



## **Brasil anuncia apoio à reeleição de Lagarde para comando do FMI**

Lagarde anunciou semana passada intenção de permanecer no cargo. Permanência é fundamental para enfrentar desafios, avaliou Barbosa.

O governo brasileiro manifestou nesta quarta-feira (27), por meio de nota divulgada pelo Ministério da Fazenda, seu apoio à permanência de Christiane Lagarde no comando do Fundo Monetário Internacional (FMI).

"A permanência de Lagarde no FMI é fundamental para o enfrentamento adequado dos atuais desafios econômicos mundiais", avaliou o ministro da Fazenda, Nelson Barbosa. Ele ressaltou sua confiança na "habilidade" de Lagarde na condução de temas multilaterais, especialmente em um momento em que a reforma de quotas entra em vigor, proporcionando, segundo sua avaliação, "maior representatividade dos países emergentes no FMI".

Lagarde anunciou na sexta-feira (22) sua intenção de buscar um segundo mandato à frente da instituição multilateral, já que o atual vence no dia 5 de julho. Em uma entrevista à televisão francesa, ela disse que já contava com o apoio explícito de países como França, Reino Unido, Alemanha, China, Coreia do Sul e México.



Diretora do FMI, Christine Lagarde concorre ao cargo novamente (Foto: AFP)

"Sim, sou candidata a um segundo mandato", afirmou ao canal France 2, um dia depois da instituição com sede em Washington abrir o processo de designação. "Eu tive a honra de receber apoios desde a abertura do processo", disse Lagarde.

A respeito dos Estados Unidos, principal contribuinte do Fundo, ela recordou que o país apenas anuncia sua posição ao final do processo. Christine Lagarde, no entanto, mencionou os apoios expressados recentemente pela administração do presidente Barack Obama..

Nesta semana, conseguiu a confirmação do apoio de Japão. "A liderança da diretora-gerente vem sendo extraordinária em um momento no qual a economia global enfrenta uma série de problemas", afirmou o ministro das Finanças do país asiático, Taro Aso, em entrevista em Tóquio.

A junta executiva do FMI abriu o processo de seleção para designar o próximo diretor-gerente e espera anunciar uma decisão para o dia 3 de março.

**Fonte : G1 Notícias – Alexandre Martello 27/01/2016**

## **Passagem aérea está 'praticamente' livre de IR sobre remessas, diz IATA**

Acordos entre Brasil e outros países garantem isenção, afirma entidade. Alíquota de 15% só é cobrada entre países sem 'reciprocidade'.

O Imposto de Renda que passou a ser cobrado sobre remessas ao exterior "praticamente" não incidirá sobre a compra de passagens aéreas para fora do país, graças a acordos de reciprocidade com "todos os países que operam voos no Brasil". A afirmação é do diretor da Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA), Carlos Ebner.

A cobrança do IR – isenta até o fim do ano passado – elevou o custo de empresas que prestam serviços fora do país, sobretudo agências de turismo. Desde 1º de janeiro, quem comprar pacotes de viagem ao exterior precisa pagar o imposto. Isso vale para hotéis e demais serviços turísticos.

No caso das passagens aéreas e marítimas, no entanto, a regra é diferente. A Receita informou ao **G1** que uma lei permite a isenção do IR em países onde exista "dupla tributação" com o Brasil sobre as empresas aéreas. A companhia que operar o voo do Brasil para fora pode ficar isenta nestes casos. Caso contrário, a alíquota é de 15%.

Segundo Ebner, praticamente todas as empresas aéreas que operam no Brasil possuem acordos de reciprocidade por bitributação (quando o Imposto de Renda é cobrado da mesma empresa pelos dois países e há isenção).

"Pode haver exceções de países que estejam renovando esse acordo nos contratos no momento, mas os principais destinos do Brasil, como países da Europa e Estados Unidos, têm essa isenção garantida", diz.

As companhias brasileiras também são beneficiadas por esses acordos lá fora, explica Ebner. "Quando uma empresa aérea como a TAM vende passagens na Inglaterra, por exemplo, também fica isenta desse Imposto de Renda".

Ao contrário das agências de turismo, que estimaram um impacto financeiro sobre os negócios este ano, a entidade que representa as aéreas diz que os acordos de isenção garantem a tranquilidade do setor.

### **Pacotes de turismo**

A cobrança do IR se aplica somente sobre as passagens compradas por pacotes de turismo, porque elas são pagas por remessas ao exterior pelas agências (pessoas jurídicas) que prestam esse serviço no Brasil. Ou seja, quem comprar uma passagem aérea para fora do país diretamente da companhia está livre do imposto.

Na prática, a alíquota de 25% continuará a ser cobrada sobre as reservas de hotéis e demais serviços por meio destes pacotes, como esclareceu a Receita Federal nesta terça-feira. Mas os acordos do Brasil com outros países garantem a isenção na compra das passagens, segundo a IATA.

Sobre o imposto que passou a incidir, a TAM informou que suas empresas "seguem rigorosamente todas as normas que regem as práticas do setor e estão avaliando a nova determinação da Receita Federal".

### **Educação e saúde também são isentas**

Uma decisão publicada no Diário Oficial desta terça-feira (26) isentou da cobrança as remessas destinadas a fins educacionais e científicos e para cobertura de despesas com saúde.

Entidades do setor de turismo defenderam a volta de um acordo que não vingou, fechado no ano passado com a Fazenda, garantindo que a alíquota baixasse de 25% para 6%.

O objetivo era aproximar a alíquota à do IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) – que hoje é de 6,38% – nas compras com cartão de crédito no exterior. O imposto é colhido pelas empresas no momento do pagamento.

A partir de 2010, a Receita passou a entender como devido o imposto de 25%. Uma lei editada pouco depois, no entanto, suspendeu os efeitos da cobrança até 31 de dezembro de 2015. O imposto, então, passou a valer automaticamente no início deste ano.

Logo após o fim da isenção, o setor fez um apelo contra o tributo, prevendo que o imposto teria potencial delimitar 185 mil vagas de trabalho diretas e 430 indiretas no mercado de trabalho, com uma perda salarial estimada de R\$ 4,1 bilhões. O setor de turismo movimentou 9,6% do PIB nacional em 2014, segundo os dados mais recentes das entidades.

**Fonte : G1 Noticias –em São Paulo ,Taís Laporta 27/01/2016,**

## Oito lições de combate à corrupção que a Dinamarca pode dar ao Brasil

Há 350 anos que país, líder de ranking da ONG Transparência Internacional, se empenha em luta contra corrupção; lá, única regalia de político é táxi pago para ir a eventos públicos.

A Dinamarca colhe hoje os frutos de mais de 350 anos de empenho contra a corrupção no setor público e privado e, mais uma vez, figura no topo do ranking de 168 países da ONG Transparência Internacional, o principal indicador global de corrupção.

Desde que o índice foi criado, em 1995, o país está nas primeiras posições - em que estão as nações vistas como menos corruptas. Nos últimos cinco anos, só não esteve no primeiro lugar em 2011, que ficou com a Nova Zelândia. Esse é o segundo ano consecutivo em que está sozinha no topo.

O Brasil foi um dos países que registrou a maior queda no ranking neste ano: caiu sete posições, para o 76º lugar. A ONG liga a queda ao escândalo da Petrobras.

O Índice de Percepção de Corrupção é feito com base em entrevistas de especialistas - em geral, membros de instituições internacionais como bancos e fóruns globais - em que avaliam a corrupção no setor público de cada país.

Na raiz do bom desempenho dinamarquês estão iniciativas de meados do século 17, quando a Dinamarca perdia parte de seu reinado para a Suécia e via que era preciso ter uma administração mais eficiente para coletar impostos e financiar batalhas em curso.

Numa época em que a nobreza gozava de vários privilégios, o rei Frederik 3º proibiu que se recebessem ou oferecessem propinas e presentes, sob pena até de morte. E instituiu regras para contratar servidores públicos com base em mérito, não no título. A partir de então, novas medidas foram sendo instituídas período a período.

Peter Varga, coordenador regional da Transparência Internacional para Europa e Ásia Central, alerta, entretanto, que "países que estão no topo do ranking naturalmente não estão livres de corrupção", pondera

Casos envolvendo empresas e políticos vez ou outra ganham destaque na Dinamarca. Há dois anos, a empresa dinamarquesa Maersk foi apontada na Operação Lava Jato como possível autora de pagamento de propinas a ex-executivos da Petrobras. E a falta de controle nos financiamentos de campanha é bastante criticada.

"Entretanto, neles isto é uma exceção, não a regra", complementa o representante da Transparência Internacional.

Embora não esteja imune ao problema, a Dinamarca traz alguns bons exemplos que podem servir de inspiração para se combater a corrupção em países como o Brasil. Confira:

### 1) Menos regalias para políticos

O político Peder Udengaard é membro reeleito do conselho municipal (o equivalente a um vereador) de Aarhus, segunda maior cidade da Dinamarca, com cerca de 300 mil habitantes. Vive numa zona de classe média no centro e não possui carro, por isso vai a pé ao trabalho. Recebe um salário de 10 mil coroas dinamarquesas (R\$ 6 mil) para horário parcial, complementados com atividades na direção de uma orquestra.

O único benefício que recebe é um cartão para táxi, que só pode ser usado quando participa de eventos oficiais. A entrevista concedida à BBC Brasil na prefeitura, por exemplo, não estava nesta lista. Duas vezes ao ano, a prefeitura promove eventos fora da cidade e, aí sim, pode-se gastar com deslocamento e alimentação. Presentes precisam ser tornados públicos e repassados a entidades civis.

"Essas regras independem do cargo, pode ser do mais baixo ao mais alto", explica Udengaard. "Se eu tivesse filhos, iriam para a escola pública; encontro meu eleitorado no supermercado, na rua, no banco. Não tenho mais benefícios do que qualquer cidadão. Se quisesse enriquecer ou ter privilégios, não seria político", completa.

Nos últimos anos, o primeiro-ministro Lars Løkke Rasmussen foi acusado em algumas ocasiões de ter usado dinheiro público para pagar contas em restaurantes, táxis, aviões, hotéis e até roupas em cargos como prefeito, ministro e presidente da organização Global Green Growth Institute (GGGI), que recebe recursos do governo.

Confirmaram-se roupas pagas pelo seu partido, Venstre, e passagens pela GGGI, episódios duramente criticados.

## **2) Pouco espaço para indicar cargos**

Tentar beneficiar-se do setor público não é tarefa fácil na Dinamarca. Um dos motivos é que, quando o político é eleito, a equipe que trabalhará com ele é a mesma da gestão anterior. Além disso, o profissional que não reportar um ato ilícito é demitido.

"Receber incentivos econômicos seria difícil, porque os funcionários não estão interessados em acobertá-los", afirma Peder Udengaard, garantindo nunca ter sido informado de algum caso ilícito na prefeitura de Aarhus.

"Regras claras sobre conflitos de interesse, códigos de ética e declaração patrimonial são muito importantes", comenta Peter Varga, destacando que elas geralmente são consideradas eficientes em países no topo dos rankings de corrupção, mas ressaltando que mesmo na Dinamarca a tentação de se aceitar propinas ou exercer influência indevida é geralmente mais forte quanto mais perto se está do centro tomador de decisões políticas.

## **3) Transparência ampla**

A Dinamarca também é considerada a nação mais transparente no ranking "2016 Best Countries" ("Melhores países 2016"), da Universidade da Pensilvânia, dos Estados Unidos.

Os sites dos governos, de todas as instâncias, costumam ser bem munidos de dados sobre gastos de políticos, salários, investimentos por áreas etc. E qualquer cidadão pode requerer informações que não estejam lá.

No Brasil, especialistas concordam que a transparência vem avançando. Fernanda Odilla de Figueiredo, pesquisadora sobre corrupção do Brazil Institute no King's College, de Londres, elogia a Lei de Acesso à Informação e os portais de transparência, mas cobra acesso irrestrito:

"Em 2013, informações sobre viagens internacionais do presidente e do vice-presidente da República foram reclassificadas e só poderão ser acessadas depois que eles deixarem o poder, e no ano passado o governo de São Paulo decretou sigilo de determinados dados", critica.

#### **4) Polícia confiável e preparada**

Raramente, casos de corrupção envolvem a polícia dinamarquesa. A confiança na instituição é considerada muito alta, segundo o relatório 2015-2016 de competitividade global do Fórum Econômico Mundial.

"A polícia goza de alto nível de confiança. Ser um policial geralmente é considerado uma posição relativamente de status. Isto faz jovens considerarem a carreira", acrescenta o especialista em segurança, Adam Diderichsen, professor da Universidade de Aalborg.

Diderichsen também explica que boas condições de trabalho agregam à qualidade do serviço. Após terminar o ensino médio, policiais recebem pelo menos dois anos de treinamento.

A cultura policial dinamarquesa dá ênfase a meios não coercitivos: eles usam armas, mas estão menos propensos a empregá-las do que em países fora da Escandinávia. Em geral, segundo o especialista, recebem um "bom salário de classe média, especialmente se for levado em conta a generosa aposentadoria".

#### **5) Baixa impunidade**

O código criminal da Dinamarca proíbe propina ativa ou passiva, abuso de poder público, peculato, fraude, lavagem de dinheiro e suborno.

Em 2013, o Parlamento adotou emendas para fortalecer a prevenção, investigação e indiciamento de crimes econômicos. As penas hoje vão de multa a prisão de seis anos. Elas não são consideradas tão rígidas. Mesmo assim, são aplicadas e cumpridas.

Para a Transparência Internacional, o motivo são as instituições fortes e independentes de Justiça. Já segundo o especialista em corrupção Gert Tinggaard Svendsen, professor da Universidade de Aarhus, há mais do que isso.

"As leis não são tão duras, o que é duro é o mecanismo de punição. A tolerância à ilegalidade na Dinamarca é baixíssima não só com relação às instituições, mas até com indivíduos do convívio que infringem normas das mais simples", diz.

#### **6) Confiança social**

Na Dinamarca, é comum alugar um livro da biblioteca sem o intermédio de um funcionário. Em alguns estabelecimentos, pode-se pegar o item, por exemplo uma fruta, e deixar o dinheiro.

Ou, mais surpreendente, famílias não hesitam em deixar seus filhos num carrinho de bebê do lado de fora de um restaurante. Esses pontos, segundo Gert Tinggaard Svendsen, também autor do livro Trust, têm algo em comum: a confiança.

"A confiança social traz regras informais ao jogo. São regras não escritas, entre pessoas. A confiança é a palavra-chave da autoregulação", explica Tinggaard, que pesquisou em 86 países se as pessoas confiavam umas das outras. Na Dinamarca, mais de 70% disseram que sim. No Brasil, apenas 10%.

Segundo ele, os dinamarqueses historicamente passaram a confiar nos indivíduos e, além disso, em suas instituições. Para a ONG, a confiança social ajuda a prevenir a corrupção, pois torna o desvio à norma um tabu. Por outro lado, quanto maior a corrupção, menor a confiança da população.

#### **7) Ouvidoria forte**

A Ouvidoria Parlamentar é um órgão que emprega cem funcionários e recebe por ano cinco mil reclamações contra o governo. Destas, pelo menos 50% resultam em críticas ou recomendações. Mais do que apenas notificações, a instituição tem poder de promover mudanças das mais diversas.

"Se outros países quisessem aprender com a Dinamarca, eles deveriam, por exemplo, ter um escritório parlamentar de ouvidoria com uma auditoria independente para ajudar a controlar o Legislativo e Executivo", pontua Peter Varga, da Transparência Internacional.

### **8) Empenho constante contra a corrupção**

O combate à corrupção na Dinamarca começou no século 17, mas sofreu um aumento no século 19, após uma crise econômica. Para controlar o problema, foi instaurada a tolerância zero na administração real. Segundo a professora da Universidade de Aarhus, Mette Frisk Jensen, pesquisadora do tema, os níveis de corrupção são baixos desde então.

Para Fernanda Odilla de Figueiredo, a experiência da Dinamarca nos ensina que o combate à corrupção não é resolvido de uma só vez. Trata-se de um processo longo, em que é preciso estar sempre vigilante.

"O maior mérito da Dinamarca não é ser o primeiro lugar do ranking, mas se manter no topo por tanto tempo. Isso significa que o Brasil precisa não apenas melhorar o combate à corrupção, como encontrar uma forma de fazer isso de forma estável e consistente."

**Fonte G1 – 27/01/2016 ,Flávia Milhorange De Copanhague (Dinamarca) para a BBC Brasil**

## **'Responsável' ainda é a palavra mais utilizada por brasileiros no LinkedIn**

Liderança e estratégico também estão entre as mais usadas.

No mundo, a expressão 'bem-sucedido' é uma das mais lembradas.

A palavra 'responsável' continua sendo a mais utilizada pelos profissionais brasileiros que estavam no LinkedIn em 2015. Em 2014 e 2013, a mesma palavra liderou o ranking. Na pesquisa de 2012, a palavra mais usada foi 'experimental', já em 2011, o termo foi 'multinacional'. As informações fazem parte de um levantamento que lista as palavras mais repetidas pelos usuários em seus perfis na rede social.

Em 2014, o ranking ficou assim: responsável, estratégico, criativo, sólida experiência, extensa experiência, experiência internacional, especializado, planejamento estratégico, apaixonado e motivado.

Segundo Fernanda Brunsizian, gerente sênior de comunicação do LinkedIn para a América Latina, "a campanha é um convite para que as pessoas repensem chavões corporativos e sejam mais naturais em seus perfis, usando uma linguagem próxima à vida real. Uma das maiores vantagens das redes sociais são as conversas que elas proporcionam e também podemos conversar em um contexto profissional".

**Veja o ranking dos clichês mais usados pelos brasileiros em 2015:**

- 1) Responsável
- 2) Liderança

- 3) Estratégico
- 4) Sólida experiência
- 5) Criativo
- 6) Planejamento estratégico
- 7) Extensa experiência
- 8) Experiência internacional
- 9) Apaixonado
- 10) Motivado

**Brasil**

**x**

**mundo**

Difícilmente um brasileiro irá se descrever como "bem-sucedido". Mas mundialmente essa é uma das principais palavras. Outra expressão que aparece com frequência em outros países é "orientado", um termo que não está entre os mais citados no Brasil.

Já as palavras "liderança", "motivado" e "criativo" são as que mais se repetem nos 20 países pesquisados. O brasileiro, conhecido pela sua criatividade, não usa tanto o adjetivo quanto os americanos e mexicanos, por exemplo. A comparação com o México mostra ainda que expressões frequentes, como "pró-ativo" e "especializado" são menos populares por aqui.

Em destaque aparece o termo "apaixonado", muito citado em quase todas as partes do mundo.

Fonte G1 27/01/2016

## **Novas metodologias para capacitar os funcionários.**

A zootecnista Juliana Pescara, responsável pelo treinamento e desenvolvimento da Elanco na América Latina, passou três meses nos Estados Unidos, em 2013, para receber 19 certificações de diferentes cursos sobre como capacitar pessoas. Era uma tentativa para resolver um problema corporativo. A Elanco, divisão de saúde animal da farmacêutica Eli Lilly, sofria do mesmo mal da maioria das empresas: como aprimorar o conhecimento de seu público interno e fazer os milhões investidos todos os anos em desenvolvimento valer a pena?

Segundo o Panorama do Treinamento no Brasil 2015, realizado pela associação brasileira de treinamento, a ABTD, as corporações com mais de 500 funcionários gastam em média 1.385.819 reais com treinamento e desenvolvimento (T&D), o que representa 11% de sua folha de pagamento. A pesquisa, que analisou dados de 425 instituições públicas e privadas, identificou um aumento de 58% no volume de trabalho do profissional de T&D de 2014 para 2015. Contudo, pouquíssimas organizações avaliam o resultado das ações da área — e, quando o fazem, os números são alarmantes. “Só 8% das empresas brasileiras que mais empregam calculam o retorno sobre o investimento feito em treinamentos. Globalmente, esse percentual é de 28%”, afirma Aléssio Tanganelli, diretor para Itália, Espanha e Brasil do Top Employers Institute, instituição holandesa que certifica globalmente as condições criadas por empregadores a seus colaboradores. No que tange à qualidade da formação, a taxa mundial de retenção do conhecimento é de pouco mais de 40%, enquanto no Brasil “apenas 23% do que é passado nas aulas é retido pelo funcionário por longo tempo”, diz Tanganelli.



Uma das causas da baixa retenção do aprendizado está na forma como técnicas e conhecimentos são apresentados em sala de aula. “O cérebro pode ouvir alguém falar por 90 minutos, mas só vai absorver 20 minutos da conversa. Se o professor quiser que o aluno se envolva no conteúdo, precisa reconquistá-lo a cada oito minutos”, explica Juliana, da Elanco. Ao voltar da temporada nos Estados Unidos, a executiva reformulou todos os programas de T&D da multinacional, tanto dos cursos presenciais quanto dos virtuais. Seguiu como princípio básico o conceito da andragogia. “Essa modalidade foi escolhida para melhorar a retenção de conteúdo por parte dos empregados e aumentar a eficácia de sua implantação no dia a dia”, diz a zootecnista.

Andragogia é a arte ou ciência de orientar adultos a aprender, segundo a definição creditada ao educador americano Malcolm Knowles, na década de 1970. O termo remete à educação voltada para o adulto, em contraposição à pedagogia, que se refere à educação de crianças. “Ela é baseada na citação do filósofo chinês Confúcio: ‘Aquilo que escuto eu esqueço. Aquilo que vejo eu lembro. Aquilo que faço eu aprendo’”, explica Juliana. As aulas seguindo a andragogia envolvem instrumentos sensoriais, como massinha e bexigas, além de música, vídeos e brincadeiras para quebrar o gelo inaugural das turmas.

Além desse conceito, a Elanco adotou a técnica dos quatro “is”: envolver (involve, em inglês), entrar (in put, no outro idioma), implementar e integrar — respeitando a teoria dos 90x20x8. Os números se baseiam no tempo de cada ação: ninguém fica sentado por mais de 90 minutos, por 20 recebe um in put de aprendizado e a cada oito minutos o educador envolve o participante usando o terceiro ou o quarto ‘i’.

As novas práticas de ensino começaram em 2013 nas unidades da América Latina e hoje são usadas com os 7.000 funcionários da Elanco globalmente. Um dos resultados práticos medidos pela companhia — que se tornou a segunda maior empresa de saúde animal do mundo com a compra da Novartis, em 2014 — foi a redução pela metade do tempo para fechar novos negócios. “Outro indicador foi a melhora no engajamento de equipes com a liderança”, diz a responsável por treinamento e desenvolvimento.

Assim como a empresa de saúde animal, a fabricante de papel e celulose Suzano também utiliza em seus treinamentos instrumentos de percussão, histórias e objetos lúdicos. A necessidade de rever os cursos surgiu a partir de 2013, com a chegada do presidente Walter Schalka. O CEO decidiu levar o conceito de empreendedorismo até as pontas, o que significava estender o poder de decisão aos funcionários de todos os níveis hierárquicos. Para isso funcionar, era preciso alinhamento e confiança — e, obviamente, ensinar pessoas que nunca tomaram decisões a decidir.

Para isso acontecer na prática, Carlos Griner, diretor de recursos humanos da Suzano, decidiu seguir o método do Action Learning para formar os 8.000 empregados da companhia. O processo de desenvolvimento agora passa por discussões estratégicas, durante as quais os alunos trabalham com problemas reais da empresa e precisam apresentar uma solução ao final do curso. “O aprendizado acontece muito mais na prática do que em sala de aula. Trabalhamos com grupos de cinco a oito líderes, de diferentes áreas, para fortalecer a visão do todo e para dar a oportunidade de contribuição às pessoas de departamentos diferentes”, diz Griner.

O modelo, amadurecido em 2014, preparou 75 dos 400 líderes da Suzano para desenvolver grupos com entregas e desafios reais. Um dos resultados obtidos foi a

quebra dos silos e das barreiras entre as áreas, o que contribuiu para o sentimento de pertencimento dos funcionários.

O uso de métodos mais práticos e funcionais é uma tendência que tende a se consolidar nos próximos anos. Afinal, a educação corporativa só faz sentido se melhorar a produtividade e o desempenho dos funcionários.

## SEM INDICADORES, NÃO HÁ GESTÃO

Mesmo entre as companhias que mais empregam no Brasil, são poucas as que avaliam o impacto das ações de treinamento e desenvolvimento



Fonte: **Você RH**, por Roseli Loturco, 27.01.2016 e Clipping de Notícias **Granadeiro**.

Filiada a:

