

							
Legislação	Consultoria	Assessoria	Informativos	Treinamento	Auditoria	Pesquisa	Qualidade

Relatório Trabalhista

Nº 087

29/10/2007

Sumário:

- 13º SALÁRIO - ANO 2007 - GENERALIDADES
- LIDERANÇA DE REUNIÃO



13º SALÁRIO - ANO 2007 GENERALIDADES

PARCELAS

A gratificação natalina paga-se em até duas parcelas para empregados que recebem pelo salário fixo (mensalistas, horistas, diaristas, etc.). Em até três parcelas para empregados que recebem pelo salário variável (comissionistas, tarefeiros, pecistas, etc.).

Para casos de salário misto, isto é, para empregados que recebem fixo + variável, paga-se o fixo em duas parcelas e variável em até três parcelas, porém juntas.

PRAZOS DE PAGAMENTO

- 1ª parcela, paga-se até o dia 30/11/2007 (6ª feira);
- 2ª parcela, até o dia 20/12/2007 (5ª feira); e
- 3ª parcela, até o dia 10/01/2008 (5ª feira).

ATRASO NO PAGAMENTO

O atraso no pagamento do 13º salário, em qualquer das parcelas, acarreta à empresa as seguintes multas:

- multa de 160 UFIR, por empregado prejudicado, dobrada no caso de reincidência (Lei nº 7.855/89, art. 3º, I);
- mais multa pela Convenção/Acordo Coletivo, caso esteja previsto.

13º SALÁRIO INTEGRAL E PROPORCIONAL

- INTEGRAL: para empregados admitidos desde o dia 17/01/2007, quando tenham trabalhado por mais de 14 dias em todos os meses do ano.
- PROPORCIONAL: para empregados admitidos a partir do dia 18/01/2007, a base de 1/12 avos, computando-se somente os meses trabalhados, a fração igual ou superior a 15 dias.

MÊS ADQUIRIDO

Entende-se como mês adquirido, os dias trabalhados, a fração igual ou superior a 15 dias, dentro do próprio mês.

Sobre os dias trabalhados, dentro de um mesmo mês, desconta-se as faltas injustificadas, isto é, aquelas descontadas no pagamento de salários do empregado.

A título de ilustração, o empregado que no mês de admissão trabalhou 17 dias e faltou 3 dias injustificadamente, não receberá a fração de 1/12 avos de 13º salário, relativo ao mês respectivo.

AFASTAMENTO POR AUXÍLIO-DOENÇA

O empregado afastado por motivo de auxílio-doença, recebe o 13º salário proporcional, relativo aos meses trabalhado, computando-se inclusive os primeiros 15 dias pago pela empresa. Já a partir do 16º dia do afastamento, ocorre a suspensão do contrato de trabalho e desta maneira a empresa não paga o 13º salário.

Caso o afastamento prolongar-se por mais de 6 meses, a Previdência Social, neste caso, pagará o 13º salário proporcional, relativo ao período de afastamento, a fração de 1/12 avos sobre o total do benefício recebido pelo empregado durante o ano.

Fds.: Lei nº 4.281/63 e Orientação de Serviço SSS-501.13, de 14/10/68, em combinação com o art. 54, II, da CLPS.

Jurisprudência aplicável:

Acórdão 1.785/70, da 2ª Turma do TST:

“ Pode ser injusta a lei, porém é clara ao mandar calcular e declarar devida a gratificação apenas em relação aos meses de serviço prestado no ano correspondente. E, não só não trabalharam os empregados enquanto sob o regime de auxílio-doença, como não o poderiam desde que suspensos, “ex-lege”, nesse período, seus contratos de trabalho (art. 476, da CLT). “

AFASTAMENTO POR AUXÍLIO-ACIDENTÁRIO

O empregado afastado por motivo de acidente do trabalho, recebe normalmente pela empresa, o 13º salário relativo aos meses trabalhados, inclusive o período relativo ao afastamento. No entanto, deve-se observar a importância do 13º salário proporcional, relativo ao período de afastamento pagas pela Previdência Social. Neste caso, a empresa deverá somente complementá-la, evitando-se assim o duplo pagamento.

Fds.: Art. 120 do Decreto nº 3.048, de 06/05/99. Para efeito de férias, vide o art. 133, IV da CLT.

Jurisprudência aplicável:

Enunciado nº 46, do TST:

“ As faltas ou ausências decorrentes de acidente do trabalho não são consideradas para os efeitos de férias e cálculo da gratificação natalina. “

AFASTAMENTO POR LICENÇA-MATERNIDADE

Até 31/08/2003 (*), a empregada afastada por motivo de licença-maternidade, durante os 120 dias, recebeu o respectivo benefício diretamente pela Previdência Social, inclusive o 13º salário relativo a este período, que é paga juntamente com a última parcela paga em cada exercício. Assim, a empresa não paga o 13º salário relativo ao afastamento. Por outro lado, independentemente de estar previsto ou não em Acordo ou Convenção Coletiva, a empresa deverá complementar a eventual diferença entre o salário percebido pela empregada em dezembro e o valor recebido pela Previdência Social.

A partir de 01/09/2003 (**), foi restabelecido o pagamento pela empresa diretamente à empregada gestante, efetivando-se a compensação na GPS. Assim, neste período, computa-se o tempo como se fosse trabalhado, não havendo nenhum critério em especial.

(*) Vigência da Lei nº Lei nº 9.876, de 26/11/99, DOU de 29/11/99, regulamentado posteriormente pelo Decreto nº 3.265, de 29/11/99, DOU de 30/11/99.

(**) Vigência da Lei nº 10.710, de 05/08/03, DOU de 06/08/03, que alterou a Lei nº 8.213, de 24/07/91.

INTEGRAÇÃO DOS REFLEXOS NO 13º SALÁRIO

INSALUBRIDADE E PERICULOSIDADE:

São parcelas integrantes da remuneração do empregado e portanto devem ser computadas para efeito do cálculo do 13º salário. Note-se que o valor é devido em dezembro/2005 e portanto é incorreto calcular pelo sistema de média de valores.

ADICIONAL NOTURNO:

A Súmula do TST nº 60, determina a integração do adicional noturno no 13º salário, quando pagas com habitualidade. Se o empregado trabalhou durante o ano completo com percepção do adicional noturno, não há necessidade de se achar a média de horas, bastando acrescentar sobre o valor do 13º salário integral, o respectivo adicional.

HORAS EXTRAS:

A habitualidade do pagamento de horas extras integra no cálculo do 13º salário, é o entendimento da Súmula do TST nº 45:

“A remuneração do serviço suplementar, habitualmente prestado, integra o cálculo da gratificação natalina prevista na Lei nº 4.090/62.”

Nota: A média é achada em horas e não pelo valor pago.

GRATIFICAÇÃO:

A gratificação paga sobre qualquer espécie, também integra no 13º salário, quando pagas habitualmente. É o que determina a Súmula do TST nº 78:

“A gratificação periódica contratual integra o salário pelo seu duodécimo (1/12 avos por mês), para todos os efeitos legais, inclusive o cálculo da natalina da Lei nº 4.090/62.”

SALÁRIO-UTILIDADE:

Quando a outra parte é paga na remuneração em utilidades, a importância descontada, integra-se no cálculo do 13º salário. O Decreto nº 91.861/85, traz a tabela de percentuais para pagamento “in natura”.

FALTAS NÃO DESCONTÁVEIS NO 13º SALÁRIO

Todas as ausências do empregado, abonadas em seu pagamento de salário, via de regra, não se computa para efeito de pagamento do 13º salário.

As faltas abonadas ou legais estão relacionadas no art. 473 da CLT e Convenção/Acordo Coletivo dos trabalhadores de cada categoria profissional ou econômica.

Além desses, não se desconta no 13º salário: os primeiros 15 dias de afastamento por auxílio-doença ou acidente do trabalho; os primeiros 90 dias de prestação do serviço militar; afastamento de 120 dias de licença-maternidade (*); licença-remunerada; e outros.

(*) Observar critérios citados anteriormente (afastamento por licença-maternidade).

Obs.: O tempo de afastamento para serviço militar ou sindical, não é computado para o pagamento do 13º salário, porque há suspensão no contrato de trabalho.

DESCONTOS NO 13º SALÁRIO

- Na 1ª parcela do 13º salário, desconta-se todos os adiantamentos efetuados por ocasião da concessão de férias do empregado. Este procedimento somente se aplica às empresas que pagaram a **metade proporcional** na ocasião da

concessão de férias ao empregado. Por outro lado, as empresas que pagaram diretamente a **metade integral**, na ocasião em que foi concedido as férias, não haverá a necessidade de se fazer a referida complementação (acerto) no dia 30/11/2006, fazendo-o somente na ocasião em que se paga a 2ª parcela ao empregado, isto é, no dia 20/12/2006.

- Na 2ª parcela desconta-se do empregado além da 1ª parcela, o INSS e IRRF.
 - **INSS:** A base de cálculo do INSS sobre o 13º salário é separado das demais remunerações pagas no mês de dezembro. Portanto, o cálculo é individualizado e incidirá somente sobre o valor integral do valor do 13º salário e desconta-se na ocasião do pagamento da 2ª parcela (Art. 214, § 7º, do Decreto nº 3.048, de 06/05/99)
 - **IRRF:** A base de cálculo do IRRF sobre o 13º salário - 2ª parcela, será o próprio valor, isoladamente, permitidas as deduções legais, utilizando-se a tabela do IRRF relativo ao mês de dezembro/2006. No caso de pagamento de complementação do 13º salário, posteriormente pago ao mês fixado, o imposto deverá ser recalculado sobre o valor total dessa gratificação, utilizando-se a tabela vigente no mês da quitação. Do imposto apurado, será deduzido o valor do imposto retido anteriormente (Instrução Normativa nº 127, de 30/11/92, art. 6º).

QUADRO SINÓTICO

PARCELAS	PARA SALÁRIO FIXO	PARA SALÁRIO VARIÁVEL	PARA SALÁRIO MISTO
1ª parcela integral	Calcular a metade do salário fixo de outubro (Decreto nº 57.155/65, art. 3º)	Achar a média do período de janeiro a outubro e dividir por 2.	Fazer os 2 cálculos e somar os resultados.
1ª parcela proporcional	Multiplicar tantos avos, por mês adquirido, a partir da admissão, e dividir por 2.	Achar a média do período de admissão até outubro e dividir por 2.	Fazer os 2 cálculos ao lado e somar os resultados.
2ª parcela integral	Tomar o salário de dezembro e subtrair o valor da 1ª parcela.	Achar a média do período de janeiro a novembro e subtrair o valor da 1ª parcela.	Fazer os 2 cálculos e somar os resultados.
2ª parcela proporcional	Multiplicar tantos 1/12 avos por mês adquirido, do período de admissão até o mês de dezembro e subtrair o valor da 1ª parcela.	Achar a média do período de admissão até novembro e subtrair o valor da 1ª parcela.	Fazer os 2 cálculos e somar os resultados.
3ª parcela integral	não há.	Achar a média do período de janeiro até dezembro e subtrair os valores da 1ª e 2ª parcelas.	
3ª parcela proporcional	não há.	Achar a média do período da admissão até o mês de dezembro e subtrair a 1ª e 2ª parcelas.	

VENDEDORES - COMISSÕES

Segundo a cláusula nº 10, do Acordo Coletivo dos Vendedores, para cálculo da média de comissões para efeito do pagamento do 13º salário, deve-se verificar a aplicação da média de 6 ou 12 meses prevalecendo o maior resultado. No entanto, recomenda-se verificar a convenção/acordo do sindicato na respectiva região.

INTEGRAÇÃO DA MÉDIA DE HORAS EXTRAS E OUTROS ADICIONAIS

Visando simplificar algumas operações de cálculos, apresentamos a seguir um método pouco utilizado pelo Departamento Pessoal, para obter-se a média de horas extras e outros adicionais, à serem integralizadas no 13º salário.

Como é sabido, as horas extras por exemplo, não se calcula a média pelos valores, e sim pelas horas efetivamente trabalhadas durante o período-base.

Dessa maneira, se o empregado realizou as horas extras durante o período-base, sob um único adicional, então o cálculo é muito simples, pois é só achar a média aritmética simples, isto é, soma-se as horas extras durante o período-base e divide-se pelo número de meses efetivamente trabalhadas.

Por outro lado, quando o empregado realiza horas extras sob vários adicionais (50, 80, 100, 150%, etc.) o cálculo da média, uma à uma, seria um tanto trabalhoso e irracional.

Nesse caso, utiliza-se o método de cálculo pela "Média Aritmética Ponderada - MAP".

A Média Aritmética Ponderada permite-nos achar simultaneamente, em apenas único cálculo, o percentual de todos os adicionais, de acordo com o número de horas realizadas.

Exemplo: um determinado empregado, realizou horas extras a base de: 50, 100, 150 e Adicional Noturno de 20%.

1º PASSO:

O primeiro passo é tabular os dados do período-base.

O período-base, que servirá de base para efeito de cálculo da média, será de janeiro a dezembro ou admissão a dezembro.

Tabulação de dados - Período janeiro a dezembro/2006:

MÊS/ANO	HORAS EXTRAS 50%	HORAS EXTRAS 100%	HORAS EXTRAS 150%	AD. NOTURNO 20%
janeiro	7,0	8,0	2,0	248,0
fevereiro	12,0	1,0	-	192,0
março	4,0	-	-	32,0
abril	-	8,0	-	-
maio	12,0	-	-	-
junho	4,0	7,0	-	240,0
julho	5,0	7,0	1,0	248,0
agosto	1,0	2,0	-	192,0
setembro	2,0	1,0	-	124,0
outubro	9,0	2,0	-	96,0
novembro	1,0	8,0	2,0	24,0
dezembro	4,0	7,0	-	96,0
TOTAL	61,0	51,0	5,0	1.492,0

2º PASSO:

O segundo passo é obter o resultado das somas.

Multiplicando-se o total de horas pelos adicionais e somam-se os resultados, bem como de total de horas realizadas durante o período. Portanto temos:

TOTAL DE HORAS	X	ADICIONAIS	=	TOTAL
61,0	X	1.50	=	91,5
51,0	X	2.00	=	102,0
5,0	X	2.50	=	12,5
1.492,0	X	0.20	=	298,4
1.609,0		<= TOTAIS	=>	504,4

3º PASSO:

O terceiro passo é obter o percentual único ponderado.

Toma-se o valor do somatório do resultado, dividindo-se pelo total de horas. Portanto temos:

$$504,4 : 1.609,0 = 0.3135 \text{ ou seja } 31,35\%$$

Portanto, até aqui conhecemos o percentual único ponderado, dos adicionais de horas extras, bem como também do adicional noturno.

Resta-nos saber a média de horas anuais do período-base.

4º PASSO:

O quarto passo é obter a média anual de horas.

Toma-se o total do somatório de horas e divide-se por 12 meses.

$$1.609,0 : 12 \text{ meses} = 134,08 \text{ hs./centesimais}$$

Obs.:

Via de regra, a divisão será sempre por 12 meses, mesmo nos casos proporcionais, com menos de 12 meses de casa.

Exemplo: média de 7 meses, portanto 7/12 avos sobre a média, temos portanto:

“x” horas : 7 meses = média de 1 mês

7/12 avos sobre a média, temos:

(média : 12 meses) x 7 = média de hora de 7/12 avos.

O “7”, primeiro dividiu e depois multiplicou. Simplificando matematicamente é nulo. Resta apenas a divisão por 12.

Daí, porque, a regra manda dividir sempre por 12 meses.

5º PASSO:

O quinto passo é obter o valor da integração no 13º salário, à ser pago ao empregado.

Como já conhecemos o respectivo adicional, em percentual, e também a média anual de horas, resta-nos multiplicar o percentual (ou o índice) do adicional sobre o salário-hora e o resultado multiplicar sobre a média anual de horas.

Digamos, à título de exemplo que, o salário-hora seja de R\$ 10,00. Temos portanto:

R\$ 10,00 x 0,3135 = R\$ 3,14

R\$ 3,14 x 134,08 = R\$ 421,02

Portanto, R\$ 421,02 será o valor à ser integrado no 13º salário, que somado ao valor do 13º salário ficará assim:

R\$ 2.200,00 (R\$ 10,00 x 220 hs)

R\$ 421,02

R\$ 2.621,02 (valor do 13º salário à ser pago)

Como vimos, o exemplo foi destinado ao cálculo do 13º salário, porém da mesma maneira se aplica nos casos de férias (normais, indenizadas e proporcionais), DSR (base por semana), Aviso Prévio indenizado, etc., sempre obedecendo o período-base para cada uma delas, como vimos anteriormente no 1º passo.

Obs.: O presente método não se aplica quando a integração é feita com base em valores (R\$). Neste caso, aplica-se a regra da média aritmética simples.

TRIBUTAÇÃO SOBRE 13º SALÁRIO

INSS:

Incidência da contribuição:

A incidência tributária ocorre somente quando do pagamento ou crédito da 2ª parcela, ou na rescisão de contrato de trabalho, sobre o valor bruto da remuneração do empregado, sem a compensação dos adiantamentos pagos. Não incide contribuição sobre o 13º salário relativo ao aviso prévio indenizado (1/12 avos).

Nos casos de pagamento do 13º salário na rescisão de contrato de trabalho de dezembro, o recolhimento deverá ser efetuado junto a GPS normal relativo ao mês de competência do desligamento. Portanto, não sujeito ao recolhimento em GPS especial (Ordem de Serviço nº 136, de 13/12/95, DOU de 22/12/95, da Diretoria de Arrecadação e Fiscalização do INSS).

A contribuição do empregado é calculada em separado da remuneração normal, mediante aplicação das alíquotas correspondentes à faixa salarial, inclusive quando se tratar de 13º salário proporcional na rescisão do contrato de trabalho.

Nota: Até a competência 07/97, a fração de 1/12 avos do 13º salário proporcional, quando pagas na rescisão de contrato de trabalho, em decorrência do Aviso Prévio indenizado (art. 487, § 1º da CLT), não havia a incidência do INSS (art. 37, § 9º, h, do Decreto nº 356, de 07/12/91 e Ordem de Serviço nº 136, de 13/12/95). No período de 01/08/97 a 10/12/97, esta parcela sofreu incidência (vigência da MP 1.523-7/97 e OS nº 170, de 20/08/97). De 11/12/97 até a presente data, não há incidência (vigência da Lei nº 9.528/97).

Compensação na GPS:

A fração do 13º salário sobre o salário-maternidade, pago durante o ano-calendário, poderá ser compensado na respectiva GPS (contribuições sociais previdenciárias devidas, exceto das destinadas a outras entidades ou fundos).

O cálculo é realizado da seguinte maneira:

- a remuneração correspondente ao 13º salário deverá ser dividida por 30;
- o resultado deverá ser dividido pelo número de meses considerados no cálculo da remuneração do 13º salário;
- em seguida, multiplique pelo número de dias de gozo de licença-maternidade no ano.

Fds.: Art. 115 da Instrução Normativa nº 3, de 14/07/05, DOU de 15/07/05

Ainda, na GPS do 13º salário, poderão ser compensadas importâncias que a empresa tenha recolhido indevidamente, observado o limite de 30% do total do valor devido ao INSS nesta competência, inclusive a retenção de 11% sobre a NF (art. 31, Lei nº 8.212/91) (art. 195 da Instrução Normativa nº 3, de 14/07/05, DOU de 15/07/05).

Preenchimento da GPS:

No campo 04 (mês/ano), informe a competência 13 (2 dígitos) para o mês e 4 dígitos para o ano. Exemplo: 13/2007 ((art. 125 da Instrução Normativa nº 3, de 14/07/05, DOU de 15/07/05).

Recolhimento:

A contribuição relativa ao 13º salário de empregados, deverá ser recolhida até o dia 20 de dezembro do respectivo ano-calendário (§ 1º, Art. 216, Decreto nº 3.048, de 06/05/99, DOU de 07/05/99).

Nota: Antecipa-se o vencimento para o dia útil imediatamente anterior se não houver expediente bancário no dia 20 (§ 1º, Art. 216, Decreto nº 3.048, de 06/05/99, DOU de 07/05/99).

Salários Variáveis:

Caso haja pagamento de remuneração variável em dezembro, o pagamento das contribuições referentes ao ajuste do valor do 13º salário deve ocorrer na GPS da competência dezembro, considerando-se para apuração da alíquota da contribuição do segurado o valor total do 13º salário (art. 122 da Instrução Normativa nº 3, de 14/07/05, DOU de 15/07/05).

FGTS:

Incidência:

Incide 8% sobre a base de cada uma das parcelas pagas à título de 13º salário.

Recolhimento:

PARCELA	DATA DO PAGAMENTO	DATA DO RECOLHIMENTO
1ª	30/11/2007	07/12/2007
2ª	20/12/2007	07/01/2008
3ª	10/01/2008	07/02/2008

IRRF:

Incidência:

Incide sobre o valor do 13º salário - 2ª parcela, isoladamente, conforme critérios já mencionados.

Recolhimento:

De acordo com a Lei nº 11.196, de 21/11/05, DOU de 22/11/05, excepcionalmente no mês de **dezembro de 2007**, observar o seguinte critério:

- para os fatos geradores ocorridos no 1º decêndio, o recolhimento deverá ser efetuado até o 3º dia útil do 2º decêndio;

- para os fatos geradores ocorridos no 2º e no 3º decêndio, o recolhimento deverá ser efetuado até o último dia útil do 1º decêndio do mês de janeiro de 2008.

Portanto, temos a seguinte tabela:

Pagamento do 13º salário	Recolhimento do IRRF
até o dia 10/12/07	até 13/12/07
de 11 a 20/12/07	até 10/01/08
de 21 a 31/12/07 (em atraso)	até 10/01/08

Preenchimento do DARF:

O código para recolhimento é 0561.

EMPRESAS QUE ANTECIPARAM O 13º SALÁRIO DURANTE O ANO

A empresa que já pagou a 1ª parcela do 13º salário durante o ano e pretende pagar a 2ª parcela no mês de novembro/2007, como ficará a tributação e recolhimento do mesmo ?

Via de regra, a quitação da 2ª parcela do 13º salário somente ocorrerá no dia 20/12/07, cujo o salário-base para efeito de cálculo será o de dezembro. Assim, qualquer pagamento efetuado até o dia 30 de novembro, é considerado 1ª parcela.

Mesmo que não ocorra nenhum aumento salarial, de novembro para dezembro, a empresa deverá elaborar a folha de pagamento relativo a 2ª parcela.

Dessa maneira, a tributação e recolhimento ficará organizada conforme a tabela abaixo:

TRIBUTAÇÃO	FATO GERADOR	DATA DE RECOLHIMENTO
INSS	Incidirá sobre a folha de pagamento de 20 de dezembro, e não de novembro.	20/12/2007
FGTS	Incidirá sobre o mês do pagamento. Isto é, se pago no mês de novembro, a competência será novembro.	07/12/2007
IRRF	Incidirá sobre a folha de pagamento de 20 de dezembro. Portanto, o pagamento efetuado em novembro, não haverá nenhuma incidência, mesmo que a intenção da empresa foi quitá-lo antecipadamente.	Observar a tabela mencionada anteriormente.

LIDERANÇA DE REUNIÃO



De origem norte-americana, o método Training Within Industry - TWI surgiu no Brasil em 1952, pela Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial (CBAI). Em São Paulo, é difundido pela Secretaria do Trabalho, e para outros estados é ministrado pelos órgãos do SENAI.

A sua 5ª fase, do método, ensina como estar preparado para liderar uma reunião, então vejamos:

FAÇA UM RESUMO:

Prepare um resumo detalhado dos tópicos a serem discutidos.
 Determine os objetivos a serem alcançados. Faça uma lista dos pontos a serem salientados.

PLANEJE A DIREÇÃO DA REUNIÃO:

Determine qual a aproximação a ser usada o que dizer, como dizer, como introduzir tópicos e idéias, como controlar a discussão. Estabeleça um horário: qual a duração da reunião. Estabeleça um horário qual a duração da reunião, qual o tempo necessário à discussão de cada tópico e de cada problema.

TENHA PRONTO TODO O MATERIAL:

Os panfletos, as folhas de informação, os materiais de referência que deverão ser usados. Cartões, diagramas, gráficos, cartazes, suficiente espaço de quadro-negro, giz, apagador, flip-chart, vídeo e fitas e todo o material necessário às demonstrações.

MANTENHA O LOCAL DA REUNIÃO CONVENIENTEMENTE ARRUMADO:

Certifique-se de que todos podem ver e ouvir bem. Certifique-se de que todos se sentem confortáveis: mesa, cadeiras em número suficiente, cinzeiros, temperatura, luz e ventilação adequadas, ausência de ruídos, etc.

COMO LIDERAR UMA REUNIÃO ?

PONTO 1 - INICIE A REUNIÃO

- Cumprimente o grupo.
- Faça observações de introdução.
- Coloque o grupo à vontade.
- Mostre qual o objetivo da reunião, qual o problema a ser discutido e quais os objetivos que se deseja alcançar.
- Indique o método a ser usado.

PONTO 2 - ORIENTE A DISCUSSÃO

Inicie a discussão:

- exponha os fatos;
- faça perguntas diretas ou gerais;
- dê uma opinião;
- use demonstrações, filmes ou auxílios visuais de qualquer espécie.

Encoraje a participação - troca de idéias e de experiências; faça com que todos participem

Controle a discussão - evite ressentimentos que possam surgir dos argumentos apresentados; evite que um membro do grupo monopolize a discussão.

Mantenha a discussão dentro do assunto - resuma com freqüência, analise o desenvolvimento da discussão.

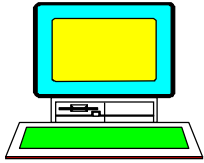
PONTO 3 - CONSIGA ACEITAÇÃO DOS RESULTADOS

Reajuste as idéias e as opiniões de modo que a maior parte do grupo as aceite. Peça constantemente que as opiniões e as idéias apresentadas sejam expressas novamente. Faça muitas tentativas até que as conclusões sejam aceitas pela maioria do grupo.

PONTO 4 - RESUMA A DISCUSSÃO

Mostre os pontos altos da reunião. Faça uma avaliação das idéias, das opiniões, das sugestões e das experiências apresentadas.

Chegue a conclusões ou a soluções - indique o que foi conseguido com a reunião. Determine um plano de ação a ser tomado.



Matenha-se atualizado em todas as rotinas de DP e RH. Faça já a sua assinatura semestral. Visite o nosso site. Fácil e rápido!

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"