

IPSO FACTO

Ano 6 • Nº 12 • Novembro/2022

A revista do Gaia Silva Gaede Advogados

Justiça fiscal

Decisão do STF em ação patrocinada pelo Escritório é base para Lei Complementar que reduz tributação de ICMS sobre energia, telecom e combustíveis no Brasil

RETOMADA ECONÔMICA

Transação ajuda empresas com dívidas em tributos, mas demanda análise estratégica

TELETRABALHO EM PAUTA

Lei regulamenta novas relações, inova e traz mais segurança jurídica para empregador

NOVAS SEDES DE SP E MG TÊM ESPAÇOS ABERTOS E PARA SOCIALIZAÇÃO

- 4.** *Leading case* do GSGA ajuda a reduzir tributos federais e favorece contribuintes
- 8.** Transação é instrumento importante para empresas na retomada da economia brasileira
- 12.** Minas Gerais e São Paulo ganham novas sedes, que estimulam ainda mais a integração
- 16.** Projeto com regras de preços de transferência é passo importante para alinhar Brasil à OCDE
- 18.** Planejamento sucessório possibilita transmissão de patrimônio de forma menos custosa
- 20.** Decisão do STJ pela dedução de pagamento a administradores estimula gestão mais profissional
- 22.** Veto de embargos à execução fiscal para rever compensações indeferidas pela Receita demanda análise de alternativas para manter discussão do mérito
- 24.** LGPD e Lei Anticorrupção: avanço em operacionalização propiciará melhor ambiente de negócios
- 28.** Ajuste na regulamentação do teletrabalho consolida legislação e traz maior segurança jurídica
- 30.** Gaia Social estimula cultura de doação entre colaboradores e amplia atuação social
- 34.** Mudanças podem ser desafiadoras, mas práticas de gestão ajudam nesse processo



Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 1830
Condomínio do Edifício São Luiz – Torre II
8º andar - Conjunto 82
Itaim Bibi - CEP: 04543-900 - São Paulo - SP
E-mail: gaia.sp@gsga.com.br
Tel.: +55 (11) 3797-7400

SÓCIOS BOARD

Fernando Antonio Cavanha Gaia
Severino José da Silva
Henrique Gaede
Enio Zaha
Gerson Stocco de Siqueira
Ruy Cardoso Vasques
Antonio C. Pacheco
Flávio Augusto Dumont Prado
Alexandre Tróia Menezes da Silva
Gustavo Damázio de Noronha
Mauro da Cruz Jacob
Leandro Dumas Passos
Ana Paula Faria da Silva
Ivan Alberto Hasse
Anete Mair Maciel Medeiros
Márcio da Rocha Medina
Georgios Theodoros Anastassiadis
Marcelo Carvalho Pereira

CONSELHO EDITORIAL

Ana Paula Faria da Silva
Georgios Theodoros Anastassiadis
Gustavo Damázio de Noronha
Juliana Quadrado

GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

Juliana Quadrado

REDAÇÃO

Viviane Pereira

FOTOGRAFIAS

Arquivo

SITE

www.gsga.com.br

ASSESSORIA DE IMPRENSA

4Press News
Leandro Andrade
Ana Lúcia Moretto

Número 12, ISSN 2526-7833, Novembro 2022

Distribuição nacional e gratuita

EDIÇÃO E TEXTO

Viviane Pereira (Mtb. 25.068)
www.lapidandopalavras.com.br

ARTE E DIAGRAMAÇÃO

Sammy W. Oliveira
sammyw@bluemediam.com.br
www.bluemediam.com.br
Banco de imagens: Shutterstock

Os artigos técnicos contidos nesta publicação são de autoria dos advogados do Gaia Silva Gaede Advogados, a quem pertencem todos os direitos, e sem cuja autorização não devem ser, de forma alguma, fornecidos, reproduzidos ou divulgados sem citação da fonte. Seu conteúdo não tem por finalidade o alcance de um determinado resultado específico, mas sim a demonstração do panorama legal sobre a matéria no momento de sua elaboração, sobre cuja atualização não nos responsabilizamos, não consistindo em qualquer aconselhamento jurídico, que deve ser fornecido apenas mediante a análise de cada situação concreta.

Direito como ferramenta de transformação social

A advocacia é uma profissão posta a serviço da Justiça. A atuação do profissional do Direito demanda esforço, dedicação e estudo constante da legislação e da jurisprudência, bem como um atento acompanhamento das decisões dos tribunais. É uma jornada em que se almeja o reconhecimento do Direito não só para o cliente, mas também em prol da sociedade como um todo, seja de forma ampla ou com foco em algum de seus campos sociais ou econômicos.

A prestação do serviço jurídico (judicial ou consultivo) para uma empresa, explorando as oportunidades e aconselhando sobre os riscos envolvidos, pode fazer toda a diferença. Um resultado financeiro positivo ajuda a perpetuação da empresa e sua competitividade nos mercados nacional e internacional, a geração e a manutenção de inúmeros empregos, garantindo melhor qualidade de vida aos seus colaboradores e às pessoas a eles relacionadas.

Como o Direito está em constante transformação, o advogado deve se manter atento às tendências de mercado e às alterações legislativas com o objetivo de identificar novas oportunidades e seus desafios. Um exemplo que podemos citar é a possibilidade de transação com o Fisco Federal para a negociação de dívidas tributárias, tema abordado nesta edição. O conteúdo destaca importantes aspectos que merecem a atenção das empresas que possuem débitos federais.

Recentemente tivemos um exemplo de como a atuação em um processo judicial pode impactar na redução das despesas dos brasileiros. O Direito reconhecido pelo Supremo Tribunal Federal (STF) em um processo que patrocinamos foi utilizado como fundamento para a edição de uma lei complementar que reduziu a tributação de ICMS sobre bens essenciais como energia elétrica, telecomunicações e combustíveis, beneficiando pessoas físicas e jurídicas de todo o País. A matéria de capa desta edição explica como o *leading case* que atuamos contribuiu com a justiça social nas relações tributárias.

Colaborar com a disseminação de informação de qualidade sobre relevantes aspectos jurídicos também é parte desta missão. E é isso que procuramos fazer a cada nova edição da nossa revista *Ipsa Facto*.

Conselho Editorial

Boa leitura!

Promovendo a Justiça Fiscal na tributação sobre o consumo

Decisão final do STF em ação judicial patrocinada pelo Gaia Silva Gaede Advogados é utilizada como fundamento para a aprovação de Lei Complementar de ICMS, que impõe a redução da tributação sobre energia elétrica e outros bens considerados essenciais, impactando a vida de todos os brasileiros



Em 23 de junho de 2022, a Lei Complementar 194 foi aprovada pelo Congresso Nacional e estabeleceu que bens e serviços como telecomunicações, energia elétrica, combustíveis, gás natural e transporte coletivo são considerados essenciais e, como tais, nos termos da Constituição Federal, não podem ser tributados pelos estados com alíquota superior à ordinária, que geral-

mente fica em torno de 17% a 18%. A norma tem um grande impacto na vida dos brasileiros, já que o consumo desses bens/serviços é essencial para todas as pessoas a fim de que possam manter uma vida digna.

“Conseguimos uma decisão histórica do ponto de vista social, econômico e jurídico, que provocou uma grande mudança na tributação sobre o consumo de bens essenciais à população em geral e às empresas”,



Conseguimos uma decisão histórica do ponto de vista social, econômico e jurídico, que provocou uma grande mudança na tributação sobre o consumo de bens essenciais à população em geral e às empresas

Leandro Daumas Passos

comemora Leandro Daumas Passos, sócio do Gaia Silva Gaede Advogados (GSGA), explicando o impacto do trabalho do Escritório, que representou verdadeira justiça fiscal: “Nossa tese vencedora no Supremo Tribunal Federal (STF), que ajudou a mudar a forma como os estados cobram o ICMS sobre serviços essenciais, tem como argumento central a aplicação do princípio da seletividade previsto no artigo 155, §2º, inciso III, da Constituição, isto é, quanto mais essencial for o produto/serviço, menor a tributação, e vice-versa, atendendo, assim, à capacidade econômica dos consumidores. E tal fundamento foi utilizado para a aprovação do projeto de lei complementar, que resultou na LC 194/22”.

Leandro Passos lembra que o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) é um tributo que incide sobre o consumo, ou seja, é pago pelo consumidor final por fazer parte integrante do preço dos bens/serviços, destacando que muitas vezes não temos a noção de quanto estamos pagando de tributo embutido nos preços destes produtos e serviços. “O princípio da seletividade é aplicado obrigatoriamente desde a Constituição Federal de 1967 no âmbito do IPI (Imposto sobre Produto Industrializado), que também é um imposto que recai sobre o preço final do produto industrializado e consumido posteriormente. Por isso, relativamente ao IPI, há uma relevante redução da carga fiscal para bens/produtos essenciais, como os da linha branca (geladeira, fogão, por exemplo), ao contrário de produtos supérfluos, como perfumes e bebidas alcoólicas, cuja carga fiscal é bem mais elevada”.

Esse princípio passou a ser aplicável ao ICMS a partir da Constituição Federal de 1988:

Art. 155. Compete aos Estados e ao Distrito Federal instituir impostos sobre:

II - operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações se iniciem no exterior.

§ 2º O imposto previsto no inciso II atenderá ao seguinte:

III - **poderá ser seletivo, em função da essencialidade das mercadorias e dos serviços;**

A partir dessa previsão constitucional caberia a cada estado, atendendo à natureza dos bens/

serviços e às próprias características regionais, determinar o grau de necessidade de produtos e serviços para aplicar o princípio da seletividade na tributação, de acordo com a essencialidade do bem. “Só que os estados passaram a adotar uma tributação seletiva de forma discricionária, isto é, definindo quais os produtos/serviços essenciais terão ou não uma tributação reduzida, exclusivamente no interesse da arrecadação. O ICMS sobre energia elétrica e telecomunicações permite uma grande arrecadação aos estados, seja porque os consumidores não deixam de pagar as respectivas faturas sob pena de corte nos serviços (e o ICMS está englobado no preço final), seja porque é de fácil fiscalização, já que seu recolhimento fica a cargo das grandes concessionárias dos serviços”, avalia Leandro Passos, ressaltando que, por isso, quando os estados necessitam de mais recursos para fazer frente às despesas públicas, a solução sempre foi a mesma: aumento das alíquotas do ICMS sobre os referidos serviços e, também, sobre outros bens essenciais, como gás natural e combustíveis. “Só para ter uma noção, via de regra as alíquotas fixadas para estes produtos/serviços essenciais chegam a 30% - 35%, a depender do estado, ou seja, muito maior do que as alíquotas ordinárias estabelecidas, em torno de 17% a 19%”.

A TESE VENCEDORA

O sócio explica que a construção da tese que o Escritório defendeu e foi vencedora no STF partiu da premissa de que, diferentemente do IPI, a Constituição Federal não obrigou os estados a aplicarem o princípio da seletividade na tributação do ICMS sobre os bens/serviços, já que o constituinte utilizou a expressão “poderá ser seletivo”. Neste sentido, quando determinado estado não faz a opção pela tributação seletiva (isto é, fixação de alíquotas variadas), o ICMS só pode ser exigido de forma uniforme, isto é, alíquota única para todas as operações. Mas na medida em que os estados optam pela referida tributação seletiva – e esta é a realidade de todos eles –, a discricionariedade deixa de existir, sendo obrigatório levar em consideração a essencialidade dos bens/serviços para a fixação das alíquotas, de tal modo que quanto mais essencial menor a tributação e quanto mais supérfluo, maior a carga fiscal do ICMS.

“O princípio da seletividade é aplicado ao ICMS porque é um tributo que recai sobre operações de



A decisão considerou que a energia elétrica é um serviço essencial e que a Constituição admite a fixação de alíquotas diferenciadas levando em conta o critério da essencialidade, de quanto mais importante, mais essencial e menos economicamente esse tributo deve impactar

Anete Mair Maciel Medeiros

consumo e não se pode permitir que em uma tributação seletiva haja uma excessiva carga fiscal que impeça que determinados bens e serviços essenciais sejam utilizados/consumidos pela população. A sua não observância, ao final, acaba por afrontar o princípio da isonomia tributária, porque faz incidir a mesma tributação gravosa sobre pessoas com diferentes capacidades econômicas, sobretudo quando se trata de bens/serviços que não podem deixar de serem consumidos, sob pena de afronta à própria dignidade da pessoa”, avalia Leandro Daumas, usando exemplos para esclarecer o que acontece na vida prática: “Uma determinada pessoa, em razão da sua capacidade econômica, pode deixar de consumir balas, cigarros e bebidas alcoólicas, já que seu preço é impactado pela alta carga fiscal de ICMS. Mas não pode deixar de consumir energia elétrica, telecomunicações e gás natural, por exemplo, sem que isso tenha impacto negativo na sua qualidade de vida. O princípio da seletividade veio, justamente, impedir esta disparidade”.

EFEITO SÓ EM 2024

“A decisão considerou que a energia elétrica é um serviço essencial e que a Constituição admite a fixação de alíquotas diferenciadas levando em conta o critério da essencialidade, de quanto mais importante, mais essencial e menos economicamente esse tributo deve impactar, mas aplicou a modulação para que só passe a produzir efeitos a partir do exercício financeiro de 2024, com exceção daqueles contribuintes que já tinham ações ajuizadas até 5 de fevereiro de 2021”, lamenta Anete Mair Maciel Medeiros, sócia do GSGA. “Quando você declara a inconstitucionalidade de uma tributação, via de regra a decisão produz efeitos para o passado, presente e futuro. A norma nasceu inconstitucional, por isso os efeitos da declaração atingem a norma desde o nascimento. O pior defeito que pode haver em uma norma é a inconstitucionalidade, porque ela viola a Constituição. Entretanto, ao longo dos anos a legislação previu que em algumas hipóteses o STF poderia modular os efeitos de uma decisão, ou seja, definir quando a decisão passa a produzir efeito. Com essa decisão em nossa ação, uma norma declarada inconstitucional continua produzindo

efeitos este ano”.

Anete Medeiros ressalta que a modulação começou nas ações diretas de controle de inconstitucionalidade e nas ações de controle concentrado. “Depois passou-se a modular até mesmo os processos subjetivos entre as partes no recurso extraordinário, que foi o nosso caso. Essa data que eles fixaram a partir do ano que vem não é marco de nada. Não é data de marco de início de efeitos da decisão, de existência do acórdão, não está no Código de Processo Civil, não está na Constituição. Foi uma data que os ministros escolheram aleatoriamente e isso por si só gera insegurança jurídica”.

Geralmente a modulação preserva o passado, para dar segurança jurídica, e os efeitos passam a valer a partir da decisão, via de regra na data da publicação da ata do julgamento, que é quando a decisão se torna pública e passa a existir no mundo jurídico. “Chamou atenção o fato de ter sido uma modulação totalmente atípica, com a decisão de só produzir efeitos a partir do ano de 2024. O contribuinte ganhou, o Supremo decidiu que deve ser respeitada a seletividade na tributação do ICMS sobre energia elétrica e telecomunicações porque é substancial para a atividade humana, produtiva e econômica dos indivíduos, mas a norma inconstitucional continua valendo, sobre serviços que são essenciais em sua origem, independente da capacidade contributiva do contribuinte”.

Outro ponto de destaque é a criação de situações díspares entre contribuintes, já que empresas que ingressaram com ação até fevereiro de 2021 já podem se beneficiar da decisão, enquanto as demais deverão esperar até 2024. “Temos contribuintes que deveriam estar em igualdade, porque na prática vivenciam a mesma situação, mas serão tratados de forma desigual; alguns estão protegidos, outros desprotegidos, e isso prejudica a livre concorrência, com vantagens para alguns, gerando problemas de competitividade no mercado”.

Anete Medeiros aborda outro tópico que pode gerar discussão: a dúvida se os consumidores dos serviços de energia e telecomunicações poderiam ou não pedir restituição desse tributo. “Entendemos que eles podem solicitar a restituição, porque o tributo foi recolhido indevidamente. Mas, nova-



Chamou atenção o fato de ter sido uma modulação totalmente atípica, com a decisão de só produzir efeitos a partir do ano de 2024

Anete Medeiros

mente, os contribuintes que não entraram com ação antes de fevereiro de 2021 não terão esse direito preservado. São disparidades causadas pela modulação nesse julgamento”.

Durante o processo o tema foi debatido nos grupos de estudo e nos comitês técnicos do GSGA para buscar as melhores abordagens e definições, discutir estratégias processuais e impactos não apenas para os clientes, mas para todos os contribuintes que estavam na mesma situação. “Foi um caso bastante emblemático para o Escritório e muito acompanhado de perto, voltado ao arcabouço processual”, afirma a sócia da Organização. “Fizemos sustentações gravadas e adequamos o material para cada ministro”.

Entre as pesquisas e estudos, foi realizado um levantamento das decisões do Supremo desde 2008. Anete Medeiros conta que analisaram mais de 800 processos e constataram que em mais de 90% dos casos a modulação foi feita para a data da publicação da ata de julgamento. “Confirma que nosso caso foi altamente atípico”, comenta. “Outra situação atípica que aconteceu: o julgamento já tinha encerrado sem tratar de modulação, foi lançado no sistema como concluído e eles reativaram o julgamento para julgar a modulação. Para fazer isso precisariam de embargos de declaração; eu nunca vi fazer uma modulação de julgamento dessa forma em mais de 20 anos atuando na área”.

BENEFÍCIO JÁ COMEÇA PARA TODOS

Apesar de o STF ter definido, em modulação dos efeitos, que o resultado do julgamento somente passará a valer em 2024, o julgamento já trouxe benefício para todos, pessoas físicas e jurídicas, da

pequena residência à grande empresa, tanto para consumo de energia elétrica e telecomunicações, como também para outros bens/serviços essenciais, como gás natural, combustíveis e transporte público intermunicipal/interestadual.

Diante da grande repercussão do caso do GSGA, a decisão do STF provocou impacto imediato no Congresso Nacional, com a tese servindo de fundamento para a edição de Lei Complementar que dispôs sobre as normas gerais do ICMS, promovendo a aplicação da seletividade pelo Brasil em função da essencialidade de bens e serviços. “Como é Lei Complementar prevendo normas gerais sobre ICMS, ela revogou todos os dispositivos em contrário nas leis estaduais e entrou em vigor a partir da sua aprovação. Com isso, atualmente todos os estados já reduziram a carga fiscal não somente sobre energia e telecomunicações, mas também sobre gás natural, combustível e transporte público, já que foram também definidos, pela referida lei complementar, como bens/serviços essenciais, que não podem ser tributados pelo ICMS com alíquota maior do que a ordinária prevista em lei (entre 17% a 19%). Esse tipo de atuação é uma forma de promovermos a justiça social, no âmbito da relação tributária, já que acarretou a redução direta dos preços dos referidos bens/serviços, bem como, de forma indireta, de todos os demais bens consumidos”, comemora Leandro Passos.

Fôlego para as empresas

Novas alterações trazem mais vantagens à transação, modalidade que oferece benefícios aos contribuintes para pagar dívidas com tributos federais, mas tem exigências que demandam análises individuais detalhadas e criteriosas

O momento econômico é desafiador para muitas empresas, que perderam sua capacidade financeira, enfrentam dificuldades de fluxo de caixa e geração de negócios. A transação veio para favorecer o soerguimento de empresas, facilitando o pagamento de dívidas de tributos federais.

A modalidade oferece instrumentos de negociação com a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e a Receita Federal do Brasil (RFB), considerando a característica de cada contribuinte e condicionando os benefícios à análise financeira, podendo chegar a exonerar 100% de multas e juros. Possibilita que as empresas tenham regularidade fiscal e ganhem novo fôlego para voltar a alavancar seu negócio. Além dos resultados individuais, a medida tem impacto econômico no mercado.

Esse novo caráter negocial demanda responsabilidade na gestão do negócio e uma avaliação técnica minuciosa, considerando aspectos jurídicos, fiscais e econômicos para que as empresas consigam obter o maior benefício de acordo com sua realidade.

Nesta entrevista, Jorge Luiz de Brito Júnior, sócio da área de Contencioso Tributário no Escritório de São Paulo; Álvaro Martins Rotunno, *senior manager* da área de Contencioso Tributário do Escritório em Curitiba; e Yan Dutra Molina, *senior manager* da área de Contencioso Tributário do Escritório

no Rio de Janeiro esclarecem detalhes desta modalidade.

IPSOFACTO – As empresas perderam fluxo de caixa e capacidade de pagamento de dívidas nos últimos anos, principalmente por débitos acumulados durante a crise financeira provocada pela pandemia. Qual é o papel da transação para modificar essa realidade?

ÁLVARO ROTUNNO – A transação tem dois elementos principais. O primeiro é auxiliar empresas nesse cenário, mas há outro também importante, que é promover uma mudança de comportamento fiscal dos contribuintes, que historicamente eram muito dependentes de parcelamentos especiais.

JORGE BRITO – Essa é uma proposta mais liberal na economia, que outros países praticam; no Brasil, investidores e empresas estrangeiras se questionavam por que não tínhamos oportunidade de regularizar litígio fazendo acordos com o Fisco de forma mais ampla. A transação vem nessa linha.

YAN MOLINA – A modalidade foi proposta para viabilizar a quitação das dívidas fiscais para o contribuinte que realmente não tem fluxo de caixa para pagar normalmente. Em muitos programas anteriores o contribuinte fazia adesão para obtenção de sua regularidade fiscal, mas ao longo do tempo deixava de pagar. A transação veio para viabilizar a regularização da dívida fiscal, considerando as características de cada contribuinte para aplicação de

vantagens com a redução da dívida e alongamento de prazos de pagamento.

IPSOFACTO – Quais as principais vantagens que a transação trouxe para o mercado?

YAN MOLINA – O benefício direto é viabilizar a regularidade fiscal para a empresa, essencial para os setores de infraestrutura que participam de licitações ou possuem contratos com órgãos públicos. Outra vantagem é que a transação pode impedir constrição patrimonial, a depender do caso, mitigando os riscos de bloqueio bancário ou penhora de ativos.

Além disso, com o ajuste do passivo fiscal, mantém-se fluxo de caixa para investimento e manutenção do negócio.

JORGE BRITO – Um aspecto bastante esperado pelas empresas, a previsão do uso de prejuízos fiscais, veio com a última alteração — a legislação que instituiu a transação é de 2020 e foi atualizada com a Lei 14.375, editada em junho de 2022. É um benefício considerável porque até então, ressalvados os programas de parcelamento que o admitiram de forma excepcional, via de regra só era possível compensar o prejuízo até o limite de 30% do lucro do período seguinte.

ÁLVARO ROTUNNO – A transação provavelmente será um instrumento permanente de negociação. Com as negociações e descontos graduados de acordo com a capacidade de pagamento do contribuinte há mais segurança para o mercado e uma condição mais isonômica de tratamento.



Um importante benefício que a transação trouxe são ferramentas que não existiam nos parcelamentos anteriores, como a possibilidade de negociar prazos de carência e parcelas escalonadas

Álvaro Rotunno

Outra vantagem é o fato de que quatro tributos não incidem sobre os descontos concedidos nas transações: IR, CSLL, PIS e Co-fins. Juntos, esses tributos representam uma tributação de quase 40% dos descontos, que é afastada no caso das transações.

IPSOFACTO – Como são concedidos os benefícios dentro das transações?

YAN MOLINA – Os benefícios são concedidos em função da situação financeira dos contribuintes, natureza dos débitos e o valor da dívida. Mas os benefícios só serão concedidos com a comprovação, por avaliação prévia de sua capacidade financeira realizada pela PGFN, de que o contribuinte não poderá pagar a dívida integralmente,

via parcelamento, nos próximos cinco anos.

JORGE BRITO – Os formatos das transações variam de acordo com os valores das dívidas. Os débitos superiores a R\$ 10 milhões são elegíveis para transações individuais, que permitem acordos mais negociados, em que o contribuinte pode apresentar uma proposta. Mesmo com débitos em montante entre R\$ 1 milhão e R\$ 10 milhões permite-se um tipo de proposta simplificada, via sistema eletrônico da RFB/PGFN. Nos débitos de até R\$ 1 milhão, por exemplo, a transação se dá na chamada modalidade por adesão. A Receita e a Procuradoria divulgam editais com condições pré-definidas e o contribuinte pode ou não aderir.

ÁLVARO ROTUNNO – Um importante benefício que a modalidade trouxe são ferramentas que não existiam nos parcelamentos anteriores, como a possibilidade de negociar prazos de carência e parcelas escalonadas. O escalonamento, que está presente na maior parte das transações individuais, é uma opção bastante interessante no cenário de retomada econômica, porque permite graduar as parcelas para pagar um valor menor agora e aumentar à medida que a empresa recupera sua capacidade financeira.

IPSOFACTO – Como a Procuradoria estipula a classificação do débito para fins de enquadramento dos descontos?



O uso do prejuízo fiscal na transação é uma grande vantagem. Já tivemos condições semelhantes, em programas excepcionais para regularizar débitos, mas agora está presente nesta modalidade

Jorge Brito

ÁLVARO ROTUNNO – Até 1º de novembro de 2022 a Procuradoria utilizava uma metodologia baseada em sete indicadores financeiros e patrimoniais que buscavam analisar o fluxo de caixa, estabelecendo a capacidade de recuperação e a concessão de desconto de acordo com a condição de a empresa pagar o débito total em 60 vezes.

IPSOFACTO – **Quais os principais diferenciais da análise feita individualmente?**

YAN MOLINA – A análise individual leva em conta as peculiaridades dos contribuintes, avaliando efetivamente a capacidade financeira e pujança do negócio para mensurar sua condição de pagamento.

JORGE BRITO – Com a transação individual a empresa pode, em tese, “sentar à mesa” com a Receita e a Procuradoria e propor um acordo. No aspecto tecnológico, hoje, com todo o influxo de informações, as autoridades fiscais têm acesso a uma infinidade de dados da vida fiscal das empresas e conseguem avaliar com critérios objetivos a capacidade de pagar o passivo, o grau de recuperabilidade e fazer o enquadramento. Entretanto, o contribuinte pode impugnar alguns aspectos da avaliação e apresentar comprovantes para discutir o enquadramento, produzir um laudo contábil demonstrando tópicos que não são possíveis

de observar na análise, como a evolução do endividamento e o comprometimento de patrimônio, entre outros. Quanto mais difícil a recuperação, maiores os benefícios.

IPSOFACTO – **O que muda em relação ao prejuízo fiscal?**

YAN MOLINA – Geralmente as empresas acreditam que podem usar todo o estoque de prejuízo e parcelar a dívida em prazo alongado. Existe essa possibilidade, mas a PGFN determina o percentual que poderá ser usado do prejuízo e somente nos casos em que o débito é classificado com risco de difícil recuperação, o que depende de um exame da capacidade de pagamento do contribuinte.

JORGE BRITO – O uso do prejuízo fiscal na transação é uma grande vantagem. Já tivemos condições semelhantes, em programas excepcionais para regularizar débitos, mas agora está presente nesta modalidade.

Há uma questão que gera discussão: na Procuradoria o uso do prejuízo fiscal é permitido automaticamente para empresas com nível mais baixo de recuperabilidade de crédito, que estão inativas, em situação de liquidação, encerramento de atividades ou em estado falimentar. Entendemos que esse ponto é passível de questionamento e judicialização, porque fere o princípio

constitucional da isonomia — tratar igual contribuintes em igual condição — , conferindo tratamento mais benéfico a um contribuinte que sequer vai recuperar a sua atividade econômica, não vai retomar a produtividade nem gerar riqueza ou arrecadação, em detrimento de outro que passou por uma fase de redução de caixa, mas pode se recuperar. O que justifica esse tratamento diferenciado? Nesse caso, o primeiro passo é discutir pelas vias administrativas, mas sem obter resultado é passível de discussão judicial para garantir um tratamento isonômico.

IPSOFACTO – Que dificuldades as empresas costumam enfrentar quando estão no processo de transação?

YAN MOLINA – Um dos pontos que geram demanda judicial é quando há débitos na RFB que precisam estar inscritos em dívida ativa para serem incluídos em uma transação na PGFN. Nesses casos, as empresas entram com ação judicial para que a RFB inscreva o débito em dívida ativa e passe a gestão desse crédito para a PGFN, para que o débito possa ser inserido na transação.

JORGE BRITO – A regulamentação da Receita foi menos restritiva do que a da Procuradoria, como no uso dos prejuízos fiscais, que a RFB admite em qualquer modalidade de transação, mas na PGFN só é possível na

transação individual. Entretanto, os termos da Receita são muito vagos, sem deixar claros os critérios para uso do prejuízo em pagamentos de débitos. A regulamentação da Procuradoria é mais específica.

ÁLVARO ROTUNNO – Um dos desafios é o tempo que se leva para chegar a um termo de transação; não é raro termos negociações que demandem mais de cinco reuniões para discutir o plano de recuperação. Durante esse período é importante que a empresa negocie uma forma de suspender a exigibilidade dos seus débitos, para não ficar com sua situação fiscal pendente, sem acesso à certidão de regularidade fiscal, que é crucial para muitas atividades.

IPSOFACTO – O que é preciso considerar para avaliar se a adesão à transação é vantajosa e como conquistar os benefícios esperados?

YAN MOLINA – Deve-se considerar a natureza dos débitos, valores e a condição de pagamento do contribuinte. Essa análise é essencial para identificar as vantagens da transação e qual modalidade deve ser adotada. É preciso analisar caso a caso, porque a adesão à transação implica em renúncia ao direito de discutir esses valores.

ÁLVARO ROTUNNO – A empresa deve considerar a capacidade de honrar a transação

que será celebrada, pois, em caso de rescisão, a lei prevê que o contribuinte não poderá fazer outras transações no prazo de 2 anos, como forma de punição.

É fundamental, principalmente na transação individual, avaliar a forma de apresentação da capacidade de pagamento, que será a base para definir o risco da empresa, o desconto e condições diferenciadas de pagamento.

JORGE BRITO – A empresa deve ter uma análise muito bem feita sobre as chances reais de êxito na transação, não apenas sobre a tese jurídica, mas considerando o cenário da jurisprudência dos tribunais e as provas no processo, com uma avaliação técnica sobre as provas fiscais e contábeis. Também uma avaliação da rotina financeira para saber se o custo para manter a discussão não será superior ao custo financeiro de aderir à transação. É um dos trabalhos que realizamos, de custo-oportunidade.

Essa atuação estratégica com visão 360 graus faz toda diferença, com avaliação do uso de todos os institutos — além da transação existem outras figuras previstas na legislação que permitem negociação de dívidas com o Fisco. Com isso pode-se compor uma solução estratégica que reúna todas as possibilidades para obter o melhor resultado.



Deve-se considerar a natureza dos débitos, valores e a condição de pagamento do contribuinte. Essa análise é essencial para identificar as vantagens da transação e qual modalidade deve ser adotada

Yan Molina



Novas sedes, novas perspectivas

Open space e locais para convivência garantem mais integração e socialização nas Unidades de São Paulo e Belo Horizonte

Integrar mais os colaboradores, promover um clima gostoso, oferecer um ambiente de trabalho cada vez melhor. Essa é sempre a motivação dos sócios responsáveis pelo Gaia Silva Gaede Advogados (GSGA).

Com esse objetivo as Unidades recebem mudanças, melhorias e até ganham uma nova sede, como aconteceu este ano com os Escritórios de São Paulo e Belo Horizonte. As inovações estimulam e motivam os colaboradores no retorno ao trabalho presencial, com espaços que oferecem mais oportunidade de socializar, trocar ideias e conhecimento.

UNIDADE PAULISTA NO MAIOR CENTRO FINANCEIRO DA CIDADE

Uma nova sede, com novos objetivos: estar próximo dos clientes, engajar os colaboradores e oferecer espa-

ços que proporcionam mais integração e socialização. Esse era o desafio para a escolha do novo imóvel para abrigar a Unidade de São Paulo do GSGA. Enio Zaha, sócio responsável pela sede paulista, comemora ter alcançado todos os propósitos com o Escritório instalado, desde o dia 16 de maio de 2022, no Edifício São Luiz, na região da Faria Lima, em uma área de 800 metros quadrados.

“Nosso Escritório era bastante compartimentalizado, com várias salas pequenas. Com o trabalho 100% em casa, muitos se acostumaram com a nova situação. Para o retorno ao presencial, depois da pandemia, buscávamos um espaço diferente que motivasse as pessoas a estarem novamente juntas e felizes, compartilhando experiências”, destaca Zaha. “Apesar das vantagens



Com a volta à convivência física podemos ir na sala ao lado para conversar, trocar ideias e experiências. Eu acho muito agradável

Enio Zaha

do *home office*, de não precisar se deslocar nem pegar trânsito, vimos desvantagens com o isolamento e a perda da questão do pertencimento a uma determinada cultura, sem agregação de valor e democratização de conhecimento, vários aspectos que consideramos importantes”.

O caminho escolhido pelo GSGA para reunir os benefícios dos dois formatos foi a opção do trabalho híbrido, com alguns dias da semana presencialmente no escritório. “Decidimos por uma boa localização geográfica, no centro financeiro de São Paulo. A Faria Lima é a região mais privilegiada da cidade. Para deixar um prédio que gostávamos, precisávamos ir para um lugar melhor”, avalia o sócio.

Zaha explica que o novo prédio foi escolhido com atenção: “ele é, de certa forma, um ícone de São Paulo”, comenta, destacando que apesar de ser antigo, teve um *retrofit* recentemente, com remodelação da parte externa e do urbanismo e paisagismo, que tem a assinatura de Burle Marx. “Tem uma certa tradição, que combina com a tradição que tínhamos na sede anterior, aliada à modernidade. É um local muito agradável”.

Entre as vantagens da nova região estão as diversas opções de cafés, restaurantes, lojas e bares que estimulam um *happy hour* após o expediente.

NOVO FORMATO

Zaha explica que a reforma da nova Unidade privilegiou a criação de um espaço que integrasse os advogados. “Entendemos que as pessoas tendem a trabalhar mais juntas do que antigamente e precisavam de espaço para interagir. Criamos um *open space* com mesas espaçosas que oferecem conforto e há diversas salas privativas para conferências e sustentações orais”.

Adaptada à nova realidade, a sede conta ainda com várias salas de reunião que são usadas tanto para receber clientes quanto para reuniões internas, e um *lounge* grande, com diversas mesas, um balcão extenso e um sofá que contorna todo o ambiente. Um local em que os colaboradores podem tomar café, conversar, trocar ideias e até mesmo reunir a equipe. “É um diferencial”, diz Zaha. “Fiz questão de ter no escritório áreas de desconpressão. As pessoas encontram espaços para relaxar, conversar, interagir”.

As salas dos sócios são rotativas, por conta do sistema híbrido de trabalho, o que possibilita ficar em diferentes ambientes ao longo dos dias. O *open space* também não tem espaço fixo: o colaborador usa um aplicativo para escolher a mesa em que irá trabalhar no dia que estará atuando presencialmente. “No outro imóvel ficávamos divididos em quatro



INFRAESTRUTURA

por Viviane Pereira

andares – contando com a biblioteca –, o que deixava as pessoas bastante isoladas em seus andares. Agora, com a rotatividade dos espaços, há um estímulo maior para o contato entre profissionais de áreas distintas. O fato de estarmos com toda a estrutura em um único andar possibilita ter uma melhor percepção do tamanho do Escritório”, comenta o sócio responsável pela Unidade paulista. “Com a volta à convivência física podemos ir na sala ao lado para conversar, trocar ideias e experiências. Eu acho muito agradável”.

MAIS ESPAÇO, LUMINOSIDADE E UMA BELA VISTA NA CAPITAL MINEIRA

“O novo ambiente é um marco de mudança”. Assim Márcio da Rocha Medina, responsável pela sede de Belo Horizonte, resume a empolgação com o novo Escritório, destacando que a Unidade, no 13º andar, tem mais espaço, luminosidade, modernidade e funcionalidade em relação à anterior, que ficava no 5º andar do mesmo edifício, em uma boa localização, na região sul da capital mineira. “É uma região nobre, perto dos tribunais, de uma delegacia da Receita Federal, a uma boa distância do fórum e em um local de fácil acesso por diferentes meios de transporte. Quando decidimos fazer a obra no mesmo prédio, não lembrava que o Tribunal Regional Federal seria instalado nas proximidades, e poucos meses depois da nossa mudança, que fizemos em 16 de maio de 2022, eles se instalaram por aqui”.

O aumento da equipe ao longo da última década foi um dos motivadores para buscar um novo local, demandando adequação do espaço e adaptações do mobiliário. “O espaço anterior tinha ficado aquém do que a gente passou a precisar. Além disso, o conceito de salas fechadas não permitia uma boa integração da equipe. Fizemos algumas alterações, mas percebemos, a certa altura, que seria algo paliativo, transitório, porque estávamos em um espaço muito menor”, recorda Medina, acrescentando que antes da pandemia já havia a ideia de fazer uma reforma para organizar melhor o espaço. “Quando voltamos ao trabalho presencial, mesmo em regime de escala de revezamento, percebemos que não era possível manter o distanciamento. Ficava tudo muito misturado. Foi a gota d’água para buscar uma casa nova”.

A decisão de continuar no mesmo prédio veio depois de procurar outros locais e perceber que nenhum atenderia todas as necessidades nem ofereceria os benefícios que já tinham no edifício. “Comecei a sondar imóveis, visitei prédios, mas encontrava opções que nos atendiam parcialmente. Nós tirávamos fotos, montávamos uma planilha, fazíamos comparações, mas alguns necessitavam de uma grande reforma. Chegamos à conclusão de que o prédio em que estávamos atendia bem o que queríamos e encontramos, oito andares acima, esse



piso maior e bem iluminado, o que gera uma sensação maior de bem-estar no ambiente de trabalho, já que o espaço recebe sol de um lado pela manhã e do outro na parte da tarde, e há belas vistas”.

A mudança para outro andar possibilitou ampliar o espaço sem perder as vantagens. “Com o importante assessoramento de bons e dedicados profissionais, construímos, com atenção aos detalhes, uma sede maior, e assim temos hoje cerca de 300 metros quadrados, com capacidade para dobrar o nosso corpo técnico. Nossa ideia é continuar trazendo boas pessoas que queiram trabalhar conosco, para a equipe crescer de forma sustentável”.

TRANSFORMAÇÕES

Medina comenta que assim que viu o novo imóvel teve a certeza de que iria deixar um bom espaço próximo à janela para garantir que a maior parte da equipe tivesse uma bela vista, inspiradora. O mesmo para a copa, construída pensando em criar um ambiente gostoso para as pessoas fazerem suas refeições, passar tempo juntas. “Conseguimos construir um espaço moderno, com materiais duráveis pensando também na funcionalidade e com um *layout* favorável para os colaboradores, considerando os detalhes, como um escaninho para que possam guardar seus pertences. Na copa tem pipoqueira, torradeira, sanduicheira, utensílios para relaxar e promover uma boa convivência”.

O resultado atingiu o objetivo de abrigar toda a equipe, que agora atua em sistema híbrido, mas cada colaborador tem seu espaço. Além do *open space* para a equipe do *staff* técnico, há um setor ADM/RH em espaço próprio e reservado, banheiro para PCD, salas menores reservadas que podem ser usadas para reuniões e uma maior com 10 lugares.

“Desde que começamos a buscar nossa nova casa os colaboradores passaram a se sentir motivados, comentam o quanto o Escritório ficou bonito, aconchegante. Nos momentos de incerteza da pandemia e nesse retorno eles puderam ver essa demonstração inequívoca de que o GSGA está empenhado no projeto estratégico, construindo uma nova sede com o dobro do espaço, investindo com todo carinho. Essas ações mostram nosso propósito de continuar trabalhando sério, com ética, para bem receber nossos clientes e parceiros, e dar oportunidade às pessoas de trabalharem com mais conforto e bem-estar, além de crescerem e se desenvolverem profissionalmente”.



Desde que começamos a buscar nossa nova casa os colaboradores passaram a se sentir motivados, comentam o quanto o Escritório ficou bonito, aconchegante

Márcio Medina



ENDEREÇOS DAS NOVAS SEDES

São Paulo

Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 1830
Condomínio do Edifício São Luiz – Torre II
8º andar - Conjunto 82

Belo Horizonte

Av. do Contorno, 7069 - 13º andar

Preços de transferência e alinhamento à OCDE

Projeto de reforma das regras brasileiras é passo importante para maior integração do país ao comércio global



O processo contínuo de integração dos mercados e a internacionalização de grupos econômicos são fatores que contribuem para o significativo aumento das transações entre partes vinculadas no comércio global – fenômeno que, há tempos, deixou de ser exceção. Pesquisas relacionadas ao tema apontam que cerca de 70% do comércio internacional pode estar ocorrendo entre partes vinculadas, motivo pelo qual se verifica que nos países desenvolvidos uma das maiores preocupações das corporações e das autoridades fazendárias está relacionada à forma de aplicação das regras de preços de transferência.

Nesse sentido é que os países que instituíram regras de preços de transferência estabeleceram em suas legislações métodos para testar a política

de preços adotada nas transações comerciais entre residentes de um país e pessoas vinculadas no exterior, bem como com qualquer empresa estabelecida em paraísos fiscais ou que se beneficiem de algum regime fiscal privilegiado.

Os métodos de controle, em geral, são concebidos com a finalidade de avaliação do grau de aderência das transações entre as pessoas vinculadas e operações similares no mercado, especialmente em relação aos preços praticados, de modo a restringir e/ou desincentivar a prática de preços considerados artificiais e o indevido deslocamento do lucro tributável do país de uma das partes para o país da outra parte da transação. Sendo assim, em apertada síntese, as regras de preços de transferência buscam uma repartição mais equitativa da renda tributável para os países envolvidos em transações internacionais.

Embora os primeiros estudos sobre preços de transferência no mundo datem da década de 1930, o Brasil somente veio a criar um arcabouço jurídico para a aplicação destas regras em 1996, com o advento da Lei nº 9.430, vigente a partir de janeiro de 1997, que foi parcialmente reformada pelas Leis nº 12.715 e 12.766 em 2012. Neste contexto, existem diferenças importantes entre as regras de preços de transferência adotadas pela legislação brasileira e as diretrizes da OCDE sobre preços de transferência, que foram recentemente atualizadas para incorporar o resultado do projeto “*Base Erosion and Profit Shifting*” – BEPS, de 2015.

A legislação brasileira, ao definir os métodos aplicáveis de preços de transferência, adota somente a abordagem do “*arm’s length*”, que se baseia na comparabilidade das transações entre as pessoas vinculadas com outras transações, criando-se uma ficção de independência entre as partes vinculadas. Assim, as escolhas do contribuinte brasileiro para a aplicação das regras de preços de transferência ficam restritas a poucos métodos, que são, em sua maior parte, baseados em margens de lucro fixas ou incompatíveis com as operações das empresas, estando, assim, afastados da realidade do ambiente de negócios em que o contribuinte atua, ocasionando graves distorções.

Além disso, a abordagem do “*arm’s length*”, por se basear na comparabilidade, tem se mostrado inviável em muitas situações do mundo contemporâneo, uma vez que as transações estão ficando cada vez menos padronizadas, tornando impraticável a verificação de similares para fins de comparação, principalmente no que se refere às complexas transações financeiras, aos intangíveis e ao comércio digital.

Para superar tal dificuldade, as diretrizes da OCDE preveem também uma outra abordagem para a aplicação dos preços de transferência, ainda não incorporada à legislação brasileira, que são os chamados “*transactional profit methods*”, baseados na repartição do lucro consolidado das empresas vinculadas, de acordo com as funções, ativos e riscos atribuídos a cada uma das partes. A visão que tem prevalecido no mercado é a de que essa abordagem tende a gerar maior equilíbrio fiscal, além de permitir a sua aplicação em operações sem similares entre partes não relacionadas no mercado.

Embora o Brasil não seja membro da OCDE, o País tem envidado esforços para ser aceito como membro da organização, motivo pelo qual o Ministério da Economia do Brasil passou a dispensar uma maior atenção à legislação interna de preços de transferência, buscando harmonizar as regras locais com a prática internacional.

Neste contexto, a Receita Federal do Brasil e a OCDE lançaram um projeto chamado “*Transfer Pricing in Brazil*”, que teve como objetivo (i) a análise do quadro legal e administrativo em vigor no Brasil, relativo a preços de transferência e a sua respectiva

implementação (ii) a avaliação dos pontos fortes e as fraquezas deste mesmo quadro e (iii) a exploração das opções para um alinhamento mais próximo entre o Brasil e os Membros da OCDE.

Com base nos resultados deste projeto, a Receita Federal do Brasil está discutindo junto ao mercado um projeto de reforma das regras brasileiras de preços de transferência para gerar um maior alinhamento com as regras da OCDE. Embora ainda não esteja definido qual será o instrumento legislativo para a reforma, muito se tem falado na edição de uma Medida Provisória por parte da presidência da República.

É certo que a abordagem da OCDE, por se basear em critérios mais subjetivos, demanda do contribuinte maior custo de conformidade, na medida em que há necessidade de elaboração de laudos e estudos técnicos, podendo ocasionar aumento do grau de litigiosidade. Esse será um dos possíveis desafios a ser enfrentado.

De todo modo, este é um passo importante para o eventual ingresso do Brasil na OCDE e para a almejada maior integração do Brasil ao comércio global, haja vista que o alinhamento das regras de preços de transferência é uma das preocupações centrais do organismo internacional. Somente com ações como essas o Brasil poderá finalmente viabilizar uma maior inserção na economia global.



A abordagem da OCDE, por se basear em critérios mais subjetivos, demanda do contribuinte maior custo de conformidade, na medida em que há necessidade de elaboração de laudos e estudos técnicos, podendo ocasionar aumento do grau de litigiosidade

HEITOR CÉSAR RIBEIRO: sócio da área de Consultoria Tributária no Escritório de São Paulo.

MAURO DA CRUZ JACOB: sócio da área de Consultoria Tributária no Escritório do Rio de Janeiro.



Proteção do patrimônio

Um planejamento sucessório bem-sucedido pode garantir benefícios. Sem ele a sucessão costuma ser mais custosa, traumática e demorada

Embora o planejamento sucessório patrimonial não seja nenhuma novidade, notou-se que a partir de 2020 houve uma relevante crescente procura por gestoras de patrimônio e advogados especializados no assunto. O motivo principal foi a pandemia de Covid-19, que gerou o chamado “senso de urgência”, aumentando a preocupação de investidores e famílias em relação ao futuro e ao patrimônio familiar

Apesar desta recente mudança de compor-

tamento, o planejamento sucessório patrimonial ainda é um assunto pouco debatido, sendo comum a ausência de qualquer preparação ou mesmo o costume de deixar para a última hora a adoção de providências visando organizar a sucessão patrimonial.

Ocorre que a sucessão patrimonial sem nenhum planejamento costuma ser mais custosa, traumática e bastante demorada.

Diante desse contexto, o planejamento sucessório patrimonial pode e deve ser utilizado como instrumento jurídico preventivo, visando organizar como os bens e direitos serão divididos entre os herdeiros necessários e/ou terceiros, de modo que a divisão seja definida em vida e se evite (ou ao menos sejam reduzidos) os conflitos e/ou disputas judiciais que podem ocorrer entre os herdeiros e eventuais terceiros. Além disso, a adoção de um planejamento sucessório patrimonial adequado permite:

- Assegurar a segurança financeira das próximas gerações.
- Reduzir o tempo e a burocracia para transferência dos bens aos herdeiros.
- Reduzir e evitar despesas desnecessárias no processo de sucessão, inclusive com honorários advocatícios e outras taxas inerentes ao processo de inventário.



O planejamento sucessório patrimonial pode e deve ser utilizado como instrumento jurídico preventivo, visando organizar como os bens e direitos serão divididos entre os herdeiros necessários e/ou terceiros

- Otimizar a distribuição dos bens.
- Melhor proteger os interesses de sucessores mais vulneráveis ou relativa ou totalmente incapazes.
- Garantir que as decisões do(s) proprietário(s) dos bens sejam respeitadas.
- Reduzir ou evitar a tributação desnecessária no processo de sucessão.

Em outras palavras, o planejamento sucessório patrimonial, como instrumento jurídico, permite que o titular do patrimônio possa estabelecer, em vida, a forma de transmissão do seu patrimônio aos seus sucessores, com eficácia imediata ou com efeitos apenas após a sua morte, de modo a preservar os bens e melhor atender os interesses e direitos de todos os envolvidos.

Ao optar por planejar a sucessão, o titular do patrimônio deve levar em consideração a finalidade de tal planejamento, o Estado da Federação em que os bens estão localizados (uma vez que a alíquota do Imposto de Transmissão Causa *Mortis* e Doação – ITCMD varia de estado para estado), a situação patrimonial e o contexto familiar, a existência de herdeiros necessários e o regime de bens adotado no casamento, dentre outros, para que o instrumento de planejamento sucessório patrimonial englobe todas as situações possíveis e alcance o seu objetivo com base nos princípios da autonomia da vontade e da solidariedade familiar.

Muitos são os instrumentos jurídicos que viabilizam esse planejamento, tais como: testamento, doação (a título de adiantamento de legítima ou não), doação com

instituição de usufruto, abertura de conta bancária conjunta, opção/alteração de regime de bens do casamento, constituição de *holding* patrimonial, acordo de acionistas/quotistas, apólice de seguro de vida, planos de previdência privada, entre outros.

O grande desafio é: como adotar um planejamento sucessório dentre os diversos mecanismos existentes sem gerar conflitos ou disputas judiciais envolvendo herdeiros e/ou terceiros eventualmente beneficiados ou beneficiados de forma desigual (possível alegação de fraude à legítima), e sem caracterizar evasão fiscal passível de questionamento por parte das autoridades tributárias?

Aliás, a tributação de heranças e doações pelo ITCMD é um dos fatores mais importantes na sucessão familiar, pois na medida em que sua incidência ocorre apenas em situações pontuais, sem fazer parte do dia a dia das pessoas em geral, muitas vezes o seu impacto (custo) é negligenciado dentro do âmbito da sucessão patrimonial, acarretando surpresas desagradáveis (e.g. insuficiência de recursos para pagamento do imposto e recebimento dos bens herdados).

Outra questão importante a ser considerada é que, no Brasil, a legislação protege a legítima (porção da herança reservada por lei aos herdeiros necessários), de modo que aqueles que possuem herdeiros necessários somente podem doar 50% da sua parte disponível da herança a terceiros.

Conclui-se, portanto, que não há fórmula pronta. A eficácia de um planejamento sucessório patrimonial depende de um estudo aprofundado caso a caso, considerando as partes e o patrimônio envolvidos, seus reflexos na sucessão hereditária, meação e afins, de modo a assegurar que todos os objetivos pretendidos sejam atingidos e que os instrumentos jurídicos adotados efetivamente sejam capazes de assegurar uma sucessão pacífica, rápida, com reduzida burocracia e a menor carga tributária e despesas possíveis.



A eficácia de um planejamento sucessório patrimonial depende de um estudo aprofundado caso a caso, considerando as partes e o patrimônio envolvidos, seus reflexos na sucessão hereditária, meação e afins

ENRICO SOFFIATTI: sócio da área Societária no Escritório de Curitiba.
ERICA MAIA FIALHO: advogada sênior da área Societária no Escritório do Rio de Janeiro.

Novo cenário da tributação dos pagamentos a administradores



Decisão garante a correta aplicação do princípio da legalidade e age como medida de justiça fiscal. Desoneração dos pagamentos a administradores deve estimular contratação de gestão mais profissional

Posicionando-se pela primeira vez sobre o assunto, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) decidiu em agosto de 2022, por maioria de votos, que as verbas pagas a administradores, sejam conselheiros ou diretores, são sempre dedutíveis na apuração do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), independentemente de serem valores mensais e fixos.

Com isso, a 1ª turma do tribunal considerou, por 3 votos a 2, indevidas as limitações à dedutibilidade desses pagamentos impostas por normas infralegais, a saber, o artigo 31 da Instrução Normativa da Receita Federal 93, de 1997.

Para a maioria dos julgadores, capitaneados pelo voto da ministra Regina Helena Costa, os pagamentos a administradores são dedutíveis por serem precípua e intrinsecamente operacionais, caracterizando-se como despesas necessárias, comprovadas e usuais da pessoa jurídica.

Assim, o único filtro de dedutibilidade de tais pagamentos deveria ser o do artigo 311 do Regulamento do Imposto de Renda de 2018, que preconiza que são operacionais as despesas “usuais ou normais no tipo de transações, operações ou atividades da empresa”, que é exatamente o caso das verbas pagas aos administradores, agentes indispensáveis ao bom funcionamento da atividade empresarial. E não poderia ser diferente, pois não se tem conhecimento de uma só empresa que prescindia de um sujeito que a administre.

Isso, é claro, desde que não haja legislação em sentido estrito (emanada do Congresso Nacional) que diga o contrário, tarefa esta que não pode ser delegada ao poder regulamentar da Receita Federal, em respeito ao princípio constitucional da estrita legalidade tributária.

Desta forma, como hoje inexistente lei que expressamente determine a impossibilidade de dedução, da base de cálculo do IRPJ, dos pagamentos a administradores da pessoa jurídica, sejam eles mensais e fixos ou não, não há como discordar da recente decisão do Tribunal da Cidadania que, aliás, é digna de louvor, posto que, além de garantir a correta aplicação do princípio da legalidade, ajusta, por um lado, a apuração à materialidade do imposto com base no conceito constitucional de renda, e, por outro, age como medida de justiça fiscal, uma vez que essas verbas já são tributadas pelo imposto de renda da pessoa física, no momento de seu recebimento. Frise-se que o dispositivo do Decreto-Lei 5.844/1943 que dispõe que serão adicionados os valores retirados das empresas que não corresponderem à remuneração mensal e fixa foi revogado pelo Decreto-Lei 2.341/1987.

Isto posto, entendemos que se trata de uma decisão a ser comemorada, dada a sua acuracidade e tecnicidade tanto do ponto de vista jurídico quanto econômico, sendo esperado que provoque uma verdadeira corrida ao Judiciário por parte dos contribuintes, na medida em que a Receita Federal, assim



Imaginamos que a Receita Federal entenderá que as gratificações e as PLR pagas aos administradores continuam sendo indedutíveis na apuração do lucro real, já que estas verbas não teriam sido apreciadas na decisão do STJ, que abordou apenas as verbas ou honorários supostamente mensais e fixos

como os tribunais regionais locais, possui entendimento diametralmente oposto.

Por outro lado, é mister pontuar que referida decisão do STJ não abordou o quanto disposto no artigo 315 do RIR/2018, que tem como fundamento legal o artigo 58, parágrafo único, do Decreto-Lei 1.598/1977, bem como o parágrafo 3º do artigo 45 da Lei 4.506/1964, segundo os quais “não serão dedutíveis como custos ou despesas operacionais as gratificações ou as participações no resultado, atribuídas aos dirigentes ou administradores da pessoa jurídica”.

Por este motivo, imaginamos que a Receita Federal entenderá que as gratificações e as PLR pagas aos administradores continuam sendo indedutíveis na apuração do lucro real, já que estas verbas não teriam sido apreciadas na decisão do STJ, que abordou apenas as verbas ou honorários supostamente mensais e fixos.

Entretanto, os argumentos utilizados na decisão do STF, sabidamente o caráter operacional dos pagamentos aos administrados interpretados à luz do conceito legal e constitucional de renda, aplicam-se igualmente às gratificações e PLR, razão pela qual entendemos que também estas verbas deveriam ser consideradas dedutíveis na apuração do IRPJ. Neste caso, seria ainda mais aconselhável o ingresso de uma medida judicial preventiva, a fim de afastar prováveis investidas do fisco federal contra esta dedução.

Especificamente no tocante às gratificações de administradores, não poderíamos deixar de mencionar a decisão da Quarta Câmara da Terceira Turma do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF), que recentemente afastou a contribuição previdenciária (INSS) das verbas pagas a título de PLR a diretores estatutários, baseando-se no fato de que em nenhum momento as leis que regulam a PLR os excluem e, ainda, na própria Constituição Federal, que institui a parti-

cipação nos lucros como direito dos “trabalhadores urbanos e rurais”, conceito este que também abrangeria os diretores estatutários.

Claramente se observa, portanto, um movimento dos tribunais, tanto judiciais como administrativos, no sentido de desonerar os pagamentos a administradores. Seja do ponto de vista da dedutibilidade das despesas, seja da perspectiva da não incidência da contribuição previdenciária sobre a PLR, acompanha-se o desenho de um novo cenário de tributação dos pagamentos a administradores, o que deve estimular a contratação de uma gestão mais profissional das pessoas jurídicas, esperando-se que reverta para o bem, de forma direta e imediata, da própria empresa e, indiretamente, da sociedade como um todo, por meio da geração de empregos e de renda.



Se observa, portanto, um movimento dos tribunais, tanto judiciais como administrativos, no sentido de desonerar os pagamentos a administradores

Reviravolta na jurisprudência do STJ

Compensações indeferidas pela Receita Federal do Brasil não poderão ser defendidas em embargos à execução fiscal



Sabemos que a legislação brasileira autoriza os contribuintes a utilizarem créditos que possuem com o Fisco Federal para quitação de débitos tributários por meio de compensações. Tais créditos são provenientes do regime não-cumulativo do PIS e da COFINS, de ressarcimentos de IPI, de saldo negativo de IRPJ e base negativa de CSLL, de eventuais pagamentos feitos a maior, entre outros.

Por vezes, esse procedimento não é aceito pela Receita Federal do Brasil (RFB) e as compensações são indeferidas. Com isso, o débito que não foi compensado é inscrito em dívida e cobrado pela União por meio de execução fiscal.

Muitos contribuintes se valiam da oposição de embargos em face destas execuções fiscais para demonstrar que a compensação foi indeferida de maneira indevida pela RFB, comprovando a validade do crédito utilizado e, por consequência, a inexigibilidade do débito executado.

A utilização dos embargos estava amparada no entendimento firmado pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) no julgamento do Recurso Especial Repetitivo nº 1.008.343, ocorrido no ano de 2009, em que se definiu que a compensação efetuada pelo contribuinte, antes do ajuizamento da execução fiscal, pode figurar como matéria de defesa em embargos.

Tanto é assim que os juízes e tribunais seguiam



Sendo a forma de defesa do executado os embargos, e se estes possuem natureza de ação de conhecimento, não há qualquer razão para restringir as alegações apenas para compensações deferidas

dando prosseguimento às discussões travadas nestes embargos, com a realização de perícias complexas e com a prolação de sentenças e/ou acórdãos que efetivamente enfrentavam a validade do crédito utilizado para quitação do débito objeto da execução.

Contudo, no final de 2021 a 1ª Seção do STJ voltou a analisar o tema, e revendo o seu posicionamento anterior firmou o entendimento de que “(...) não pode ser deduzida em embargos à execução fiscal, à luz do art. 16, § 3º, da lei 6.830/80, a compensação indeferida na esfera administrativa (...)” (EREsp 1795347/RJ, Rel. Ministro Gurgel De Faria, 1ª Seção, DJe 25/11/2021).

Muito se fala sobre a total improcedência do entendimento que foi firmado pelas Turmas do STJ sobre o tema; a começar pelo próprio equívoco na interpretação do art. 16, § 3º, da LEF, pois o que tal dispositivo legal impede é a realização de compensação em embargos e não a alegação de compensação pretérita em embargos.

Além disso, sendo a forma de defesa do executado os embargos, e se estes possuem natureza de ação de conhecimento, não há qualquer razão para restringir as alegações apenas para compensações deferidas. Sequer faz sentido se falar em defesa em embargos quando há compensação deferida, pois nessa hipótese o débito já foi quitado na esfera administrativa e não será executado pelo Fisco.

Embora nossa total discordância com o entendimento que foi recentemente adotado pelo STJ, fato é que para os processos futuros o procedimento precisará ser adaptado, para que os contribuintes possam seguir com a discussão judicial sobre a compensação indeferida. Uma opção é a utilização da ação anulatória, com (1) realização de depósito judicial para suspensão da exigibilidade do débito ou (2) apresentação de garantia visando a suspensão da execução fiscal que será proposta.

O próprio STJ reconhece que o seu atual entendimento não afasta “da análise do Poder Judiciário o ato administrativo que indeferiu a compensação pleiteada pelo contribuinte”, devendo o contribuinte ventilar tais questões “(...) em meio judicial próprio (...)”.

O ponto mais delicado, todavia, reside nos embargos que já estavam em trâmite quando da repentina mudança de posicionamento do STJ. Isso porque o entendimento do STJ colocou os contribuintes em uma situação de absoluta insegurança jurídica: amparados em entendimento de recurso repetitivo, opuseram embargos pretendendo discu-

tir compensação pretérita indeferida e, agora, com a reviravolta da jurisprudência da Corte Superior, estão impedidos de ter o mérito de seus embargos devidamente analisado.

Temos observado que os juízes e tribunais já estão sendo provocados a se manifestar sobre a mudança de entendimento do STJ; o que tem gerado, em alguns casos, a prolação de sentenças e acórdãos de extinção dos embargos à execução fiscal sem o julgamento do mérito.

Há algumas providências que poderão ser adotadas na tentativa de se manter a discussão do mérito, tais como o pedido de conversão dos embargos em ação anulatória ou até mesmo o ajuizamento de ação ordinária, se ainda dentro do prazo prescricional.

Inclusive, há alguns precedentes judiciais que têm aceitado a utilização de tais estratégias, com base na aplicação dos princípios da cooperação, da economia, da primazia do julgamento de mérito, da fungibilidade, da razoabilidade e da proporcionalidade.

De toda a forma, a decisão pela adoção de alguma dessas medidas depende da análise prévia de uma série de fatores, tais como fase processual, chances de êxito no mérito, entendimento jurisprudencial, prazo prescricional, dentre outros, razão pela qual deve haver uma verificação criteriosa do caso concreto antes da tomada da decisão.



Para os processos futuros o procedimento precisará ser adaptado, para que os contribuintes possam seguir com a discussão judicial sobre a compensação indeferida

TAYLA BORN ALVES: advogada *senior manager* da área Tributária no Escritório de Curitiba.



LGPD e Lei Anticorrupção: atuação preventiva

Cuidados com dados e desenvolvimento de políticas internas demandam conhecimento da legislação e programas eficientes

De tempos em tempos novos temas e áreas do Direito surgem no mercado jurídico. Essas inovações geralmente decorrem de movimentos legislativos com a finalidade de atender um contexto social específico ou alinhar o Brasil a políticas internacionais. Tanto a Lei Geral de Proteção de Dados – Lei 13.709/2018 (“LGPD”) – quanto a Lei Anticorrupção – Lei 12.846/2013 (“Lei anticorrupção”) – surgem da

necessidade de adequação da legislação brasileira a legislações internacionais. É importante esclarecer ao que se prestam tais legislações, considerando parâmetros gerais a respeito dos limites impostos por ambas.

LGPD

Vigente no Brasil desde 18/09/2020, a LGPD foi criada com o propósito de proteger os direitos fundamentais de liberdade e privacidade da perso-



Apesar de a LGPD já estar em vigor há tempo suficiente para a sua popularização, na prática notamos que certos nichos de mercado são resistentes à implantação plena dos mecanismos

nalidade individual, tendo como um dos principais objetivos cessar o uso indiscriminado e a comercialização indevida dos dados pessoais, em detrimento da privacidade de cada indivíduo, modificando substancialmente a forma de se lidar com esses dados. Exige a todos que estejam em posse de dados pessoais, para qualquer operação, a adoção de procedimentos e controles específicos para garantir a devida e correta proteção às informações.

A regra base foi a legislação de proteção de dados vigente na União Europeia desde 2018 (GDPR – *General Data Protection Regulation*), cuja principal preocupação é preservar a privacidade das pessoas e o cuidado com a segurança dos dados armazenados.

A entrada em vigência da lei levou, num primeiro momento, a um movimento de adoção imediata, por parte das empresas, dos procedimentos a serem seguidos em relação à segurança da informação e privacidade dos dados, uma vez que antes praticamente não haviam mecanismos efetivos que impedissem a utilização indiscriminada dos dados pessoais para os mais diversos fins, dentre eles a livre comercialização das informações sem que o titular tivesse qualquer conhecimento.

Apesar de a LGPD já estar em vigor há tempo suficiente para a sua popularização, na prática notamos que certos nichos de mercado são resistentes à implantação plena dos mecanismos. A resistência, em muitos casos, decorre do porte da empresa que ora se vê muito pequena para adotar práticas sofisticadas de proteção de dados, ora se vê sem recursos para tal fim.

Esta situação ocorre, dentre outros fatores, pela inércia dos órgãos regulatórios em fiscalizar e fazer valer, de forma organizada e tempestiva, o programa de governança em privacidade de dados, bem como regulamentar e dar publicidade às disposições previstas na LGPD. Essa omissão transmite uma mensagem de impunidade, deixando o indivíduo desprotegido enquanto o abuso e o uso incorreto de seus dados pessoais continuam ocorrendo.

A ANPD – Autoridade Nacional de Proteção de Dados foi criada para monitorar e avaliar o correto manuseio dos dados, promovendo o cumprimento de boas práticas no tratamento dos dados pessoais, mediante a edição de regras de governança e códigos de conduta que promovam o cumprimento das disposições previstas na lei. Uma das funções da ANPD é estimular a adoção de padrões que facilitem o controle do uso dos dados pessoais pelos seus titulares, bem como implementação de programas de governança e privacidade

que demonstrem o comprometimento do controlador na adoção de processos e políticas internas, aplicáveis a todo o conjunto de dados pessoais, estabelecendo, dessa forma, uma relação de confiança entre o controlador e o titular do dado pessoal.

Importante ressaltar, todavia, que embora a atuação da ANPD não seja a ideal, não se pode falar que a Autoridade nada fez até agora. No último ano as atividades do órgão se intensificaram no sentido de regulamentar as diversas determinações legais atribuídas pela LGPD, mediante edição de cartilhas e manuais, realização de consultas públicas, adequação do seu site, criação de canais de atendimento para a comunicação de incidentes de segurança etc.

A ANPD tem autonomia para fiscalizar, de forma rigorosa, o cumprimento da lei, bem como verificar se a proteção dos dados pessoais vem ocorrendo adequadamente e punindo as empresas que deixam de seguir as obrigações e responsabilidades. A mudança de paradigma, o processo de adequação às novas exigências e a correta adoção dos procedimentos de segurança da informação são grandes desafios. Rotinas que demandam empenho e esforço de todos na organização, exigindo dispêndio de recursos financeiros, mudanças nos processos internos e revisão no fluxo de trabalhos, principalmente no processo que de alguma forma envolva a coleta e o tratamento de dados pessoais.

No Brasil, muitos empresários ainda não se atentaram para as penalidades que podem lhes ser impostas em decorrência de infração da lei, diferentemente do que ocorre em outros locais, como Estados Unidos e países da Europa, em que a aplicabilidade e fiscalização das legislações equivalentes à LGPD, pelos órgãos governamentais responsáveis, vem ocorrendo de forma mais efetiva.

Infelizmente, ainda vemos muitas empresas utilizando-se de listas com dados pessoais, adquiridas de terceiros, para a prática de atividades comerciais de produtos e serviços, sem preocupação com sanções. É comum recebermos telefonemas de uma pessoa desconhecida fazendo uma venda sem ter a menor noção de como essa pessoa ou empresa obteve os dados de contato.

O que se espera é que com o avanço dos trabalhos da ANPD na regulamentação das determinações legais e com o início da aplicação das sanções administrativas as empresas acelerem seus processos de adequação à LGPD, trazendo proteção e o correto uso do dado pessoal.



Em todos os clientes que já se adaptaram, houve um consenso em estender o programa de integridade além do simples cumprimento da lei anticorrupção

LEI ANTICORRUPÇÃO

Um pouco mais antiga que a LGPD, a Lei Anticorrupção brasileira, que já vinha sendo gestada para atender a demanda internacional de base legislativa que propiciasse um ambiente de negócio pautado pela lisura, integridade e probidade, nasceu na esteira dos protestos de 2013 e veio impor normas objetivas para coibir práticas ilícitas realizadas por empresas contra a administração pública. Desde esse momento temos sido procurados por clientes de diversas áreas e tamanhos que querem se adequar. Como é comum em regras que versam sobre *compliance*, a legislação estimula para auxiliar na adoção de políticas internas e, por outro lado, ameaça as empresas não apenas com penas pecuniárias, mas também com danos à imagem, o que é um reconhecimento de que a reputação das empresas tem um valor importante atualmente.

Inicialmente era regulada pelo Decreto 5.842, posteriormente revogado pelo Decreto 11.129/2022, que teve como principais mudanças a intensificação na rigorosidade das multas aplicadas, uma vez que foram aumentados os percentuais das bases de cál-

culo aplicados às infrações, bem como reduzidas as causas de diminuição da multa, exceto pela existência de programa de integridade, hipótese na qual o percentual de diminuição da multa foi elevado.

Um grande ponto de mudança trazido pela lei é que, até então, apenas pessoas físicas poderiam ser punidas por corrupção, nos termos do Código Penal (1940), ainda em vigor. A partir de 2013, as sociedades passaram também a ser objeto de punição por atos de corrupção de seus representantes. E com uma diferença importante: enquanto para pessoas físicas a legislação exige a comprovação da intenção de corromper, para as empresas aplica-se a responsabilidade objetiva que, em outras palavras, significa dizer que não importa se houve ou não intenção de praticar o ilícito, bastando a ocorrência do ato para que a sociedade seja passível de punição.

Não obstante, o Decreto 11.129/2022 estende a aplicação da Lei Anticorrupção a infrações cometidas por pessoa jurídica brasileira contra administração pública estrangeira, ainda que cometidas no exterior, no todo ou em parte no território nacional ou que nele produzam ou possam produzir efeitos,



ou no exterior, quando praticadas contra a administração pública nacional, caso que até então não estavam cobertos.

Outro ponto de destaque é que a relação de atos considerados ilícitos é mais ampla do que aqueles que, no senso comum, configurariam delito de corrupção. E a relação está prevista no artigo 5º da Lei 12.846/2013, em que são previstos os casos “comuns” de corrupção, como “*prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada*” (artigo 5º, I), em redação que se assemelha muito ao previsto para pessoas físicas no Código Penal de 1940.

Porém, há outras situações em que o particular pode ser responsabilizado independentemente do envolvimento de um agente público (embora parte da doutrina questione esse entendimento). Por exemplo, a lei tipificou a conduta de “*comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados*” (artigo 5º, III). Nesse caso, não há a necessidade da existência de um agente público minimamente conivente com o ato, embora possa se pressupor que o agente responsável por um determinado processo administrativo possa ou deva, por exemplo, investigar as empresas participantes ou desconfiar da irrealidade dos preços combinados que venham a ser apresentados, por exemplo. Embora seja um senso comum de irregularidade nessas situações, a grande maioria dos clientes nos quais o nosso Escritório atuou demonstrou surpresa ao descobrir que esses casos também são considerados como corrupção.

O conhecimento da lei, portanto, deve ser o ponto de partida para um programa de integridade eficiente. Destaca-se que o recente Decreto 11.129/2022 reforçou a relevância do programa de integridade nas empresas, que deve ser capaz de prevenir, identificar e solucionar problemas relacionados à corrupção. Reconhecendo a centralidade do programa na prevenção da corrupção nas empresas, o novo decreto amplia a redução do percentual da multa de 4% para 5% caso a empresa possua programa de integridade considerado eficiente.

Em todos os clientes que já se adaptaram, houve um consenso em estender o programa de integridade além do simples cumprimento da lei anticorrupção. Temas como transação com partes relacionadas, brindes a parceiros comerciais, tratamento igualitário a fornecedores, contratação de parentes de funcionários são sempre tratados em códigos de conduta como boas práticas de gestão, preparados com o auxílio do Escritório.

Importante destacar que dado o objetivo principal da Lei Anticorrupção ser a promoção de um ambiente em que práticas comerciais se desenvolvam de forma lícita, como forma de incentivo à adoção de programas de integridade efetivos, a Lei estabelece a

possibilidade de redução da penalidade em caso de malfeito. Há, dessa forma, o compartilhamento de responsabilidade de fiscalização com as empresas, por meio do *compliance*.

Em todos os trabalhos com nossos clientes buscamos identificar as atividades mais sensíveis a possíveis irregularidades para atacá-las de maneira orientada, e isso é essencial na estruturação de um programa de *compliance*: o conhecimento da própria empresa, pois não há uma receita padrão. Fragilidades de uma atividade não são necessariamente as mesmas de outra, por isso todo programa é único.

Esse, aliás, é um benefício paralelo destacado por nossos clientes no trabalho que fazemos: conhecer melhor a empresa e as vulnerabilidades. Há, em muitos casos, uma maximização da eficiência administrativa como resultado da eliminação de focos de risco. Outro benefício de haver um programa de *compliance* efetivo é que esse fato será considerado como atenuante a possíveis punições que podem chegar a 20% do faturamento bruto do ano anterior ou R\$ 60 milhões.

Embora a lei esteja em vigor há quase 10 anos, há ainda muito a ser feito. No *ranking* da Transparência Internacional Brasil, com índice de percepção da Corrupção Global por países, o Brasil ficou em 96º lugar, abaixo da média Global e sem avanços em comparação com 2020.

Embora tanto na frente relacionada à LGPD como à Lei Anticorrupção o Brasil e o mercado tenham muito o que caminhar, a tarefa mais árdua, que é a formatação de base legislativa válida, já foi concluída. Resta agora implementar e operacionalizar o que a legislação estabelece de modo a permitir que o ambiente de negócios no Brasil passe a contar com cada vez mais transparência e hígidez no tocante às práticas de negócio e ao tratamento dos dados pessoais e esteja alinhado com as boas práticas internacionais relacionadas a esses temas.



Há outras situações em que o particular pode ser responsabilizado independentemente do envolvimento de um agente público

VANESSA SANTIAGO GIUGLIANO: sócia da área Corporativa do Escritório de São Paulo.

IVAN HASSE: sócio da área Societária no Escritório de Curitiba.

GUILHERME ROXO: sócio da área de Fusões e Aquisições/M&A no Escritório do Rio de Janeiro.



Regulamentação do teletrabalho

Lei 14.442/2022 traz maior segurança jurídica, especialmente ao empregador, com definições sobre controle da jornada de trabalho, uso de equipamentos e férias, entre outras

Sempre que temos novas relações trabalhistas precisamos de definições jurídicas atualizadas, adaptadas à recente situação. Foi assim que tivemos as novas regras de teletrabalho definidas em meados de 2022 com a Medida Provisória (MP) nº 1.108, que complementou o tema que já vinha avançando em nosso ordenamento jurídico; em 5 de setembro deste ano a MP foi convertida na Lei 14.442/2022, que traz a atual regulamentação do teletrabalho.

Até o início da pandemia do Covid-19, quando o teletrabalho tornou-se um dos principais assuntos debatidos no meio empresarial, o tópico carecia de mais regulamentações, pois apesar de ter sido



O comparecimento habitual do profissional para a realização de atividades específicas presencialmente não descaracteriza a natureza remota da prestação de serviços

introduzido na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pela Reforma Trabalhista em 2017, até então não era uma realidade vasta na vida profissional da maioria dos brasileiros. A partir do momento que muitos empregadores e empregados foram lançados na realidade do *home office*, a discussão ganhou novos contornos.

Em razão disso, em 22 de março de 2020, havia sido sancionada a MP 927/2020, que autorizou, inicialmente, a alteração do regime presencial ao de teletrabalho, em caráter emergencial, bem como dispôs sobre medidas trabalhistas que seriam utilizadas no período da calamidade pública.

A NOVA LEI

No atual sistema vigente, o teletrabalho ou trabalho remoto é classificado como a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não configure trabalho externo. O comparecimento habitual do profissional para a realização de atividades específicas presencialmente não descaracteriza a natureza remota da prestação de serviços.

A jornada de trabalho do teletrabalhador passou a ser objeto de controle, excepcionando-se o teletrabalhador que prestar serviços por produção ou tarefa.

A lei esclarece que o uso dos equipamentos tecnológicos do empregador pelo empregado, ainda que fora do horário habitual de trabalho, não caracteriza sobreaviso ou tempo à disposição, exceto se existir algum acordo firmado neste sentido anteriormente.

Ainda, a lei determinou que ajustes sobre a responsabilidade pelo custeio dos equipamentos, acessórios e eventuais reembolsos de despesas que o empregado passe a ter em decorrência do desempenho de trabalho remoto devem ser previstos em contrato ou aditivo contratual.

A lei inovou ao autorizar o teletrabalho para aprendizes e estagiários. Mesmo já tendo ocorrido, na prática, no decorrer da pandemia, a matéria foi formalmente regulamentada agora.

Ademais, a lei esclarece as regras de aplicação

da legislação vigente ao contrato do teletrabalhador, cuja prestação de serviços, por vezes, extrapola a base territorial do empregador.

Segundo a nova regra, se firmado no Brasil, o contrato de trabalho levará em conta a legislação trabalhista brasileira, ainda que as atividades sejam executadas de outro país. E serão aplicadas ao teletrabalhador as disposições previstas na legislação local e nas convenções e nos acordos coletivos de trabalho relativos à base territorial do estabelecimento de lotação do empregado.

Por fim, há previsão quanto à prioridade de determinados empregados a poderem adotar a modalidade de teletrabalho: (i) empregados com deficiência e (ii) empregados com a guarda de filhos/crianças de até 4 anos.

Os ajustes na regulamentação do teletrabalho mencionados acima trazem maior segurança jurídica, especialmente, ao empregador que, com auxílio jurídico adequado, consegue se valer de boas práticas para estimular os profissionais às novas rotinas de trabalho, reorganizar custo operacional e atingir talentos antes vinculados a uma limitada região territorial.



A jornada de trabalho do teletrabalhador passou a ser objeto de controle, excepcionando-se o teletrabalhador que prestar serviços por produção ou tarefa

BEATRIZ TILKIAN: sócia da área Trabalhista no Escritório de São Paulo.

ROBERTA YVON FIXEL: advogada sênior da área Trabalhista no Escritório de Curitiba.

AMANDA MARECA: assistente da área Trabalhista no Escritório de Curitiba.

União de propósitos

Gaia Social amplia a cultura de doação não apenas apoiando instituições, mas espalhando entre os colaboradores a semente do fazer o bem



Como uma semente que precisa de solo fértil, condições adequadas e cuidado especial para germinar, o desenvolvimento da cultura de doação demanda incentivo e boas condições para aflorar.

É justamente esse ambiente propício que o projeto Gaia Social, do Gaia Silva Gaede Advogados (GSGA), está promovendo, possibilitando que o olhar para o próximo, para o social, frutifique entre seus colaboradores, como demonstram as histórias de Fabiana Cristina Nogueira Souza, gerente administrativa da Unidade de São Paulo, Rodrigo Toaldo, gerente administrativo financeiro da Unidade de Curitiba, e Anna Carolina Lomba, advogada sênior da área de Contencioso Tributário da Unidade do Rio de Janeiro.

Com ou sem experiência anterior em atuações sociais, os três têm em comum uma vontade que os acompanha, há bastante tempo, de fazer mais por quem tanto necessita. Desde seu início o Escritório apóia instituições de diversas áreas, especialmente as que trabalham com crianças, com ajuda mensal ao longo dos anos. O Gaia Social amplia essa atuação agregando pessoas com o mesmo propósito para doar ainda mais amor, carinho, possibilitar conhecer melhor, de perto, os beneficiados, promover mais ações e entender que muitas vezes ouvir, oferecer palavras de incentivo e ajudar com a experiência pode fazer toda a diferença.

Quem recebe entende que a preocupação é genuína, se sente apoiado e percebe que há quem realmente se importe com seu presente e futuro.



Aqui no Escritório já ajudávamos, com contribuições financeiras mensais. Com a criação do Gaia Social passamos a atuar mais fortemente para apoiar instituições e pessoas que vivenciavam situações difíceis na pandemia

Fabiana Souza

TUDO COMEÇA COM O PRIMEIRO PASSO

Desde a adolescência, Fabiana Souza queria ter um trabalho social. “Sempre senti esse chamado muito forte. Na igreja havia grupos que cuidavam de projetos sociais e não sei por qual razão eu tinha receio de como ficaria diante das pessoas que estava ajudando. Talvez até hoje eu não consiga, por exemplo, ajudar alguém doente no hospital, me afeta muito”.

Ela conta que esse receio sempre a incomodou, mas ao longo dos últimos anos começou a participar de ações. “Aqui no Escritório já ajudávamos, com contribuições financeiras mensais. Com a criação do Gaia Social passamos a atuar mais fortemente para apoiar instituições e pessoas que vivenciavam situações difíceis na pandemia”, recorda. “O Gaia Social é o que faz meus olhos brilharem mais do que qualquer outra coisa”.

Com as novas diretrizes do projeto, Fabiana Souza começou a buscar instituições que realizassem trabalhos nos três eixos do projeto: crianças, meio ambiente e desigualdade social. “Conheci o Anjos da Cidade, uma iniciativa linda. Na primeira conversa com a coordenadora, já me derramei”, revela, recordando como ouviu as histórias de auxílio a moradores de rua. “Fui em uma ação do ‘Anjos’ e estava com medo de como ia me sentir, como ficaria meu emocional. Cheguei bastante perdida, meio paralisada, sem saber por onde começar. Ao longo da noite fui me soltando, ajudando na entrega de marmitas, roupas de frio e cobertores. Eles fazem o trajeto semanalmente e por isso conhecem as pessoas pelo nome, sabem suas histórias e sobre as famílias, têm uma verdadeira conexão. Ficamos até uma hora da manhã e foi maravilhoso. No dia seguinte, o dr. Gaia (Fernando Gaia, um dos sócios fundadores da Organização e idealizador do Gaia Social) me ligou para saber como foi e eu chorava de felicidade contando. Fiquei uma semana em estado de êxtase”.

Para a gerente administrativa, o mais emocionante foi a interação com os moradores de rua, acompanhar sua situação e tentar ajudar. A ligação com o projeto Anjos da Cidade se fortaleceu e ela decidiu também ir conhecer a Associação Sal da Terra, de atuação com crianças, que o Escritório apóia há muitos anos. Durante a visita, teve uma grande surpresa.

“Quando cheguei na cozinha, a coordenadora estava me apresentando às pessoas e tinha uma

freira com máscara e óculos, a irmã Ana Maria. Eu pedi a ela que tirasse a máscara e pude confirmar: a irmã Ana Maria cuidava do grupo de jovens da igreja na minha adolescência, em Ibirarema, uma cidade de 5 mil habitantes no interior de São Paulo. Eu mal podia acreditar que a encontrei ali, depois de 25 anos. Foi uma grande emoção estar com ela na instituição em uma ação do Dia das Crianças”.

Fabiana Souza encontrou seu caminho, sua missão, começou a participar de todas as ações e a tentar engajar mais pessoas com seu entusiasmo e vontade de ajudar. “Conversei com uma pessoa que foi recuperada pelo ‘Anjos’ e escrevi a história em um e-mail para a equipe; precisava tocar as pessoas compartilhando o que vivenciei. Virou meu propósito”, diz. “Quando ajudamos o outro, algo muito maior se transforma dentro da gente. Passamos a olhar de forma diferente para o ser humano, para a nossa vida. É uma honra participar ativamente do Gaia Social, um trabalho sério de contribuição pela transformação da sociedade. É lindo ver o pessoal do GSGA participando, os sócios indo no ônibus na ação de rua e colocando a mão na massa, todos juntos. Falei para o Fernando Gaia: ‘olha só o que o projeto já transformou. Eu, que sempre tive o sonho de trabalhar com social, nunca tinha tido coragem, o Gaia Social foi meu primeiro passo e hoje sou engajadora. Os sócios participam e ficam apaixonados. Não são números; o pouco que conseguimos transformar significa muito quando falamos



O projeto foi, para mim, a oportunidade de colocar em prática minha vontade de ajudar de forma mais ativa

Anna Lomba



SHUTTERSTOCK



Buscamos envolver a família, os colegas do Escritório, plantar essa sementinha importante de pensar no próximo e ter empatia para melhorar a vida do outro. É uma pequena devolução por termos tanto em nossas vidas. Nos sentimos melhores como seres humanos. Sinto realmente que recebo muito mais do que dou, saio renovado

Rodrigo Toaldo

de atuação social. Por isso, digo às pessoas: deem o primeiro passo que um portal vai se abrir e sua vida terá outro sentido. Criamos uma corrente do bem no Escritório, que se estende às nossas casas, às nossas famílias”.

CRIANDO UM CÍRCULO VIRTUOSO

Rodrigo Toaldo já contava com uma rotina de doação em sua vida, tendo trabalhado mais de dez anos coordenando grupos de jovens da igreja. Como gerente administrativo da Unidade de Curitiba, cuidava das doações. “Tiramos um percentual mensal do faturamento para ajudar instituições, como o Lar Mãe Maria, para quem já doamos uma casa. Temos muito viva essa cultura de doação e sinto orgulho de participar. Você doa seu tempo ou dinheiro e nunca sente falta, parece que vem em dobro ou mais. Quando você faz a sua parte, muda algo na sociedade, nem que seja a vida de uma pessoa”.

Ele aponta que há tempos o direcionamento social do GSGA busca ir além de ajudar com recursos, mas também participar ativamente das ações, focar em oferecer oportunidades para que todos possam crescer e melhorar suas vidas, além de buscar desenvolver iniciativas durante o ano, não apenas em datas especiais como o Natal. “Na construção da casa do Lar Mãe Maria, por exemplo, participamos do processo, eu ajudei nas negociações, nos finais de semana ia na construção instalar torneira. Foi quando reforçamos nosso trabalho em campo”, lembra. “É um orgulho quando você vê a casa pronta e as crianças lá. Procuramos estar sempre presentes. No Natal fazemos uma festa, nos fantasiávamos de Papai Noel ou ajudante. É muito bom sentir o carinho das crianças, uma grande emoção, nos dá forças para o ano todo. Nessas horas você vê o que é o amor verdadeiro, porque elas não querem só o presente ou o pacote de bala; querem o carinho, estar com a gente. Brigam entre elas para ficar um pouco no nosso colo, brincando com o tio ou a tia que está ali”.

A esposa, Suzana de Lima Cristo, que também trabalha no GSGA, participa junto e às vezes os filhos se envolvem, num momento de união familiar. “Buscamos envolver a família, os colegas do Escritório, plantar essa sementinha importante de pensar no próximo e ter empatia para melhorar a vida do outro. É uma pequena devolução por termos tanto em nossas vidas. Nos sentimos melhores como seres humanos. Sinto realmente que recebo muito mais do que dou, saio renovado”.

Para Rodrigo Toaldo, essa participação faz bem para quem ajuda e também possibilita transformar o mundo em um lugar melhor, promovendo a cultura do amor em um círculo virtuoso. Por isso, afirma, a Organização procura apoiar instituições que ajudam crianças, porque elas podem transformar o futuro.

Ele recorda um momento bastante especial, no último Natal, quando foram levar cestas básicas a famílias que vivem em uma favela junto ao lixão, com uma instituição que desenvolveu um projeto em que as crianças escreveram cartas ao Papai Noel pedindo o que gostariam de ganhar e o grupo buscou atender os pedidos. “Vimos de tudo, crianças pedindo mochila para a escola, cesta básica, porque não tinham o que comer”, lamenta. “Nos emocionou bastante uma menina que pediu uma bicicleta e não recebeu, enquanto em outra família duas crianças ganharam bicicletas. Essa menina falou: ‘Tio, eu não estava pedindo bicicleta porque queria brincar. Eu pedi porque é uma forma de ir até a minha escola, que é muito longe’”, revela, emocionado.

No mesmo momento todos se uniram até encontrar uma solução e atender o pedido da garota. “Nós damos um pouco de atenção e é tanto o que eles nos retribuem. Um sorriso dessas crianças vale tudo”.

CONTRIBUIR PARA A SOCIEDADE

Anna Lomba sempre sentiu vontade de atuar mais ativamente em ações sociais e não apenas de

forma indireta apoiando campanhas com doação de dinheiro, roupas e cobertores. Em 2019 teve a oportunidade de participar das atividades dos projetos sociais 'A rua é nós' e 'A hora do rango', com moradores de rua.

No mesmo ano o GSGA arrecadou uma grande quantidade de agasalhos e cobertores para distribuir no inverno e ela viu a possibilidade de levar as doações em um churrasco que 'A hora do rango' iria realizar no centro do Rio de Janeiro, próximo ao Escritório. "Mais duas advogadas do Rio participavam dessa iniciativa, então passamos a ajudá-los".

Anna Lomba começou a se envolver cada vez mais com o Gaia Social. "O projeto foi, para mim, a oportunidade de colocar em prática minha vontade de ajudar de forma mais ativa", afirma, acrescentando que ter uma iniciativa dentro do local de trabalho facilita bastante a logística, que muitas vezes é complicada para conciliar ações de doação com a rotina da casa, família etc.. "Muitas vezes não conseguimos arranjar tempo para tudo e o projeto é uma grande oportunidade. No Dia das Crianças passamos a quinta-feira inteira em prol da atividade, horas sem trabalhar efetivamente, com aval do Escritório e os sócios participando. É um facilitador para quem tem vontade de ajudar".

A ação foi bastante especial, tendo início bem antes, com o planejamento do passeio, contratando equipe para pintar as crianças, ônibus para levar ao Planetário, encomenda do lanche, blusa para a equipe. Anna Lomba compartilha dois momentos bastante marcantes: o primeiro, quando algumas crianças escolheram guardar uma parte do lanche para levar para a mãe ou para os irmãos, querendo dividir aquele momento com a família. O segundo, quando um garotinho começou a juntar latas de refrigerante enquanto os amiguinhos brincavam com os presentes. "Ele disse que ia vender para comprar fraldas para o irmão. Essas coisas emocionam; a responsabilidade que eles têm em ajudar a família é comovente".

Por isso, acredita ser essencial que as pessoas percebam a importância de fazer a diferença na vida de quem precisa. "Faz parte do que eu quero ser e do que entendo que é importante para mim e para a sociedade. É lindo participar, interagir, ouvir as histórias e inspirar, como aconteceu quando as crianças me diziam 'você é advogada, você é bonita'. Queriam saber mais e elas entendem que estudar, ter um objetivo, pode ajudar a conquistar". Nas ações com pessoas de rua, espera poder apoiar com sua experiência de advogada, seja com a renovação de documentos, um conselho, uma orientação ou ajudando alguém a voltar para casa.

"O Gaia Social dá visibilidade para as instituições, para esses trabalhos, e nos permite fazer o bem, contribuir para a sociedade 'dentro de casa'. Sinto orgulho por trabalhar em um Escritório que tem um projeto que mantém a essência do que é ser voluntário e uma preocupação real em ajudar o próximo".



O GSGA promoveu ações de Dia das Crianças com voluntários de suas Unidades de Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo. Foram momentos especiais para as crianças do Lar Mãe Maria (PR), do CCDIA (RJ) e Sal da Terra (SP), que puderam visitar o Planetário, receber lanches, presentes e vivenciar um dia para ficar na memória.

Mudanças: como você lida com elas?

Novidades costumam causar estranhamento, mas práticas de “Gestão de Mudanças” podem ajudar processo, principalmente na área organizacional

Os efeitos recentes da pandemia alterando comportamentos na forma de trabalho convencional trouxeram reflexões sobre a saúde mental e gestão, com uma questão: Como transformar positivamente o incômodo natural da resistência à mudança?

Já dizia Freud: “o novo sempre despertou perplexidade e resistência”. Precisamos de segurança e é normal um certo estranhamento diante de novidades. Se por um lado o costume, a rotina e a repetição nos levam a dominar melhor alguma técnica ou viver de forma mais tranquila, ficar preso ao que já temos e rejeitar mudanças nos deixa estagnados diante da possibilidade de melhorias.

Importante entender que aquilo que nos faz sofrer não é a mudança em si, mas a resistência. É comum encontrar desculpas ou justificativas para continuar com padrões conhecidos, seja por medo de perder o que temos ou sermos exigidos além do que entendemos conseguir.

Diante de um novo sistema, um novo colaborador na equipe, um novo trabalho, precisamos, primeiramente, respeitar o sentimento de incômodo, que é neurologicamente saudável e está ligado ao nosso instinto de sobrevivência, de manutenção. Sabendo que ele existe, precisamos dominá-lo. Esse incômodo está ligado a que? Ao medo de perder o controle? À sensação de não ter capacidade de lidar com o que está por vir? À lembrança de algo semelhante que já aconteceu e não teve um bom resultado?

Ao racionalizar esse medo a resistência vai se dissipando e entendemos que a novidade exige um esforço adicional, mas com ela podemos colher bons frutos. Nesse processo a confiança é um fator importante, além de buscar entender o que motivou a mudança e seu papel diante dela. Ao invés de resistir, permitir-se viver o melhor que ela traz.

COMO NOSSO CÉREBRO LIDA COM A NECESSIDADE DE MUDAR

Nosso cérebro tem plasticidade, que é a possibilidade de que neurônios e outras estruturas cerebrais

mudem a partir das vivências. Essas mudanças podem regenerar conexões, adaptar funções e modificar estruturas, ou mesmo determinar uma alteração de comportamento. A forma como interagimos com o ambiente possibilita tanto uma mudança interna, do nosso próprio sistema nervoso, quanto externa, do meio em que vivemos.

Essa capacidade de mudança neural e cerebral nos permite aprender e evoluir durante toda a vida, reformulando ações e comportamentos que não queremos mais. Assim podemos agir com muito mais proveito, tanto para crescimento pessoal quanto para nos relacionarmos melhor e criarmos um ambiente mais próximo do desejado.

GESTÃO DE MUDANÇA: A VISÃO NO COLETIVO

Levadas essas reflexões ao coletivo, surge uma técnica de gestão indispensável para garantir o êxito em projetos de mudança: a chamada “Gestão de Mudanças” - um conjunto de práticas para guiar a transição, reduzindo o impacto negativo na empresa e nos colaboradores, visando à produtividade e alta performance.

Esta técnica baseia-se no planejamento, treinamento e monitoramento da implementação de mudança, levando em consideração os seguintes fatores: i) motivação para acontecer, com aferição clara de vantagens reais pretendidas; ii) proporcionalidade, das necessidades de mudança com a capacidade dos envolvidos; iii) estruturação das etapas, com previsão de ajustes perante imprevistos; e iv) comunicação estratégica da liderança, para enfrentar a resistência.

A conscientização da necessidade da mudança prepara os colaboradores para cada uma das fases, com uma comunicação eficaz e a escolha perfeita do condutor da mudança. Explicar os motivos da mudança gera tranquilidade e engajamento.

Para os teóricos da Gestão, desde o primeiro estudioso sobre o tema (Lewin -1952), todo processo de mudança exige o enfrentamento de um grande obstáculo à implementação exitosa, conhecido como “Resistência à Mudança”.

A cultura da empresa pode favorecer ou prejudicar a mudança, dependendo da comunicação. “A resistência à mudança também pode ocorrer quando uma mudança na instituição introduz descontinuidades em seu comportamento histórico, em sua cultura ou estrutura de poder.” (Ansoff -1984- apud PACHECO, Sabrina Rodrigues -2022).

A professora brasileira SHEILA MARA BRANDÃO OLIVEIRA (2022) cita Robbins (2010) e sua pesquisa, trazendo luz para a Resistência à Mudança: “nosso ego é frágil e muitas vezes enxergamos as mudanças como ameaças. Um estudo recente mostrou que, mesmo quando são mostrados dados aos funcionários que sugerem que eles precisam de mudanças, eles se apegam a qualquer informação que encontrarem e que sugira que estão bem e não precisam mudar. Os autores do estudo perceberam que, apesar de 80% dos respondentes acreditarem que as mudanças organizacionais eram necessárias para acompanhar a evolução do mercado, 63% deles afirmaram resistir a elas”.

A resistência à mudança dos colaboradores pode ser direta (“temida por realinhar as posições de poder, ameaçar ambições individuais, e trazer desafios às velhas rotinas” - como defendido por Kotter e Schlesinger - 1979 apud OLIVEIRA) ou indireta (“as pessoas resistem à perda de status, à redução salarial, à perda da zona de conforto, o que não é a mesma coisa que resistir à mudança” - como levantado por Dent e Goldberg -1999 apud OLIVEIRA). Sempre caberá à organização equilibrar os interesses e cuidar do processo de forma empática.

Entender os fatores de resistência à mudança é um diferencial importante de gestão e, para isso, vale observar: o Quadro 1, de Forgeson e Green (2001- apud OLIVEIRA), concentrado nas características psicológicas e atitudinais, e o Quadro 2, de Judson (1966- apud OLIVEIRA), com fatores emocionais, propondo que a reação individual é influenciada por temores, desejos e convicções, podendo se manifestar como atraso para iniciar o processo de mudança, tentativas de sabotagem, recusa em aprender, dentre outros.

Em 2020, um levantamento da Prosci, uma das principais referências em Gestão de Mudanças no Brasil, segundo a Gateway, apontou desengajamento, negatividade e fuga como os tipos de resistências mais comuns.

Portanto, priorizar uma comunicação eficaz e criar canais de escuta torna-se um elemento decisivo para o sucesso da mudança organizacional. Precisamos lidar com as mudanças, com inteligência emocional e empatia.

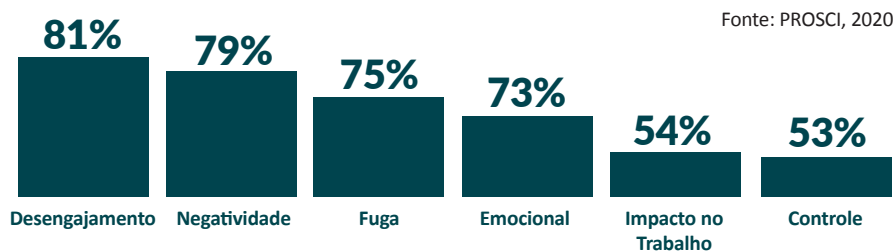
Quadro 1 - Fatores causadores da resistência à mudança

Causa	Características
Medo do desconhecido	Estar incerto sobre a natureza de uma mudança, sentir que não sabe o que está acontecendo e o que o futuro poderá trazer.
Perda de controle	Sentir-se o objeto da mudança, e o não agente. Preocupar-se com não ter qualquer participação ativa na definição da situação e dos eventos que se desenvolvem.
Constrangimento	Sentir-se constrangido pela mudança, encarando-a como prova de que a sua maneira de fazer as coisas no passado estava errada.
Perda de competência	Sentir que as competências e habilidades existentes não terão utilidade após a mudança.
Necessidade de segurança	Preocupar-se com qual será seu papel após a mudança.
Timing ruim	Ser pego de surpresa por uma mudança, ou ter que mudar quando já se encontra sobrecarregado de trabalho.
Força do hábito	Não estar disposto a mudar a maneira de trabalhar, sentir-se confortável com os hábitos e rotinas existentes.
Falta de apoio	Não contar com o apoio de supervisores diretos ou da organização, não ter os recursos certos para implementar a mudança.
Falta de confiança	Falta de confiança pessoal que a mudança será para a melhor.
Ressentimento	Ser resistente em razão de falta de respeito às pessoas envolvidas e/ou por rancor por ter sido maltratado em processos de mudanças passados.

Quadro 2 - Reação comportamental ao processo de mudança

Tipo de Resistência	Tipo de Resistência
Resistência passiva Comportamento observado: <ul style="list-style-type: none"> • Fazer somente aquilo que for ordenado • Comportamento regressivo • Não aprender - protestos • Trabalhar somente obedecendo as regras • Racionalizar recusas • Aceitação aparente (em seguida, retorno às formas antigas) • Ironia e prazer em falhar • Retirada pessoal (aumento do tempo fora do trabalho) • Desacelerar • Reter informações • Concordância verbal, porém sem execução concreta 	Resistência ativa Comportamento observado: <ul style="list-style-type: none"> • Fazer o mínimo possível • Reduzir o ritmo de trabalho • Retraimento pessoal • Cometer "erros" • Causar danos • Sabotagem deliberada • Crítica à gerência superior • Motivos para queixas • Recusa de carga de trabalho adicional • Apelação para o medo • Manipulação • Propagação de boatos e discussões • Obstrução e intimidação

Tipos de resistências mais comuns durante projetos e iniciativas



Fonte de OLIVEIRA, SHEILA MARA BRANDÃO, 2022: [https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/1850/Mudan%C3%A7a%20Organizacional%20-%20Um%20estudo%20de%20caso%20na%20Anatel%20-%20Ag%C3%A7%C3%A7%C3%A7%20Nacional%20de%20Telecomunica%C3%A7%C3%B5es.PDF?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/1850/Mudan%C3%A7a%20Organizacional%20-%20Um%20estudo%20de%20caso%20na%20Anatel%20-%20Ag%C3%A7%C3%A7%C3%A7%C3%A7%20Nacional%20de%20Telecomunica%C3%A7%C3%B5es.PDF?sequence=1&isAllowed=y)
 Fonte de PACHECO, Sabrina Rodrigues, 2022. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/mudanca-organizacional>

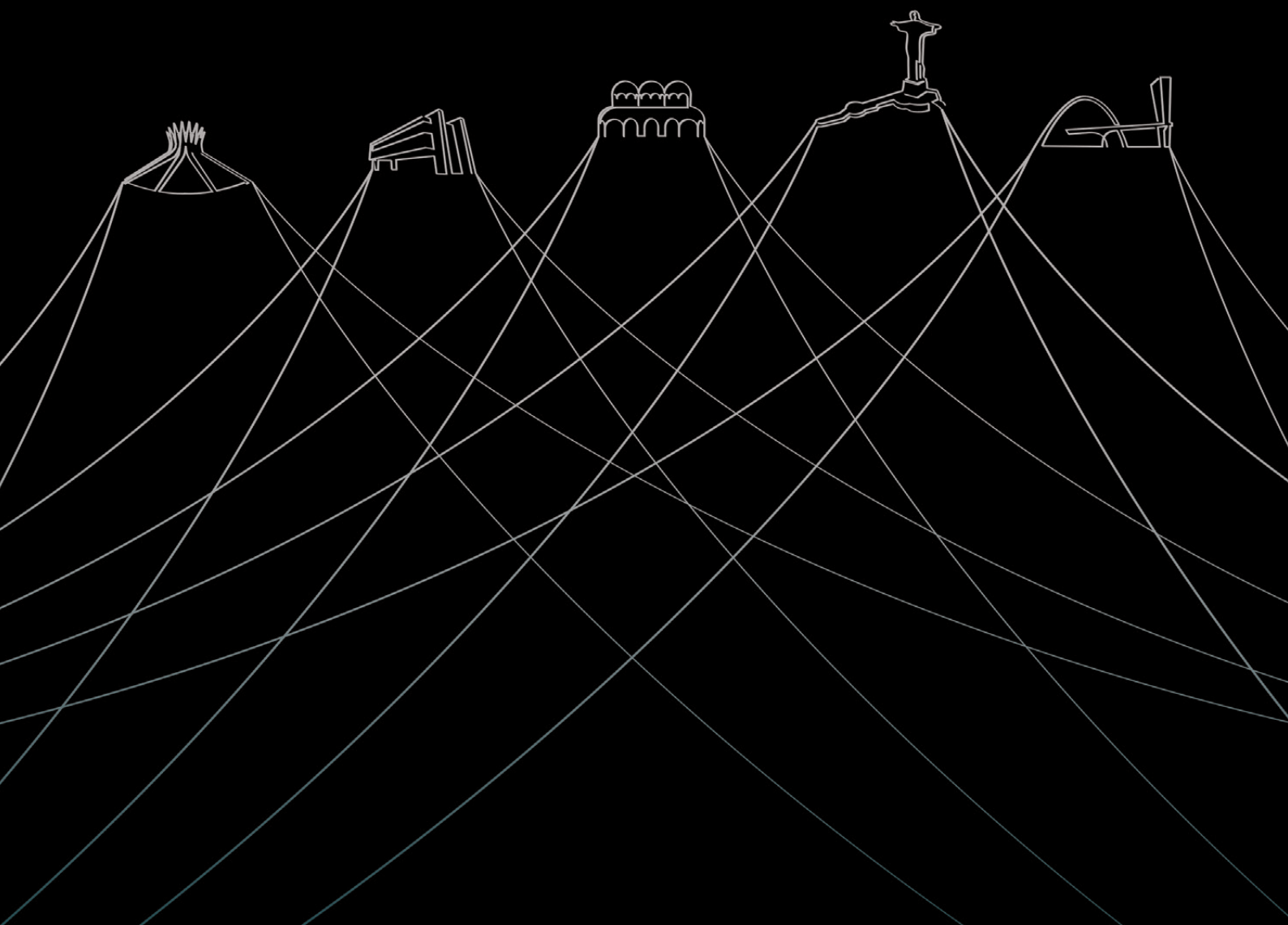
CAMILA GARCIA BICALHO ANDREOLI: terapeuta e gestora de Desenvolvimento Humano no Escritório de Curitiba.

SANDRYA RODRIGUEZ VALMAÑA DE MEDEIROS: psicanalista e advogada senior manager da área Tributária no Escritório de São Paulo.



GAIA SILVA GAEDE

ADVOGADOS



São Paulo | Rio de Janeiro | Curitiba | Belo Horizonte | Brasília

www.gsga.com.br