CEAG-10 • COMISSÃO DE CENÁRIOS • VOLUME COMPLEMENTAR

Caderno de Cenários — Novembro de 2026 (Parte 2)

Textos Integrais: Matérias 07 a 11 e Nota da Coordenação

ÍNDICE DESTA PARTE 2 (TEXTOS NA ÍNTEGRA)

07 **Características de um Líder Eficaz** — Harvard Business School (Lauren Landry)

08 **Governo envia ao Congresso proposta de ratificação da Convenção 193 da OIT** — JOTA PRO

09 **Alíquota de CBS? Imposto do Pecado? Entenda as discussões sobre a reforma tributária em 6 pontos** — Estadão / E-Investidor

10 **GT Executivo das Centrais Sindicais retoma debates sobre pautas trabalhistas no Congresso Nacional** — FEQUIMFAR

11 **Fim da escala 6x1: Dino mantém prazo de transição e flexibiliza folgas (+ Nota do Coordenador)** — Migalhas / STF

MATÉRIA 07 • GESTÃO & LIDERANÇA

Características de um Líder Eficaz

Como a influência, a transparência equilibrada, a inovação, a integridade, a decisão e a resiliência sustentam o desempenho organizacional.

Autoria: Lauren Landry | **Fonte:** Escola de Negócios de Harvard (Harvard Business School) | **Publicação:** 4 de outubro de 2018 (Atualizado em 30 de agosto de 2024)

Embora não exista uma única maneira correta de liderar uma equipe com eficácia, existem diversas características comuns entre líderes e gestores bem-sucedidos que você deve considerar ao desenvolver suas habilidades de liderança.

Incorporar essas habilidades ao seu desenvolvimento profissional pode ajudá-lo a aprimorar sua tomada de decisões, alinhar sua organização a objetivos comuns e liderar sua equipe rumo ao sucesso.

E-book gratuito — Como se tornar um líder mais eficaz

Explore a diferença entre liderança e gestão, as qualidades e habilidades que caracterizam um líder eficaz e como você pode liberar o potencial em si mesmo e nos outros.

Definindo uma Liderança Forte

Uma liderança forte e eficaz vai além da gestão. Um líder forte define metas e objetivos claros e alcançáveis, toma decisões difíceis em momentos complicados e facilita a comunicação clara.

A liderança influencia tudo, desde o planejamento estratégico até a cultura do dia a dia no ambiente de trabalho, tornando a liderança eficaz a espinha dorsal de qualquer organização bem-sucedida. Quando os líderes articulam sua visão de forma eficaz e unem suas equipes em torno de objetivos comuns, eles criam um ambiente propício à inovação no local de trabalho.

Por que a liderança eficaz é importante nos negócios

Em contrapartida, uma liderança ineficaz pode custar às empresas mais do que apenas a moral da equipe. De acordo com uma pesquisa da Gallup, 24% dos funcionários estão ativamente desmotivados como resultado de uma má gestão, o que leva a equipes menos produtivas, menos lucrativas e com maior probabilidade de rotatividade. E essa rotatividade se acumula rapidamente, representando quase o dobro do salário anual de cada funcionário que se demite.

Por isso, habilidades de liderança eficazes são importantes. Para reter funcionários, satisfazer clientes e melhorar a produtividade da empresa, você precisa de pessoas que consigam comunicar a visão da empresa de forma eficaz, orientar equipes e influenciar mudanças.

Se você aspira a ser essa pessoa, aqui está como você pode se tornar um líder mais eficaz. Não existe uma única maneira correta de liderar, mas aqueles que o fazem bem compartilham diversas características. Aqui estão seis para inspirar sua abordagem.

Características de um Líder Eficaz

1. Capacidade de influenciar os outros

> *“[Liderança] tem tudo a ver com influenciar pessoas”, disse Kirstin Lynde, fundadora da empresa de desenvolvimento de liderança Catalyze Associates, em uma entrevista ao vivo no Facebook.*

No início da sua carreira, você pode exercer autoridade sendo a pessoa de referência em determinado assunto dentro da sua organização, ou ouvindo ativamente e construindo consenso entre sua equipe. Conforme você avança, pode exercer influência sabendo articular a direção que acredita que a empresa deve seguir.

De acordo com o curso online *Poder e Influência para um Impacto Positivo*, influência é “a capacidade de produzir efeitos no comportamento de outras pessoas”. Influenciar os outros requer construir um forte senso de confiança com seus colegas.

> *“Isso significa que você precisa entender os tipos de recursos que as pessoas valorizam quando se trata de alcançar segurança e autoestima”, diz Julie Battilana, professora da Harvard Business School, em seu curso Poder e Influência para um Impacto Positivo.*

Concentre-se em compreender as suas motivações e incentive-os a partilhar as suas opiniões. Pode usar esse conhecimento para promover mudanças e mostrar que a voz deles importa.

2. Transparência — até certo ponto

Parte da construção da confiança passa pela transparência. Quanto mais aberta for a organização em relação aos seus objetivos e desafios, mais fácil será para os funcionários compreenderem seus papéis e como podem contribuir individualmente para o sucesso geral da empresa. Esse senso de valor e propósito se traduz em níveis mais elevados de engajamento dos funcionários.

> *"Para conquistar o apoio das pessoas, elas precisam entender o que você está transmitindo para que se sintam motivadas a se juntar a você na transformação dessa direção em realidade", afirma o professor Anthony Mayo, da HBS, no curso online Liderança Organizacional. "Sua comunicação deve encontrar as pessoas onde elas estão, dar a elas uma noção de para onde a organização está indo e, em seguida, fornecer um roteiro de como elas podem preencher a lacuna entre o ponto atual da organização e onde você deseja levá-la."*

Embora a transparência seja frequentemente concebida para promover a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e a responsabilidade, o excesso dela pode ter o efeito oposto, de acordo com Ethan Bernstein, professor associado de comportamento organizacional na HBS.

> *"Espaços de trabalho abertos e uma grande quantidade de dados em tempo real sobre como os indivíduos gastam seu tempo podem fazer com que os funcionários se sintam expostos e vulneráveis", escreve Bernstein na Harvard Business Review. "Ser observado muda seu comportamento. Eles começam a fazer de tudo para manter o que estão fazendo em segredo, mesmo que não tenham nada de ruim a esconder."*

Bernstein incentiva o equilíbrio entre transparência e privacidade, bem como o estabelecimento de diferentes tipos de limites, para ainda assim fomentar a experimentação e a colaboração.

3. Incentivar a tomada de riscos e a inovação

A experimentação é fundamental para estabelecer e manter a vantagem competitiva da sua empresa. Grandes líderes reconhecem isso e incentivam a tomada de riscos e a inovação dentro de suas organizações.

> *"Você não pode simplesmente estalar os dedos, ditar às pessoas que elas precisam ser mais criativas e acordar no dia seguinte e encontrar pessoas assumindo riscos e experimentando coisas novas", diz Mayo em Liderança Organizacional.*

Em vez disso, os líderes devem fomentar ativamente uma cultura de inovação, apoiando a experimentação, questionando regras não escritas e aceitando os erros. Essas medidas, respaldadas por dados, podem gerar inovações que, de outra forma, não teriam surgido.

Ao criar uma cultura que acolhe o fracasso e a experimentação, os funcionários sentem-se mais encorajados a testar teorias ou propor novas ideias, pois percebem que a criatividade é

valorizada. Por exemplo, o laboratório de inovação do Google, o X, ofereceu bônus a cada membro da equipe que trabalhou em um projeto que a empresa acabou decidindo encerrar assim que as evidências indicaram que ele não seria escalável, em um esforço para "tornar o fracasso seguro".

Afinal, grandes avanços não acontecem quando as empresas optam pela segurança; a experimentação é necessária para alcançar metas empresariais ambiciosas. Se bem intencionadas, as falhas muitas vezes se transformam em lições valiosas.

4. Integridade e Responsabilidade

Um dos aspectos mais importantes da liderança é demonstrar integridade. Em uma pesquisa da consultoria Robert Half, 75% dos funcionários classificaram a “integridade” como o atributo mais importante de um líder. Em outra pesquisa realizada por Sunnie Giles, criadora da Liderança Quântica, 67% dos entrevistados classificaram “altos padrões morais” como a competência de liderança mais importante. No entanto, pode ser fácil para os líderes despriorizarem a integridade quando confrontados com o poder organizacional. A capacidade de equilibrar poder e responsabilidade pode diferenciar os líderes bem-sucedidos dos ineficazes.

> *“São precisamente essas duas alavancas — compartilhar o poder e a responsabilidade — que permitem que os locais de trabalho e as sociedades mantenham o poder sob controle”, afirma Battilana em Poder e Influência para um Impacto Positivo.*

Os funcionários querem saber que seu gerente os defenderá, os tratará com justiça e, acima de tudo, fará o que é certo para a empresa. Como líder, é importante não apenas evitar a concentração de poder, mas também qualquer tomada de decisão que possa afetar negativamente os outros. Agir assim pode fomentar a confiança dentro da sua equipe e servir de modelo para os demais na organização. A combinação desses fatores pode ajudá-lo a construir uma equipe de sucesso.

5. Aja com Decisão

No ambiente empresarial complexo e em constante mudança de hoje, os líderes eficazes devem tomar decisões estratégicas rapidamente — mesmo antes que qualquer informação definitiva esteja disponível.

Depois de tomar uma decisão, mantenha-se firme nela, a menos que haja um motivo convincente para mudar o foco. Seu objetivo é impulsionar a organização, mas isso não acontecerá se você não conseguir tomar uma decisão sem hesitar.

Embora a tomada de decisões em tempo hábil seja essencial para qualquer líder eficaz, é importante lembrar que a tomada de decisões é um processo.

> *“A maioria das pessoas pensa na tomada de decisões como um evento”, diz o professor Len Schlesinger, da HBS, no curso online Fundamentos da Gestão. “É muito raro encontrar um único momento em que uma 'decisão significativa' seja tomada e as coisas sigam a partir daí. O que realmente estamos discutindo é um processo. O papel do gestor na supervisão desse processo é simples, mas, ao mesmo tempo, extraordinariamente complexo.”*

Agindo com decisão, avaliando continuamente e adaptando-se quando necessário, você pode liderar sua organização em meio ao cenário empresarial em constante mudança.

6. Demonstrar resiliência

Nem todas as decisões que você tomar resultarão em sucesso. Haverá momentos em que você enfrentará o fracasso; é sua responsabilidade como líder exercer resiliência.

Considere o exemplo do explorador antártico Ernest Shackleton. Quando o navio de Shackleton, o *Endurance*, ficou preso e foi esmagado por icebergs, a missão original — atravessar a Antártica — tornou-se repentinamente irrelevante. A nova missão era trazer sua equipe de 28 homens de volta para casa com vida. Para isso, ele precisava liderar sua equipe rapidamente em meio à crise.

A experiência, detalhada no livro da professora Nancy Koehn, da HBS, *Forjado na Crise: O Poder da Liderança Corajosa em Tempos Turbulentos*, descreve três componentes-chave da abordagem de Shackleton dos quais todos os líderes podem aprender ao enfrentar grandes desafios:

- Avalie e reavalie continuamente sua abordagem de liderança.
- Comprometa-se com seu objetivo principal enquanto pratica a flexibilidade.
- Mantenha a crença na missão da equipe gerenciando as energias coletivas e individuais.

Líderes eficazes não evitam verdades difíceis ou desafios complexos. Em vez disso, assumem a responsabilidade por suas decisões, mantêm o otimismo e se concentram em traçar um novo rumo. Também ajudam os outros a lidar com as mudanças organizacionais e a resolver problemas rapidamente, para que não se agravem e se intensifiquem.

Avaliando seus pontos fortes de liderança

É importante refletir sobre as qualidades de um bom líder e trabalhar para incorporar essas características. Lembre-se: tornar-se um líder eficaz não acontece da noite para o dia. É um processo gradual que exige que você avalie seus pontos fortes e reflita sobre quem você é como comunicador e colaborador.

A jornada rumo a uma liderança eficaz exige resiliência e disposição para se adaptar a novos desafios e feedbacks. À medida que você aprimora suas habilidades de liderança, é fundamental manter-se aberto ao aprendizado e buscar continuamente oportunidades de crescimento.

> *“Em muitos casos, é o seu bom desempenho como colaborador individual que estabelece a base para suas funções de liderança”, diz Mayo no curso Princípios de Liderança. “Mas o que te trouxe até aqui não te levará ao próximo nível. À medida que você passa de executar o trabalho sozinho para criar as condições para que outros se destaquem, sua identidade se concentra menos em suas conquistas e tarefas individuais e mais no trabalho coletivo do grupo.”*

Com essa mudança em mente, você pode tomar medidas para desenvolver seu estilo de liderança e se tornar o tipo de líder que sua organização precisa.

MATÉRIA 08 • RELAÇÕES INTERNACIONAIS & PLATAFORMAS

Governo envia ao Congresso proposta de ratificação da Convenção 193 da OIT

Norma prevê diretrizes para trabalho digno em plataformas e precisa de 60% dos votos das Casas legislativas para aprovação.

Autoria: Amanda Ribeiro Lemos e Mirielle Carvalho | **Fonte:** JOTA PRO | **Publicação:** 12/11/2026 às 10h13

Nota Editorial

Esta reportagem foi antecipada com exclusividade para assinantes JOTA PRO, a plataforma de inteligência política e jurídica do JOTA que monitora os Três Poderes.

O governo encaminhou ao Congresso a proposta de ratificação da Convenção 193 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), primeira norma internacional que estabelece diretrizes para a promoção do trabalho decente nas plataformas digitais. O despacho foi publicado no Diário Oficial da União (DOU) na última segunda-feira (9/11).

Para que seja ratificada, a norma deve receber três quintos dos votos dos parlamentares das duas Casas — portanto, 308 votos na Câmara e 49 no Senado — em dois turnos.

Aprovado em 12 de junho, o novo acordo fixa parâmetros para garantir que trabalhadores que atuam por intermédio de plataformas digitais tenham direitos fundamentais preservados, como segurança ocupacional, proteção de dados e liberdade de associação.

A Convenção 193 está prevista para entrar em vigor 12 meses após sua ratificação por pelo menos dois Estados-membros. Ou seja, para que o Brasil passe a adotar em sua legislação os parâmetros previstos na norma, um outro Estado signatário da OIT teria que ratificar a convenção – o que ainda não ocorreu.

A partir do prazo e da ratificação por ao menos dois países, os signatários teriam que adequar suas legislações nacionais, promover acordos coletivos e, ainda, criar mecanismos de fiscalização para garantir que as novas diretrizes sejam cumpridas.

A discussão no STF

A eventual ratificação da Convenção 193 pode impactar casos em andamento no Supremo Tribunal Federal (STF).

Em 24 de junho, estava previsto que a Corte começasse a julgar os processos que discutem a chamada “uberização” — possível vínculo dos trabalhadores com as plataformas digitais. A discussão, no entanto, foi suspensa diante da aprovação da norma da OIT.

Horas antes do início do julgamento, o presidente da Corte, Edson Fachin, retirou os processos da pauta. Ele citou como justificativa a “relevância internacional” da norma e “seus possíveis

impactos para a apreciação” dos casos sobre o tema. Desde então, as discussões não foram retomadas.

A “uberização” é debatida no STF em dois processos: um recurso da Uber (RE 1446336), de relatoria de Fachin, e uma reclamação da Rappi (Rcl 64018), que está com Alexandre de Moraes.

MATÉRIA 09 • CENÁRIO ECONÔMICO & TRIBUTÁRIO

Alíquota de CBS? Imposto do Pecado? Entenda as discussões sobre a reforma tributária em 6 pontos

Nos últimos dias, uma série de novidades impactou o empresariado, como uma alíquota de CBS muito maior do que o esperado, a divulgação do "Imposto do Pecado" e a discussão sobre um possível adiamento.

Autoria: Jenne Andrade | **Publicação:** 10/11/2026 às 16h53 (Atualizado às 17h14)

O empresariado teve muito o que discutir nas últimas duas semanas. No dia 28 de outubro, o Tribunal de Contas da União (TCU) finalmente divulgou o cálculo proposto para a CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços), imposto criado no âmbito da reforma tributária para substituir os atuais PIS e Cofins.

A alíquota sugerida pelo TCU ficou 23% mais alta do que o esperado — em 11,3%, em vez de 9,2% — e assustou o mercado. Os empresários esperavam a definição dessa taxa para renegociar contratos, já que a CBS passa a valer no ano que vem. Ou seja, o que está em jogo nessas renegociações é o preço final de produtos e serviços.

Poucos dias após o susto, em 4 de novembro, uma Proposta de Emenda à Constituição (PEC) de autoria da deputada federal Any Ortiz (PP-RS) passou a circular entre os empresários. A PEC reacendeu as discussões sobre um possível adiamento do cronograma da Reforma Tributária, com início da cobrança da CBS apenas em 2028.

Ainda na noite do dia 4 de novembro, o governo federal divulgou as alíquotas do "Imposto Seletivo (IS)", conhecido como "Imposto do Pecado". Esse tributo incide sobre produtos e serviços que causam danos ao meio ambiente ou à saúde da população. Nas redes sociais, a divulgação do IS também provocou críticas e memes, com usuários pensando em se tratar de um "novo" aumento de imposto.

Toda essa confusão em torno da reforma tributária causa insegurança na população e nas empresas, especialmente as de pequeno e médio porte, enquanto um deadline importante se aproxima: a partir do ano que vem, a expectativa é de que notas fiscais que não tragam o novo tributo apurado corretamente comecem a ser recusadas pela Receita, aponta Ângelo de Angelis, economista e sócio da ACF Consultores, consultoria tributária para empresas.

Entenda as principais discussões sobre a Reforma Tributária em seis pontos:

1 - O que é a reforma tributária?

A reforma tributária elimina quatro tributos que o País tem hoje: PIS, Cofins, ICMS e ISS. Os dois primeiros são substituídos pela CBS e os dois últimos pelo IBS (Imposto sobre Operações com Bens e Serviços). A ideia é simplificar o sistema tributário, fazer com que as empresas percam menos tempo apurando tributos e trazer transparência. Hoje, a carga tributária do País não é clara.

O objetivo não é aumentar ou diminuir os impostos. Por exemplo, o cálculo do CBS se baseia em manter a arrecadação registrada nos anos anteriores pelo PIS e Cofins, eliminados já no início de 2027. O mesmo raciocínio vale para o IBS. Juntos, CBS e IBS formariam o "Imposto sobre Valor Agregado" (IVA) dual, cuja estimativa inicial era de que ficasse em 28%. Isto é, 9,2% de CBS e 18,7% de IBS.

2 - Por que a alíquota de CBS ficou mais alta do que o esperado?

Como a ideia é manter a arrecadação, o cálculo da alíquota do CBS leva em consideração a base arrecadatória dos anos anteriores. No caso do cálculo do TCU, foi usada como parâmetro a receita de referência da União entre 2012 e 2021. Só que, em boa parte desse período, diz Angelis, a base estava contaminada por uma questão técnica: a inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS/Cofins.

> *"A base estava inflada, não existe mais", diz Angelis. "Isso, por si só, deu um plus na alíquota."*

A redução de alíquota para uma série de setores também pesou. Na prática, quanto mais setores "desonerados", mais alta é a alíquota de imposto para toda a população. A isenção da carne, por exemplo, pode ter subido a taxa em até 0,5 ponto porcentual, como apurou o Estadão.

Outro ponto são os "impostos invisíveis". Hoje, nem sempre as empresas conseguem gerar crédito tributário (um valor que a empresa tem o direito de recuperar ou descontar de impostos que precisa pagar ao governo) pelo pagamento do PIS e Cofins. Isso cria um efeito "cascata" na cadeia produtiva, isto é, imposto sendo cobrado sobre imposto.

Como a carga tributária não é clara, esse tributo cumulativo também não é visível. Tudo isso criou condições para que o cálculo da alíquota de CBS ficasse maior que o esperado, aponta Angelis, porque, na verdade, o imposto pago hoje no Brasil já pode ser maior do que se pensa.

Para Cristiano Luzes, tributarista e sócio do Loyo, Moutinho, Luzes e Cisneiros Sociedade de Advogados, a alíquota maior que o esperado de CBS não significa necessariamente que os impostos subirão em comparação a hoje, já que a reforma elimina esse imposto "invisível", cumulativo.

> *"Ainda é cedo para avaliar se teremos um aumento de carga efetiva, pois é importante lembrar que a CBS aumenta a base dos créditos, por meio de um sistema não cumulativo mais amplo. Além disso, o aproveitamento dos créditos será mais rápido e eficiente para o contribuinte, o que tende a diminuir o impacto da carga efetiva", diz Cristiano Luzes, tributarista e sócio do Loyo, Moutinho, Luzes e Cisneiros Sociedade de Advogados.*

Outro tópico é a adoção de novas ferramentas, como o *split payment*, para diminuir a inadimplência e a indústria de fraudes fiscais. O que também poderia ter efeito positivo sobre a alíquota. Mais gente pagando corretamente o imposto implica, em tese, em uma alíquota menor para todos.

Já Richard Dotoli, líder da área tributária e sócio de Siqueira Castro Advogados, traz outra perspectiva. Para ele, há a possibilidade de aumento da carga tributária.

> *“A alíquota foi calibrada para manter a arrecadação. Mas essa arrecadação é a de 2012 a 2021, que é maior que a dos anos mais recentes. Por isso, na comparação com o presente, existe sim um risco de aumento da carga, e esse é um debate legítimo no Senado. Além disso, setorialmente, o impacto é muito desigual. Serviços intensivos em mão de obra, cuja folha não gera crédito, e empresas do lucro presumido, que hoje pagam 3,65% cumulativos, vão sentir mais. A indústria, com cadeia longa e crédito pleno, tende a se beneficiar”, diz.*

3 - O que é o Imposto Seletivo ou “Imposto do Pecado”?

O Imposto Seletivo (IS), também chamado de “Imposto do Pecado”, é um tributo aplicado pelo governo para desestimular a venda de produtos ou serviços que gerem danos à saúde da população ou ao meio ambiente. Ele incide uma única vez sobre os produtos tributados, como cigarros, bebidas alcoólicas, veículos à combustão e bets, sem cumulatividade ao longo da cadeia.

Isso não significa que os preços de todos esses produtos vão automaticamente subir. Antes, eles já tinham a incidência do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), que será zerado. Será preciso analisar caso a caso.

> *“Alguns produtos mantêm a mesma alíquota (de Imposto Seletivo) do IPI atual, como é o caso de bebidas açucaradas. Outros têm aumentos, como cervejas e vinhos, mas também temos casos de redução, de produtos que tinham IPI e que passam a não ter o Imposto Seletivo, como o caso de detergentes, sorvetes e desodorantes”, diz Vanderlei Goulart, fundador, CEO e diretor-presidente da Meta Assessoria Empresarial.*

Para Angelis, não houve surpresa em relação aos produtos alvos de Imposto Seletivo. Porém, ele tem algumas ressalvas em relação às certas alíquotas aplicadas. “Eu equiparo bets à bebida e cigarro. Eu acho que o efeito é devastador sobre a saúde pública. Para mim, tinha de ser um IS de 70%”, aponta. Bets tiveram a incidência de uma taxa de 0,5%.

Já na visão de Dotolli, o método do Imposto Seletivo decepcionou justamente por ter se tornado, em alguns casos, um substituto do IPI.

> *“Esperava-se um tributo regulatório, com alíquotas ligadas ao dano à saúde ou ao meio ambiente. Veio uma MP que pega o IPI de hoje e o multiplica por fatores de conversão. Em palavras mais simples: não temos nada de reparação de danos à saúde ou ao meio ambiente; o que temos é o IPI, de sempre, com outro nome e carga um pouco maior”, aponta.*

4 - A reforma tributária tem de ser adiada?

Desde antes das eleições, as discussões sobre o cronograma da reforma tributária provocavam polêmica. Como o Estadão mostrou nesta reportagem, o processo de adaptação das empresas às mudanças é custoso e complexo do ponto de vista operacional.

A expectativa é de que, a partir de janeiro do ano que vem, empresas que não consigam apurar o CBS e destacá-lo corretamente nas notas fiscais tenham esses documentos recusados pela Receita Federal, informou Angelis. Isso significa a paralisação das operações.

Para Angelis, é, sim, necessário adiar a reforma, mas não para todas as empresas. Companhias de maior porte, no geral, estão mais preparadas. “Eu acho que o ano que vem já pode começar a cobrar CBS, já pode implementar a reforma, mas com a flexibilização das regras de validação para as pequenas e médias empresas”, afirma. “O que eu faria? Eu estenderia as regras de validação por mais um ano, que seria o ano de 2028, para elas se adaptarem”, aponta. Menos recursos e dificuldade de acesso à informação justificariam medida para negócios de menor porte.

Essa também é a visão de Dotoli. “Em 2027, a fiscalização deveria punir apenas erros de má-fé, com prazos ampliados para corrigir documentos e obrigações acessórias, sobretudo para pequenas empresas. O ministro da Fazenda já sinalizou essa possibilidade. Isso precisa sair do discurso e virar norma antes de janeiro”, diz.

Do ponto de vista político, entretanto, esse adiamento parece complexo. “Acho pouco provável sem apoio da base do governo. É muito difícil atingir quórum para aprovação de uma PEC (para adiar a reforma), que necessita de 3/5 dos parlamentares”, diz Goulart, da Meta Assessoria. A PEC que o jurista cita é a proposta da deputada Any Ortiz (PP-RS), que adia a cobrança do CBS para 2028.

5 - Preços: a grande discussão nas empresas

Hoje, a grande discussão nas empresas é o preço. Como mostramos nesta reportagem, parte do empresariado já avalia repassar a nova alíquota de CBS ao consumidor, movido pela insegurança em relação à incorporação dos novos tributos. Os contratos estão sendo firmados agora, para a vigência do CBS no ano que vem.

Se de fato ocorrer, entretanto, esse repasse não será uniforme. Dependerá da característica de cada setor. “Se esse aumento de preço em um produto é decorrente do aumento de imposto, o mercado talvez não absorva isso. Então a empresa terá que baixar a sua margem para comportar a nova tributação e o mercado aceitar o preço”, diz Angelis, que também atribui certa tendência ao repasse dos tributos para o consumidor final à falta de entendimento sobre os verdadeiros impactos da reforma.

> *“Não podemos tratar o empresariado como um bloco monolítico. O que eu vejo é o seguinte: os empresários mais bem preparados — que geralmente são aqueles com grandes empresas e melhores ferramentas de gestão - não estão (pensando) desesperadamente em subir o preço”, afirma Angelis. Por outro lado, pequenas e médias empresas costumam cair mais em alarmismos sobre a reforma.*

A discussão sobre os preços é um dos principais assuntos para ficar de olho nas próximas semanas, em relação à reforma tributária. “No início da transição, empresas com diferentes níveis de preparação podem adotar estratégias distintas, gerando variações de preço. Com o tempo, os preços tendem a se ajustar conforme os custos efetivos, a concorrência e a reação dos consumidores; em muitos casos, poderá haver aumento, mas sua dimensão dependerá da realidade de cada atividade”, diz Goulart.

6 - O que mais está no radar

Os próximos dias devem trazer clareza sobre alguns assuntos. Um deles é a própria alíquota de CBS, que ainda precisa ser aprovado pelo Senado até 15 de dezembro. Portanto, a taxa de 11,3% ainda não é definitiva.

“Esse número será essencial para as empresas simularem preços, margens e contratos para 2027. Mesmo que a tendência seja a utilização dos 11,3%, é necessário deixar no radar”, aponta Goular. Os debates sobre adiamentos da reforma tributária, tanto da cobrança geral de CBS quanto da cobrança do Imposto Seletivo seguirão acompanhados de perto. O conselho geral para as empresas é que não contem com mudanças no cronograma, mesmo que elas venham a acontecer.

“As empresas devem conferir se seus sistemas e fornecedores de software estão preparados e acompanhar atualizações de layouts (dos documentos fiscais)”, diz o jurista.

MATÉRIA 10 • AGENDA SINDICAL & CONGRESSO

GT Executivo das Centrais Sindicais retoma debates sobre pautas trabalhistas no Congresso Nacional

Lideranças sindicais definem prioridades legislativas após as eleições nacionais, incluindo escala 6x2, tarifa zero e aposentadoria especial.

Fonte: FEQUIMFAR (fequimfar.org.br) | **Publicação:** 10 de novembro de 2026

Nesta segunda-feira, 9 de novembro, Sergio Luiz Leite, Serginho, presidente da FEQUIMFAR e vice-presidente da Força Sindical, participou de reunião do Grupo de Trabalho Executivo das Centrais Sindicais, que marcou a retomada das atividades da agenda legislativa após a realização das eleições nacionais.

Entre os principais assuntos debatidos estiveram as eleições para as presidências da Câmara dos Deputados e do Senado Federal; a regulamentação das categorias especiais relacionadas ao fim da escala 6×2, incluindo a publicação de decretos e portarias e a audiência de conciliação no Supremo Tribunal Federal (STF); a negociação dos servidores públicos; e a despedida do senador Paulo Paim.

A pauta também contemplou a PEC 18/2026, que trata da tarifa zero no transporte público, e o PLP 42/2023, relacionado à aposentadoria especial, além de outros temas de interesse dos trabalhadores.

MATÉRIA 11 • JORNADA DE TRABALHO & STF (ADIS 8.041 E 8.042)

Fim da escala 6x1: Dino mantém prazo de transição e flexibiliza folgas

Ministro mantém jornada de 42 horas semanais a partir de 16 de dezembro de 2026 e permite negociar distribuição das folgas.

Fonte: Migalhas (migalhas.com.br/quentes/468490) | **Processos:** ADIns 8.041 e 8.042 | **Publicação:** Quinta-feira, 12 de novembro de 2026 às 14h44

Ministro Flávio Dino, do STF, deferiu parcialmente medidas cautelares para ajustar as regras de implementação da jornada de trabalho de 42 horas semanais e dos dois dias de repouso remunerado previstos na EC 141/26.

A decisão, proferida nesta quinta-feira, 12, mantém o início das novas regras em 16 de dezembro de 2026, mas estabelece condições para a transição, incluindo a possibilidade de jornadas diárias de 8 horas e 24 minutos, sem pagamento de horas extras pelos 24 minutos excedentes à oitava hora.

A medida foi tomada nas ADIns 8.041 e 8.042, ajuizadas pela CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo e pela CNI - Confederação Nacional da Indústria. As

entidades questionaram dispositivos da emenda constitucional que reduziu a jornada semanal de 44 para 40 horas, de forma progressiva, e assegurou dois dias de descanso remunerado, sem redução salarial.

Na decisão, Dino afirmou não identificar, neste momento, violação a cláusulas pétreas que justifique anular a reforma aprovada pelo Congresso Nacional. Segundo o ministro, a intervenção do STF deve se limitar à solução de contradições e lacunas específicas, de modo a conciliar a efetividade dos novos direitos com a segurança jurídica.

Jornada de 42 horas e escala 5x2

Um dos principais pontos da decisão trata da etapa intermediária da reforma, que prevê jornada de 42 horas semanais entre 16 de dezembro de 2026 e 15 de dezembro de 2027.

A controvérsia envolve a distribuição dessa carga horária em cinco dias de trabalho, já que o cumprimento das 42 horas exige jornadas diárias de 8 horas e 24 minutos, superiores ao limite ordinário de oito horas.

Dino decidiu que, caso não haja acordo ou convenção coletiva até 15 de dezembro de 2026, será permitida a distribuição das 42 horas em cinco dias, sem incidência de adicional de horas extras sobre os 24 minutos excedentes.

Para o ministro, a ausência de negociação coletiva não pode antecipar a aplicação da jornada definitiva de 40 horas, tampouco tornar obrigatório o pagamento de horas extras durante a fase intermediária.

Acordos coletivos terão prazo para renegociação

A decisão também estabelece um período de 90 dias, contado de 16 de dezembro de 2026, para que sindicatos e empregadores possam renegociar contrapartidas previstas em acordos e convenções coletivas vigentes.

As cláusulas incompatíveis com as novas regras constitucionais deixarão de produzir efeitos a partir dessa data. As demais disposições permanecerão válidas até o término dos respectivos instrumentos.

Dino ressaltou que a ausência de renegociação não autoriza, por si só, a extinção das contrapartidas anteriormente pactuadas nem sua alteração unilateral.

Compensação dos dias de descanso

Outro ponto definido pelo ministro envolve a distribuição dos dois dias de repouso semanal remunerado. Dino afastou as limitações temporais semanais e mensais para a fruição das folgas, permitindo que sua distribuição seja negociada por acordo ou convenção coletiva.

Na prática, isso significa que os trabalhadores poderão usufruir os dois dias de descanso em períodos diferentes, sem a obrigatoriedade de concentrá-los na mesma semana. Assim, poderá haver semanas com apenas um dia de folga, desde que os dias restantes sejam usufruidos posteriormente e seja preservado o direito integral aos dois repousos remunerados.

Excepcionalmente, nos primeiros 90 dias de aplicação da emenda, caso seja comprovada a frustração da negociação coletiva sobre a compensação, três ministérios poderão editar portaria conjunta com regras subsidiárias. Encerrado esse período, a compensação dependerá de negociação coletiva.

Salários preservados

A decisão reafirma que a redução da jornada deverá ocorrer sem diminuição da remuneração dos trabalhadores, inclusive dos pisos salariais.

Dino esclareceu, porém, que a preservação dos salários dos empregados abrangidos pela mudança não constitui, por si só, fundamento para pedidos de equiparação salarial apresentados por trabalhadores contratados em condições remuneratórias distintas, ressalvadas as hipóteses previstas em lei.

Pequenas empresas e contratos públicos

O ministro também fez um apelo ao Congresso Nacional para que, no prazo de 180 dias a partir da publicação da decisão, estabeleça regras específicas de adaptação para microempresas e empresas de pequeno porte.

Segundo Dino, esses estabelecimentos possuem particularidades econômicas e organizacionais que justificam tratamento diferenciado. A regulamentação, entretanto, não poderá reduzir ou afastar os novos direitos relativos à jornada e aos repousos remunerados.

O mesmo prazo de 180 dias foi indicado para que o Congresso discipline regimes diferenciados de trabalho, consideradas as particularidades de determinadas atividades econômicas.

Em relação aos contratos administrativos, Dino reduziu de um ano para 180 dias, contados da publicação da emenda, o prazo máximo de adaptação às novas regras.

A medida também alcança contratos decorrentes de licitações em andamento na data da promulgação da emenda, ainda que celebrados posteriormente. Nesses casos, o prazo será contado da assinatura do contrato.

O ministro preservou a possibilidade de recomposição do equilíbrio econômico-financeiro, quando preenchidos os requisitos legais.

Empregados de estatais

Dino determinou ainda que empregados de empresas públicas e sociedades de economia mista que atuem em regime concorrencial possam ser abrangidos pelo regime excepcional previsto para trabalhadores com diploma de nível superior e remuneração igual ou superior a 2,5 vezes o teto do Regime Geral de Previdência Social.

Esse regime afasta, nas condições estabelecidas pela emenda, as regras relativas à duração e ao controle da jornada.

Para o ministro, impor tratamento distinto a empregados de estatais que concorrem com empresas privadas poderia gerar desvantagem concorrencial injustificada.

Julgamento pelo plenário

A decisão foi proferida após audiência de conciliação realizada em 10 de novembro, com a participação de representantes das entidades autoras, órgãos públicos, confederações patronais e centrais sindicais.

Dino determinou que a decisão tenha efeitos gerais e eficácia imediata, submetendo-a ao referendo do plenário do STF.

NOTA DO COORDENADOR

Neste momento, sábado às 18h, o placar estava 4X0. Os Ministros Alexandre de Moraes, Cármen Lucia e Gilmar Mendes acompanharam o Relator, MAS o Ministro Luiz Fux pediu destaque e interrompeu o julgamento virtual. Esse mês a vida do Coordenador não foi fácil!

Processos: ADIns 8.041 e 8.042 | **Referência:** https://www.migalhas.com.br/quentes/468490/fim-da-escala-6x1-dino-mantem-prazo-de-transicao-e-flexibiliza-folgas