de Março de 2020**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **O que é o Simples Nacional?** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Portaria Conjunta SEPRT/RFB Nº 55**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-conjunta-n-55-de-3-de-setembro-de-2020-275911474>>. Acesso em: 22 out. 2020.

BRASIL. **Portaria Nº 139, de 3 de Abril de 2020.** Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Portaria/PRT/Portaria%20139-me.htm>.
Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Portaria nº 914, de 13 de Janeiro de 2020.** Disponível em:
<<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-914-de-13-de-janeiro-de-2020-237937443>>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Reforma Trabalhista.** Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 22 out. 2020.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do Trabalho.** 9°. ed. São Paulo: Método, 2014.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Auditoria contábil: teoria e prática.** 10ª. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FABRETTI, Lúdio Camargo; FABRETTI, Denise; FABRETTI, Dilene Ramos. **As Micro e Pequenas Empresas e o Simples Nacional.** 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

GARCIA, Lara Rocha *et al* **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD): guia de implantação.** São Paulo: Edgard Blücher, 2020.
GILSA, Dietmar von. **Gestão da Qualidade de Produtos e Processos.** Uniasselvi. 2012.

LEITÃO, André Studart. **Instituto Nacional do Seguro Social: Técnico INSS: Nível Médio.** 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

Manual de Controles Internos, São Paulo: ABRAPP, 2010.

MATTOS, Claudia Aparecida de *et al.* **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação.** São Paulo: Atlas, 2006.

PIZO, Frank. **Mapeamento de Controles Internos Sox.** 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

REIF, Estelamaris. THEIS, MaikeBauler. **Rotinas de Pessoal.** 2018.