

							
Legislação	Consultoria	Assessoria	Informativos	Treinamento	Auditoria	Pesquisa	Qualidade

Relatório Trabalhista

Nº 039

15/05/2003

Sumário:

- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EM 6 PASSOS
- INFLUÊNCIA DO BIP OU TELEFONE CELULAR NA JORNADA DE TRABALHO



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EM 6 PASSOS

O conhecimento teórico é de suma importância para fundamentar os diversos aspectos da Administração de Recursos Humanos, porém essa teoria precisa ser explicitada em termos práticos, para que possa ser facilmente aplicada pelas empresas, na sua rotina.

A fim de podermos tornar mais compreensível o modelo de planejamento de recursos humanos, apresentamos as seis etapas seqüenciais sobre a operacionalização:

1º PASSO: ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DE RH

Fazer uma análise ambiental sobre os problemas que possivelmente ocorrerão durante o ciclo de planejamento, no meio ambiente externo da empresa (Anexo I).

Essa análise pode ser feita de diferentes maneiras. Os grupos informais de profissionais de RH periodicamente fazem exercícios dessa natureza, e esses dados podem ser utilizados como subsídios para a empresa se situar em seu contexto de mercado de trabalho e as pressões ambientais que certamente deverá sofrer.

2º PASSO: ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DE RH

Fazer uma cuidadosa análise do ambiente organizacional interno que terá influência no atingimento dos objetivos empresariais durante o ciclo de planejamento (Anexo II).

Essa análise costuma ser feita através de diagnósticos de problemas internos, seja através de pesquisas de clima organizacional, seja através de reuniões com os funcionários nos diversos níveis hierárquicos, ou ainda através de “feedbacks” de programas de treinamento.

3º PASSO: NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS QUE ENVOLVEM RH

Estudar cada item do plano estratégico que direta ou indiretamente envolve os recursos humanos da empresa, tais como:

- alterações tecnológicas;
- novos empreendimentos;
- lançamento de novos produtos;
- aquisição de novas empresas;
- mudanças organizacionais;
- etc.

(Anexo III).

É de suma importância que o planejamento de RH seja feito de conformidade com os objetivos organizacionais. Daí a necessidade de se saber o que acontecerá com a empresa a curto, médio e longo prazo para se poder planejar no campo dos recursos humanos coerentes com seus objetivos.

4º PASSO: CARACTERÍSTICAS DOS CARGOS

Analisar as características dos cargos que terão seu perfil modificado em função do Plano Estratégico. A estratégia da empresa define uma série de prioridades e pontos que merecerão maior concentração de esforços por parte dos funcionários, muitas vezes alterando os perfis de alguns cargos. No PRH é necessário que fique evidenciado quais os cargos que serão modificados e que tipo de tratamento terá que ser dispensado. Daí a necessidade de se ter uma idéia muito clara do perfil de cada grupo, principalmente, os mais importantes, considerados “chaves”, para poder se comparar às exigências dos cargos com o que realmente seus ocupantes apresentam (Anexo IV).

É importante que a empresa defina seus “cargos-chaves”, que deverão ser ocupados por profissionais com alto nível de qualificação. Fazem parte desse rol de cargos:

- os cargos que mais contribuem para os resultados da empresa;
- os cargos onde se verifica um grande uso de recursos (humanos, financeiros e materiais);
- cargos em que um mau desempenho representa um sério risco para o negócio e um impacto negativo considerável nos resultados ou imagem da empresa;
- cargos em que um desempenho abaixo do esperado representa perda de tempo irrecuperável em determinados planos ou projetos.

5º PASSO: INVENTÁRIO DE RH

Para que se possa elaborar um planejamento de recursos humanos, há necessidade de se conhecer profundamente os indivíduos de que a empresa dispõe e confrontá-los com as exigências dos cargos que eles ocupam, considerando-se, não só o perfil atual do cargo, mas principalmente o que ele será no futuro. Nesse inventário dos talentos da organização, alguns pontos importantes devem ser observados:

1. CADASTRO DO PRH:

Através desse instrumento toma-se conhecimento da escolaridade e experiência dos profissionais (Anexo V). É na realidade, uma espécie de “curriculum vitae” do profissional.

2. DESEMPENHO/POTENCIAL:

Analisar o desempenho e o potencial dos profissionais (Anexos 6, 7 e 8).

INSTRUÇÕES SOBRE O FORMULÁRIO “RELAÇÃO DE DESEMPENHO/POTENCIAL” (QUADRANTES)

As ações de desenvolvimento de pessoal e a elaboração dos mapas de sucessão estão organizadas a partir da análise da composição dos recursos humanos existentes na empresa, tendo em vista os objetivos organizacionais futuros.

A fim de aprimorar a visualização das condições desses recursos, os avaliadores informarão os seguintes dados:

- a) avaliação de seus subordinados em relação ao desempenho no cargo atual;
- b) grau de potencial dos indivíduos dentro da organização.

Para facilitar essas informações, os avaliadores contarão com o formulário “RELAÇÃO DE DESEMPENHO/POTENCIAL” (Anexo 8), dividido em 15 quadrantes indicadores das condições de desempenho e potencial. Num único formulário serão enquadrados todos os avaliados para se ter uma visão geral e comparativa dos envolvidos.

DESEMPENHO

Ao indicar o desempenho no cargo atual dos avaliadores poderão optar por uma das 5 alternativas que retratam a posição de seus subordinados. É importante, no momento da indicação, analisar a constância de desempenho nos últimos 2 anos, procurando, dessa forma, evitar que apenas fatos recentes, positivos ou negativos, influenciem na escolha da alternativa.

Os avaliadores poderão utilizar-se do formulário de “Avaliação de Desempenho” (Anexos 6 e 7) para ajudá-los a refletir sobre o melhor posicionamento do avaliado.

POTENCIAL

Para a indicação do grau de potencial de cada subordinado, na organização, os avaliadores deverão considerar suas observações em relação às tendências de seus funcionários para os diversos cargos.

Essas tendências podem ser para cargos colaterais com maior conteúdo, imediatamente superiores ou de duas posições acima.

Para determinar essas tendências, os avaliadores classificarão seus subordinados em uma das três categorias abaixo discriminadas:

Potencial “A”

Categoria pertencente aos funcionários que foram indicados com condições de ocuparem cargos colaterais, com maior conteúdo ou imediatamente superiores, em prazo de 2 anos; ou em condições de ocuparem cargos de 2 níveis acima do atual, em prazo de 5 anos.

Potencial “B”

Categoria pertencente aos funcionários que foram indicados com condições de ocuparem cargos colaterais, com maior conteúdo ou imediatamente superiores, em um prazo de 2 a 5 anos.

Potencial “C”

Sem perspectiva atual de promovibilidade, porém, com condições a longo prazo de ocupar cargo colateral de maior conteúdo.

3. ENTREVISTA DE EXPECTATIVA DE CARREIRA

Entrevistar os funcionários para verificar suas expectativas individuais de carreira na empresa, para que se possa projetar suas carreiras de forma a conciliar os interesses da empresa com os dos indivíduos que nela trabalham (Anexo IX).

4. INDICAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Indicar o desenvolvimento profissional dos funcionários, em primeiro lugar para o cargo que ocupam atualmente e logo a seguir para os possíveis cargos que poderão ocupar em função de seu potencial (Anexo X).

5. PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESENVOLVIMENTO

Estabelecer para cada profissional suas necessidades de desenvolvimento, um programa de treinamento e as ações de acompanhamento (Anexo XI).

6. PROGRAMA DE SUCESSÃO

Dispondo dessas informações, torna-se sumamente importante relacionar num único quadro os “cargos-chave”, seus ocupantes e os prováveis substitutos (Anexo XII).

7. AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO

Para facilitar a compreensão dos executivos, o Anexo XIII mostra que ações devem ser tomadas.

6º PASSO: PLANO DE AÇÃO

Dispondo os anexos anteriores devidamente preenchidos, torna-se muito mais fácil elaborar os planos de ação de RH para atender às necessidades do Plano Estratégico. Cada plano de RH deve ser detalhadamente elaborado e verificada sua coerência com os objetivos estratégicos da corporação. Esses planos podem ser:

- política de RH;
- planos de treinamento/desenvolvimento;
- planos de: recrutamento e seleção, integração, mudança cultural da empresa, alterações estruturais, alterações no processo decisório, definição de estilos de liderança, revisão dos benefícios concedidos, revisão das faixas salariais e outros.

ANEXO I	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	ÁREA DE NEGÓCIO:
Relacionar os problemas que certamente ocorrerão no ambiente externo da empresa, no campo da administração de recursos humanos, durante o período, tais como: problemas sindicais, interferência do governo, pressões da sociedade, pressões das demais empresas (salários, benefícios, etc.)		

--

ANEXO II	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DE RH	ÁREA DE NEGÓCIO:
-----------------	--	-------------------------

Relacionar os problemas que poderão ocorrer durante o ciclo de planejamento, quanto aos recursos humanos, tais como: conflitos interpessoais, desintegração gerencial, capacitação gerencial, problemas de comunicação, falhas no processo decisório, problemas que poderão advir com a crescente participação dos empregados, problemas de fixação dos empregados na empresa, crescente descomprometimento das chefias e gerências com a organização.

--

ANEXO III	NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS QUE ENVOLVEM RH	ÁREA DE NEGÓCIO:
------------------	---	-------------------------

Relacionar todos os itens do Plano Estratégico sobre os quais, que direta ou indiretamente, devem-se tomar ações no campo da Administração de Recursos Humanos, para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos na sua plenitude, tais como: alterações tecnológicas, novos empreendimentos, diversificação de produtos, aquisição de novos negócios, mudanças organizacionais.

--

ANEXO IV	DESCRIÇÃO DE CARGO	ÁREA DE NEGÓCIO:
-----------------	---------------------------	-------------------------

IDENTIFICAÇÃO:

Cargo:
Local:
Diretoria/Superintendência:
Departamento:
Divisão:
Setor:

1. ATIVIDADES:

Indicar as tarefas essenciais que são desenvolvidas no cargo, colocando-as em ordem decrescente de importância.

2. RESULTADOS ESPERADOS:

- 2.1. Quais os resultados esperados no desempenho das atribuições ?
- 2.2. De que forma o superior imediato dispõe para verificar o atingimento dos resultados descritos acima ?

3. RESPONSABILIDADES:

- 3.1. É de responsabilidade do cargo a supervisão de funcionários direta e indireta, funcional e administrativa ? Especificar:
- 3.2. É de responsabilidade pessoal: equipamentos, ferramentas, materiais, verbas, bens da Cia., aprovação de compras, orçamentos, etc.
- 3.3. Tem acesso a dados confidenciais ? Especificar os tipos.
- 3.4. Na execução do trabalho há possibilidade de ocorrerem enganos ? Quais são esses enganos e as possíveis conseqüências ?

4. CONTATOS

O cargo exige contatos externos e/ou internos ? Especificar a finalidade.

5. COLABORAÇÃO:

- 5.1. Indicar os órgãos do Grupo, Organizações, Entidades, etc., dos quais recebe colaboração para a execução do trabalho e mencionar o tipo da mesma.
- 5.2. Indicar os órgãos do Grupo, Organizações, Entidades, etc., aos quais presta colaboração e mencionar o tipo da mesma.

6. REQUISITOS BÁSICOS:

- 6.1. Qual o nível mínimo de escolaridade necessário para o desempenho das atribuições ? Há necessidade de cursos complementares ? Quais ?
- 6.2. Qual o tempo mínimo de experiência necessário para o desempenho satisfatório das tarefas ?
- 6.3. A experiência pode ser adquirida no exercício de outros cargos ? Quais ?
- 6.4. Dar a graduação dos requisitos relacionados abaixo, segundo as exigências do cargo. Para isso, utilizar a seguinte tabela:

A => exigido em nível muito elevado - essencial

B =>	exigido em nível médio
C =>	exigido em nível mínimo
D =>	não exigido. Dispensável.

REQUISITOS	NÍVEL EXIGIDO			
	A	B	C	D
PERCEPTIVO				
discriminação visual				
percepção de relações espaciais				
percepção de detalhes				
APTIDÕES	A	B	C	D
memória visual				
memória numérica				
atenção concentrada				
raciocínio lógico				
raciocínio abstrato				
fluência verbal				
habilidade numérica				
MENTAIS	A	B	C	D
capacidade de organização				
capacidade de planejamento				
capacidade de análise				
capacidade de síntese				
capacidade de crítica				
PERSONALIDADE	A	B	C	D
adaptabilidade				
controle emocional				
capacidade de cooperação				
iniciativa				
relacionamento interpessoal				
liderança				
criatividade				
objetividade				
persistência				
persuasão				
desembaraço				
resistência à fadiga mental				
resistência à frustração				
resistência à monotonia				

APROVAÇÃO:	SUPERIOR IMEDIATO	OCUPANTE DO CARGO
	DATA:	DATA:

ANEXO V	CADASTRO PLANEJAMENTO RH	ÁREA DE NEGÓCIO:
----------------	---------------------------------	-------------------------

EMPRESA:

1. DADOS PESSOAIS:

nome:

data do nascimento:

estado civil:

nº dependentes:

naturalidade:

2. SITUAÇÃO FUNCIONAL:

diretoria:

gerência/divisão:

setor:

local:

data admissão:

cargo atual: _____ a partir de: _____

3. HISTÓRICO EDUCACIONAL:

curso	completo	incompleto	em curso	estabelecimento
2º Grau				
Superior				
Pós-Graduação/Especialização				
Outros cursos				

IDIOMAS	CONVERSAÇÃO	LEITURA	ESCRITA

4. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL:

4.1. EMPRESAS ANTERIORES:

Nome da empresa:
Cargo:
Tempo:

Nome da empresa:
Cargo:
Tempo:

PROJETOS DESENVOLVIDOS:

RESPONSABILIDADES DO CARGO (TAREFAS):

HABILIDADES EXIGIDAS E/OU UTILIZADAS:

4.2. EMPREGO ATUAL:

CARGOS (NÃO INCLUIR O ATUAL)

Cargo:
Divisão/setor:
Local:
Tempo:

Cargo:
Divisão/setor:
Local:
Tempo:

Cargo:
Divisão/setor:
Local:
Tempo:

Principais tarefa desenvolvidas:
Quais considera ter desempenhado melhor ? Justifique:

NO CARGO ATUAL:

PROJETOS DESENVOLVIDOS:
PROJETOS À DESENVOLVER:

Responsabilidade do cargo (tarefas):
Habilidades exigidas e/ou utilizadas:

5. EXPECTATIVA PROFISSIONAL:

Quais suas expectativas de carreira na empresa ?

Cite as habilidades/requisitos que acredita serem necessários para a realização dessas expectativas:

6. MOBILIDADE:

Aceita viajar a serviço da empresa ?

Aceita ser transferido para outra cidade ?

Locais de preferência:

Por quanto tempo ?

Preenchido por:

Revisado por:

Assinaturas:

ANEXO VI	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (definição de metas)	ÁREA DE NEGÓCIO:
-----------------	---	-------------------------

IDENTIFICAÇÃO:

Nome:

Cargo:

Depto.:

Local:

INSTRUÇÕES:

1. Definir as metas com o subordinado previamente.
2. Fazer a avaliação com o subordinado comparando o real com o planejado (metas x resultados).
3. Este formulário ajudará no preenchimento dos quadrantes.

METAS PARA O PRÓXIMO PERÍODO	RESULTADOS ATINGIDOS
Relacionar as metas que o subordinado se propõe a atingir, de forma clara e quantificada de preferência, e respectivos prazos.	Este espaço vai sendo preenchido durante o ano após a realização dos trabalhos. No final d período, utiliza-se como instrumento auxiliar para avaliar o funcionário.

ANEXO VII	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (escalas gráficas)	ÁREA DE NEGÓCIO:
------------------	---	-------------------------

IDENTIFICAÇÃO:

Nome:

Cargo:

Diretoria:

INSTRUÇÕES:

1. Este instrumento contém alguns fatores que ajudarão o avaliador a refletir sobre seus subordinados. Esta forma de avaliação não pretende tomar lugar do julgamento do próprio avaliador, mas auxiliá-lo na estruturação do seu natural processo de pensamento.

2. É importante a identificação de outros fatores que poderiam ser agregados aos relacionados abaixo.
3. Na coluna "GRAU" classifique o avaliado em cada um dos fatores, conforme a seguinte graduação:
- a) Insatisfatório
 - b) Satisfatório
 - c) Bom
 - d) Muito bom
 - e) Excepcional
4. Classifique na coluna "PESO" o grau de importância de cada fator em relação ao cargo avaliado:
- a) Irrelevante
 - b) Pouco importante
 - c) Importante
 - d) Muito importante
5. Ao terminar a avaliação, indique o conceito geral do avaliado seguindo a mesma graduação do item 3.
6. Transcreva o CONCEITO GERAL para a RELAÇÃO DE DESEMPENHO/POTENCIAL (quadrantes) na coluna DESEMPENHO.

FATORES DE AVALIAÇÃO	GRAU	PESO
LIDERANÇA: Forma pela qual se comporta na orientação e acompanhamento do subordinado em situações do trabalho		
DEDICAÇÃO: Nível de interesse demonstrado no desempenho de suas funções dentro da organização.		
CONHECIMENTOS ADMINISTRATIVOS: Aplicabilidade dos conhecimentos do avaliado em relação aos procedimentos administrativos da empresa.		
OBTENÇÃO DE RESULTADOS: Análise da capacidade e os meios utilizados para atingir os objetivos de acordo com as metas estabelecidas.		
CONHECIMENTOS TÉCNICOS: Domínio e utilização de conhecimentos técnicos exigidos para o cargo.		
RELACIONAMENTO: Capacidade em comunicar-se com: <ul style="list-style-type: none"> a) seus subordinados b) seus pares c) seus superiores hierárquicos 		
ACEITAÇÃO DE NOVOS CONCEITOS: Capacidade de aceitar situações novas e procurar adaptar-se a elas de forma produtiva.		

Observações:

AVALIADOR:	DATA:	CONCEITO GERAL:
------------	-------	-----------------

ANEXO VIII	RELAÇÃO DESEMPENHO/POTENCIAL (quadrantes)	ÁREA DE NEGÓCIO:
-------------------	--	------------------

EMPRESA:
LOCAL:
ANO:
DIRETORIA:
GERÊNCIA:

POTENCIAL	DESEMPENHO				
A	EXCEPCIONAL	MUITO BOM	BOM	SATISFATÓRIO	INSATISFATÓRIO
B					
C					

AVALIADO POR:	CARGO:	DATA:	VISTO:
APROVADO POR:	CARGO:	DATA:	VISTO:

ANEXO IX	ENTREVISTA EXPECTATIVA DE CARREIRA	ÁREA DE NEGÓCIO:
-----------------	---	------------------

Nome:
Cargo:
Diretoria:
Depto.:
Local:

INSTRUÇÕES:
A área de Recursos Humanos deverá entrevistar o avaliado a cada 3 ou 4 anos para detectar suas expectativas de carreira na empresa.

RESUMO DA ENTREVISTA:

ANEXO X	INDICAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	ÁREA DE NEGÓCIO:
----------------	--	------------------

Empresa:
Local:
Ano:
Diretoria:
Superintendência/Gerência:
Funcionário Avaliado:
Cargo:

INSTRUÇÕES:
Identifique o grau de promovibilidade que seu subordinado apresenta para ocupar outras posições, dentro da nossa estrutura organizacional.

Procure ter uma visão global da empresa, a fim de ampliar sua área de indicação. Aponte duas opções.

Essas podem ser de cargos colaterais com maior conteúdo, imediatamente superior ou de duas posições acima da atualmente ocupada.

Ao lado de cada opção, coloque o tempo mínimo necessário para que seu funcionário possa ser considerado apto a exercer plenamente as funções exigidas pelos cargos apontados.

Procure justificar esses apontamentos e os prazos indicados, confirmando as propostas com seu superior imediato, que deverá aprovar as opções que foram escolhidas.

Nesse formulário indique também as necessidades de treinamento para o cargo atualmente ocupado pelo seu subordinado.

TREINAMENTOS NECESSÁRIOS PARA APERFEIÇOAMENTO NO CARGO ATUAL

1ª ALTERNATIVA DE PROMOVIBILIDADE:

Cargo:
 Tempo mínimo previsto que o funcionário estará pronto para exercer o cargo:
 Treinamentos necessários para o cargo proposto:

2ª ALTERNATIVA DE PROMOVIBILIDADE:

Cargo:
 Tempo mínimo previsto que o funcionário estará pronto para exercer o cargo:
 Treinamentos necessários para o cargo proposto:

Avaliado por:
 Cargo:
 Data:
 Visto:

ANEXO XI	PROGRAMA INDIVIDUAL DE DESENVOLVIMENTO	ÁREA DE NEGÓCIO:
-----------------	---	-------------------------

IDENTIFICAÇÃO:

Nome:
 Cargo:
 Diretoria:
 Local:

NECESSIDADES DE ADAPTAÇÃO DE TREINAMENTO:

PROGRAMA DE TREINAMENTO:

AÇÃO DE ACOMPANHAMENTO:

ANEXO XII	PROGRAMA DE SUCESSÃO	ÁREA DE NEGÓCIO:
------------------	-----------------------------	------------------

OCUPANTE						SUCESSÃO					
CARGO	NOME	CI	Q	I	TP	NOME	CARGO	O	Q	I	TP

LEGENDA:

CI = CARGO INDICADO
 Q = QUADRANTE
 I = IDADE
 TP = TEMPO PREVISTO
 O = ÓRGÃO A QUE PERTENCE

ANEXO XIII	AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO	ÁREA DE NEGÓCIO:
-------------------	--------------------------------	------------------

DESEMPENHO	EXCEPCIONAL	MUITO BOM	BOM	SATISFATÓRIO	INSATISFATÓRIO
'A'	Atuar de forma planejada, visando ao desenvolvimento. Dar prioridade para promoção e treinamento.			Verificar causas do desempenho apresentado (cargo não compatível; fase de aprendizagem, falha na estimativa de potencial).	
'B'	Assegurar o conhecimento das aspirações e motivações do funcionário.			Planejar ações visando a melhorar o desempenho.	
'C'	Manter no mesmo nível. Garantir as condições de desempenho/motivação. Atentar para possíveis alterações na estimativa de potencial.			Verificar causas do desempenho apresentado. Planejar ações, visando ao remanejamento e à melhoria do desempenho.	



INFLUÊNCIA DO BIP OU TELEFONE CELULAR NA JORNADA DE TRABALHO

Com o avanço da tecnologia em comunicação, cada vez mais as empresas estão destinando o uso do telefone celular e do BIP aos seus funcionários, principalmente ao pessoal de manutenção, que precisam prestar assistência aos seus clientes 24 horas ao dia. Assim, a jurisprudência trabalhista, manda pagar um suplemento salarial.

A jurisprudência tem divergido quanto a forma de cálculo de pagamento deste suplemento. Se o critério fosse o de remunerar as horas à disposição de chamadas, evidentemente, teriam que pagar o excedente a sua jornada normal de trabalho, horas extras de no mínimo 50%. Por outro lado, tal critério seria muito oneroso a empresa, mesmo porque, nem sempre se utiliza totalmente as horas à disposição.

Por sua vez, o TFR decidiu que além de serem extraordinárias as horas efetivamente trabalhadas quando ocorre a chamada, fazem jus a suplementação salarial de 1/3 sobre o seu salário normal. Tal decisão foi proferida por analogia à situação dos ferroviários, sujeitos ao regime de "sobreviço" (art. 244 da CLT).

Por outro lado, as 1ª e 2ª Turmas, TRT da 2ª Região, julgaram as referidas questões, de maneira mais favorável à empresa. Assim, enquanto a 1ª Turma apenas reconheceu ao empregado o direito de receber como extras as horas trabalhadas fora do horário de seu expediente de trabalho. Já a 2ª Turma decidiu pelo pagamento de uma suplementação de 1/3 sobre o salário normal, tal como no regime de "sobreviço" dos ferroviários.

Assim, paga-se um adicional de 1/3 sobre o seu salário normal (art. 244, § 2º da CLT) à todos funcionários portadores de Telefone Celular ou BIP, quando à disposição dos serviços, 24 horas ao dia.

**Faça já a sua assinatura semestral e tenha acesso aos nossos informativos
duas vezes por semana e consultas ilimitadas.**

www.sato.adm.br

Todos os direitos reservados

Todo o conteúdo deste arquivo é de propriedade de V. T. Sato (Sato Consultoria). É destinado somente para uso pessoal e não-comercial. É proibido modificar, licenciar, criar trabalhos derivados, transferir ou vender qualquer informação, sem autorização por escrito do autor. Permite-se a reprodução, divulgação e distribuição, mantendo-se o texto original, desde que seja citado a fonte, mencionando o seguinte termo: "fonte: www.sato.adm.br"