



Av. São Luiz, 86, 12º Andar, Centro, São Paulo, SP, CEP: 01046-000, Brasil
São Paulo - (55 11) Fone: 3215-8600 • Fax: 3215-8609 • Voip: 3524-8502
Rio de Janeiro - (55 21) 3002-0408 • New York - (1 646) 205-1247
www.attend.com.br • attend@attend.com.br

O lúdico nas organizações – alternativas de motivação

O lúdico, que tem sua origem da palavra grega “ludos” e significa “brincar”, vem sendo introduzido nas organizações e sua cultura, como ferramenta estratégica, além de uma vertente moderna, dinâmica e auxiliadora em diversos momentos, principalmente em seus projetos de trabalho, na melhoria das relações e excelência no desempenho dos profissionais, com foco na qualidade de vida e a satisfação dos colaboradores e seus clientes.

Com o cenário cada vez mais competitivo, aliado a necessidade contínua de desenvolvimento vem causando constante ebulição, não só na área de Recursos Humanos, como também nos demais setores. O lazer corporativo é algo recente no Brasil e cada vez mais comum as empresas recorrerem ao lúdico, para nos convidar a refletir sobre as relações humanas, os princípios de convivência, trocas de experiências e um compartilhamento do saber.

Através de muita criatividade, as atividades atraídas atuam nas empresas como uma ferramenta que objetiva contribuir para o desenvolvimento de seus profissionais, promover socialização e propiciar um melhor clima organizacional. É notório que profissionais motivados resultam em clientes mais satisfeitos, com resultados mais significativos que refletem tanto no ambiente como no bom atendimento. Neste contexto, afirmamos que, quanto mais o clima estiver agradável e favorável aos colaboradores, é provável que os mesmos atuem de forma mais ativa e efetiva a produtividade e ao desempenho nos trabalhos.

Com a introdução do lúdico podemos trabalhar diversos temas, tais como comunicação, relacionamento interpessoal, foco no cliente, liderança, motivação de equipes, técnicas de feedbacks, dentre outras melhorias. Nesse contexto, a Attend está indo além, pois não só apostamos na qualidade

de gestão de pessoas, como também nos certificamos com o ISO 9001:2008 que valida e também abrange o que relatamos acima. Estamos aplicando o projeto de RH sobre gestão de clima organizacional e plano de carreira, para avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas e liderança, planejamento de carreiras e sucessão. Temos também como objetivo oferecer aos colaboradores novas atividades integrativas decorrentes de datas comemorativas que serão realizadas a partir do mês de junho em nosso escritório.

Entendemos que essa é mais uma tendência sobre as mudanças e expectativas sociais e do meio empresarial, onde o treinamento lúdico, por suas características, poderá ampliar as possibilidades de aprimoramento das relações interpessoais e de cooperação, as quais terão ressonâncias significativas na obtenção de resultados na qualidade das relações no trabalho e em outras instâncias nesse contexto.



Patricia Rodrigues - Sócia Administrativa – Pós-graduada em Lazer Empresarial e Autora do Livro “Vamos Brincar do Quê?”

“É notório que profissionais motivados resultam em clientes mais satisfeitos, com resultados mais significativos que refletem tanto no ambiente como no bom atendimento. Neste contexto, afirmamos que,

quanto mais o clima estiver agradável e favorável aos colaboradores, é provável que os mesmos atuem de forma mais ativa e efetiva a produtividade e ao desempenho nos trabalhos.”

Quando convidar o funcionário para ser sócio

Tornar aquele empregado que tem boas ideias, é motivado e veste a camisa da empresa em um sócio tem sido uma prática adotada por várias companhias atualmente. É a saída encontrada por elas para reter talentos e motivar profissionais de destaque a permanecerem na organização. Também pode ser uma alternativa para que o negócio não se encerre com a saída do fundador, estabelecendo uma forma de sucessão segura.

Algumas empresas, contudo, utilizam-se desse recurso apenas para reduzir os custos com o trabalhador que, na realidade, continua subordinado aos demais sócios, como se estivesse em uma relação de trabalho comum. Isso porque, ao se tornar parte do quadro social da empresa, ele deixa de ser regido pela Consolidação das Leis do Trabalho, não fazendo mais jus a direitos como férias, décimo terceiro salário, adicional de horas extras, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, entre outros. O sócio recebe seus rendimentos sob a forma de pró-labore ou participação nos lucros, sendo que só na primeira hipótese há incidência de contribuição previdenciária.

A incorporação de um funcionário como sócio com o único objetivo de fugir dos encargos trabalhistas é fraude e ele pode recorrer ao Judiciário para reclamar os direitos que lhe foram sonogados. Nesse caso, se a Justiça do Trabalho considerar que prevaleceu a relação de emprego, e não a societária, a empresa terá um grande ônus, pois

o vínculo de emprego será reconhecido tendo como base a remuneração real do sócio, que, em geral, é maior do que a do empregado comum.

Quando, porém, a intenção do empresário é dividir a responsabilidade, expandir seu negócio ou, inclusive, preparar sua sucessão, a sociedade pode ser uma alternativa vantajosa, pois um novo olhar pode revigorar a empresa e melhorar seu desempenho.

Transição

A decisão de convidar o funcionário para uma sociedade não pode ser impulsiva. Apesar de a escolha não poder ser baseada em tempo de casa, mas sim na meritocracia, a convivência com o trabalhador escolhido para essa sucessão tem de ser de pelo menos dois anos, assim o empresário tem a oportunidade de conhecê-lo melhor antes de propor dividir o seu negócio com ele. Outro aspecto importante a ser observado é se o candidato à promoção incorpora todos os valores da empresa e identifica-se com eles. Afinal, ao se tornar sócio, será um dos donos desse empreendimento e a cultura de valores é de fundamental importância.

É necessário, ainda, saber se o funcionário tem perfil empreendedor, já que, ao entrar na sociedade, ele terá de abandonar a postura de empregado e passar a agir como alguém que quer fazer a empresa crescer, pois o patrimônio também será dele. Portanto, o trabalhador precisa ter criatividade; capacidade de organização e planejamento;

liderança; habilidade para trabalhar em equipe e ouvir as pessoas; visão de futuro; interesse em buscar novas informações, soluções e inovações para o negócio; persistência; facilidade de comunicação e tino comercial.

Uma vez escolhido o futuro sócio, o próximo passo será formular o convite. Nessa hora, não se pode descartar a possibilidade de o convidado não achar a proposta vantajosa, sobretudo se ele pensar em curto prazo: seu trabalho aumentará consideravelmente, mas a sua remuneração, nem tanto.

Obviamente, o ex-funcionário terá outras vantagens, como o aumento do valor de sua remuneração em longo prazo e a maior autonomia para executar as tarefas ao seu encargo. Além disso, mesmo com uma participação societária bastante pequena, ele terá maior capacidade de interferir nos rumos da empresa.

De toda forma, é imprescindível deixar muito claras as regras do jogo, explicitando o que ele ganhará e o que perderá com essa transição.

Também é preciso levar em conta que o aumento do número de sócios pode dificultar o gerenciamento da empresa. Essa dificuldade se fará particularmente sentida se as questões relativas às atribuições, remuneração e, até, desligamento da sociedade não tiverem sido abertamente discutidas e bem documentadas. Nesse sentido, a formalização de um contrato é essencial para que as partes estejam cientes de seus deveres e seguras em relação a seus direitos.

A regulamentação da Lei Anticorrupção

Publicado no dia 19 de março, o Decreto nº 8.420/15 regulamentou a Lei Anticorrupção, que prevê a responsabilização objetiva da empresa, no âmbito civil e administrativo, por atos de corrupção praticados contra a administração pública nacional ou estrangeira e estabeleceu relevantes perspectivas de sua aplicação, tais como a forma de calcular as multas e o acordo de leniência.

Apenas a Controladoria-Geral da União (CGU) será competente para instituir, apurar e julgar os atos lesivos. A multa para a empresa que for pega em ato de corrupção será calculada por meio do resultado de porcentagens incidentes sobre o seu faturamento bruto. Os limites são de 0,1% a 20% sobre o faturamento do último exercício anterior ao da abertura do processo, com exceção dos tributos, e três vezes o valor da vantagem pretendida ou recebida.

Tudo em cima

Merece destaque, ainda, o fato de o decreto estabelecer critérios para os programas de integridade das empresas, também conhecidos como *compliance*. Eles devem ser compostos e aplicados conforme as características de cada organização e baseados, sobretudo, em aplicação do código de ética, procedimentos de auditoria e incentivos às denúncias de condutas irregulares.

A exigência é aplicável a todas as empresas, até porque é muito difícil, hoje, um estabelecimento não ter nenhum tipo de relação com o poder público. Para citar apenas alguns: há a

história do corpo de bombeiros, exigida de qualquer empresa, e terceiros que, em determinadas circunstâncias, agem em nome da pessoa jurídica. Se, por exemplo, o despachante contratado para obter uma certidão de processo licitatório pagar propina para apressar o documento, a empresa que o contratou responderá por corrupção, de acordo com a responsabilidade objetiva: ela não teve interação direta com o governo, mas um terceiro, em seu nome, teve. Assim, quanto maior é o grau de relacionamento entre a organização e o poder público, mais completa deve ser a política de conformidade.

Não é uma tarefa simples, principalmente porque não existe um sistema de *compliance* padrão, que possa ser copiado de uma empresa para outra. Programas de integridade pro forma, feitos para inglês ver, não serão suficientes para livrar empresas da acusação de praticar atos de corrupção. Para adotar a prerrogativa de usar esse instrumento de governança como defesa em eventual processo, ele deve ter sido estruturado com especificidade e ser aplicado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada organização. Também tem de ser constantemente atualizado, aprimorado e adaptado, para garantir sua efetividade.

O primeiro passo deve ser conquistar o comprometimento da alta direção da empresa, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa. Alguns pontos importantes são: padrões

de conduta e código de ética; políticas e procedimentos de conformidade aplicáveis a todos os empregados e administradores da empresa, bem como, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados. A independência para a estrutura responsável por manter a organização em *compliance* e as diligências em terceiros completam a lista de itens que não podem ser negligenciados.

Positivo x negativo

O decreto possibilita que as instituições tenham uma visão mais ampla sobre a aplicação da Lei Anticorrupção e possam melhorar as práticas de governança corporativa, pois existe um conjunto de mecanismos que podem auxiliar as empresas a saírem ou a não entrarem na zona de corrupção. Entretanto, sua edição não significa que tenha sido colocada uma pedra sobre o assunto corrupção: a norma precisa ser discutida e, na medida do possível, aperfeiçoada para a realidade brasileira.

A demora na publicação foi compensada pelas minúcias, que a princípio não eram esperadas, trazidas pelo decreto, como a “dosimetria” na aplicação das multas, o detalhamento dos programas de integridade e as condições em que as penas podem ser atenuadas. Por outro lado, esse atraso pode obrigar Estados e municípios que não esperaram tanto para criar suas normas sobre o tema a se adequarem ao regramento federativo.

Calendário de Obrigações

Julho'15

Dia ⁽¹⁾	Obrigações
06	Salários – Jun.'15 ⁽²⁾
07	Caged – Jun.'15 FGTS – Jun.'15
10	GPS – Envio ao sindicato ⁽³⁾
14	EFD-Contribuições – Contribuição Previdenciária sobre a Receita – Mai.'15 EFD-Contribuições – PIS/Cofins – Mai.'15
15	Cofins/CSLL/PIS fonte – 2ª quinzena Jun.'15 Previdência Social – Contribuinte individual ⁽⁴⁾ – Jun.'15
20	Cofins – Entidades financeiras e equiparadas – Jun.'15 IRRF – Jun.'15 Paes – Previdência Social Paex (Refis 3) – Previdência Social PIS – Entidades financeiras e equiparadas – Jun.'15 Previdência Social – Jun.'15 Simples – Jun.'15
21	DCTF – Mai.'15
24	Cofins – Jun.'15 IPI – Jun.'15 PIS – Jun.'15
31	Cofins/CSLL/PIS fonte – 1ª quinzena Jul.'15 Contribuição sindical ⁽⁵⁾ CSLL – Jun.'15 CSLL – Trimestral – 1ª cota ou única IRPF – Alienação de bens ou direitos – Jun.'15 IRPF – Carnê leão – Jun.'15 IRPF – Renda variável – Jun.'15 IRPJ – Jun.'15 IRPJ – Lucro inflacionário – Jun.'15 IRPJ – Renda variável – Jun.'15 IRPJ – Simples – Lucro na alienação de ativos – Jun.'15 IRPJ – Trimestral – 1ª cota ou única Paes – RFB Paex (Refis 3) – RFB Parcelamento da Lei nº 11.941/09 (Refis da Crise) – Jul.'15 Parcelamento para ingresso no Simples Nacional 2007 – Jul.'15 Parcelamento para ingresso no Simples Nacional 2009 – Jul.'15 Refis – Jun.'15 Refis da Copa – Jul.'15

Agosto'15

Dia ⁽¹⁾	Obrigações
06	Salários – Jul.'15 ⁽²⁾
07	Caged – Jul.'15 FGTS – Jul.'15
10	GPS – Envio ao sindicato ⁽³⁾
14	Cofins/CSLL/PIS fonte – 2ª quinzena Jul.'15 EFD-Contribuições – Contribuição Previdenciária sobre a Receita – Jun.'15 EFD-Contribuições – PIS/Cofins – Jun.'15
17	Previdência Social – Contribuinte individual ⁽⁴⁾ – Jul.'15
20	Cofins – Entidades financeiras e equiparadas – Jul.'15 IRRF – Jul.'15 Paes – Previdência Social Paex (Refis 3) – Previdência Social PIS – Entidades financeiras e equiparadas – Jul.'15 Previdência Social – Jul.'15 Simples – Jul.'15
21	DCTF – Jun.'15
25	Cofins – Jul.'15 IPI – Jul.'15 PIS – Jul.'15
31	Cofins/CSLL/PIS fonte – 1ª quinzena Ago.'15 Contribuição sindical ⁽⁶⁾ CSLL – Jul.'15 CSLL – Trimestral – 2ª cota IRPF – Alienação de bens ou direitos – Jul.'15 IRPF – Carnê leão – Jul.'15 IRPF – Renda variável – Jul.'15 IRPJ – Jul.'15 IRPJ – Lucro inflacionário – Jul.'15 IRPJ – Renda variável – Jul.'15 IRPJ – Simples – Lucro na alienação de ativos – Jul.'15 IRPJ – Trimestral – 2ª cota Paes – RFB Paex (Refis 3) – RFB Parcelamento da Lei nº 11.941/09 (Refis da Crise) – Ago.'15 Parcelamento para ingresso no Simples Nacional 2007 – Ago.'15 Parcelamento para ingresso no Simples Nacional 2009 – Ago.'15 Refis – Jul.'15 Refis da Copa – Ago.'15

(1) Estas datas **não** consideram os feriados estaduais e municipais. (2) Exceto se outra data for especificada em Convenção Coletiva de Trabalho. (3) A Lei nº 11.933/09 ampliou, do dia 10 para o dia 20, o prazo para recolhimento da contribuição previdenciária das empresas. Apesar disso, o Decreto nº 3.048, que determina o envio de cópia da GPS ao sindicato até o dia 10 (art. 225, V), não foi alterado. (4) Contribuinte facultativo, empregado doméstico, autônomo sem prestação de serviços para empresas. (5) Empregados admitidos em maio que não contribuíram no exercício de 2015. (6) Empregados admitidos em junho que não contribuíram no exercício de 2015.

Tabela de contribuição dos segurados empregado, empregado doméstico e trabalhador avulso (a partir de Jan.'15)

Faixas salariais (R\$)	Alíquota para fins de recolhimento ao INSS (%)
até 1.399,12	8,00
de 1.399,13 até 2.331,88	9,00
de 2.331,89 até 4.663,75	11,00

Imposto de Renda (a partir de Abr.'15)

Rendimentos (R\$)	Alíquota (%)	Deduzir (R\$)
até 1.903,98	–	–
de 1.903,99 até 2.826,65	7,5	142,80
de 2.826,66 até 3.751,05	15,0	354,80
de 3.751,06 até 4.664,68	22,5	636,13
acima de 4.664,68	27,5	869,36

DEDUÇÕES: 1) R\$ 189,59 por dependente; 2) R\$ 1.903,98 por aposentadoria ou pensão a quem já completou 65 anos; 3) pensão alimentícia; 4) valor de contribuição para o mês, à Previdência Social; e 5) contribuições para a previdência privada e Fapi pagas pelo contribuinte.

Outros indicadores

Ufir (extinta em dez.'00)	1,0641	
Salário Mínimo	788,00	
Teto INSS	4.663,75	
Salário-família	salários até 725,02	37,18
	salários de 725,03 a 1.089,72	26,20

Nosso Informativo

Publicação bimestral da **Quarup Editorial** em parceria com empresas contábeis, tem por objetivo assessorar o empresário com informações de caráter administrativo.



Rua Manuel Ribeiro, 167 • Santo André • SP • 09172-730
Tel.: (11) 4972-5069
www.quarupeditorial.com.br • quarup@quarupeditorial.com.br

Editor: Fernando A. Dias Marin - **Diretora Comercial:** Raquel B. Ferraz

Fechamento desta edição: 29/05/15

Consulte seu prestador de serviços contábeis sobre eventuais alterações nas informações constantes deste informativo divulgadas após esta data.