



## Rotinas de Pessoal & Recursos Humanos

www.sato.adm.br - sato@sato.adm.br - fone/fax (11) 4742-6674

Legislação	Consultoria	Assessoria	Informativos	Treinamento	Auditoria	Pesquisa	Qualidade

# Relatório Trabalhista

Nº 048

17/06/2004

### Sumário:

- **DISPENSA DO EMPREGADO POR JUSTA CAUSA**
- **COMUNICAÇÃO NO TRABALHO**



## DISPENSA DO EMPREGADO POR JUSTA CAUSA

### ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA A DESPEDIA POR JUSTA CAUSA

Estão previstas no artigo 482 da CLT, as hipóteses em que configuram a dispensa do empregado por justa causa.

O dispositivo está diretamente combinado com o art. 493 da CLT ao determinar que “constitui falta grave a prática de qualquer dos fatos a que se refere o art. 482, quando por sua repetição ou natureza apresentem séria violação dos deveres e obrigações do empregado.

A justa causa, em verdade, para propiciar a rescisão de contrato de trabalho, por iniciativa do empregador, reveste-se como um ato doloso ou culposo de natureza grave que impeça a continuação da relação empregatícia.

Sobre a matéria, a doutrina não é pacífica mas, alguns pontos não propiciam maiores indagações, como por exemplo os “elementos que caracterizam a justa causa”.

Para que possamos estudar melhor sobre o assunto, consultamos o Livro “Curso de Direito do Trabalho”, de Mozart Victor Russomano, Eminentíssimo Ministro do TST, em suas páginas 209 e 210.

O autor, qualificou como sendo três as características essenciais dos elementos da justa causa, quais sejam:

- **GRAVIDADE:**

A gravidade deve ser entendida de que a Justa Causa não se confunde com as faltas leves para as quais estão reservadas as penas disciplinares brandas (da admoestação verbal à suspensão por 30 dias consecutivos), mas, a gravidade que a caracteriza tem apenas a relevância suficiente para incompatibilizar o trabalhador com o empresário. Não chega a ser aquela gravidade excepcional, prevista no art. 493 da CLT, exigida para a despedida do trabalhador estável.

- **IMEDIATIDADE:**

A imediatidade estabelece um vínculo de relação direta à justa causa alegada e à despedida imposta ao trabalhador. Essa imediação tem como conseqüência lógica, a afirmativa de que a despedida se legitima (ou não) pelo fato que lhe dá causa. Assim, se o trabalhador é despedido por motivo não comprovado, a rescisão será considerada injusta, mesmo que, durante a instrução do processo, se venha a descobrir a prática de outros atos, até então desconhecidos, que constituam justa causa.

A verificação *a posteriori*, da existência de um motivo para a despedida ultimada não influi na legitimação desta, por falta de imediatidade entre a falta e o ato de rescisão contratual praticado pelo empregador.

- **ATUALIDADE:**

A atualidade é um dos elementos da justa causa que provoca maiores controvérsias práticas. A regra dominante é que as faltas antigas não podem gerar punições. Servem como precedente, isto é, como critério para a avaliação da falta atual; por si, não tem eficácia para justificar a despedida. Se não for assim, o trabalhador que tiver a infelicidade de cometer uma falta permanecerá, sempre, indefeso, à disposição do empresário.

### FALTAS GRAVES - MODALIDADES

<b>ABANDONO DE EMPREGO</b>	
Consiste:	pelo não comparecimento ao serviço por 30 ou mais dias, sem nenhuma justificativa (legal ou administrativa).
Provas:	quando se conhece o endereço do empregado, manda-se carta registrada (AR) ou através de fonegrama (serviço TELESP 135) com cópia confirmatória, dando prazo de 24 a 48 horas para comparecimento na empresa. Se não há o comparecimento, então há o abandono e se comparece, porém não se justifica, de qualquer maneira há justa causa, pois é caracterizado desídia (veja adiante desídia).
Exemplo:	o empregado ausenta-se do trabalho, por mais de 30 dias, cuidando de seus problemas pessoais, sem comunicar a empresa.
Jurisprudência :	<p>Súmula nº 32 do TST: " Configura-se o abandono de emprego quando o trabalhador não retornar ao serviço no prazo de 30 dias, após a cessação do benefício previdenciário, nem justificar o motivo de não o fazer."</p> <p>Súmula nº 62 do TST: " O prazo de decadência do direito do empregador de ajuizar inquérito contra o empregado que incorre em abandono de emprego, é contado a partir do momento em que o empregado pretendeu seu retorno ao serviço."</p> <p>Súmula nº 73 do TST: " Falta grave, salvo a de abandono de emprego, praticada pelo empregado no decurso do prazo do aviso prévio, dado pelo empregador, retira àquele qualquer direito a indenização."</p> <p>" A prova do ânimo de abandonar o emprego constitui elemento essencial da existência da justa causa, em ordem de autorizar a rescisão do contrato por parte do empregador. Não o tem empregado que, atempadamente, e nos termos do regulamento da empresa, licenciou-se, ficando suspenso, o contrato, para evitar transferência compulsória indesejada (TRT, 10ª Reg. RO 3007/85, Pena Jr., Ac. 1ª T., 2973/86). "</p> <p>" Tem-se como correta a despedida por justa causa motivada por abandono de emprego (TST, AI 3098/90.1, Hylo Gurgel, Ac. 2ª T. 2004/90.1)."</p> <p>"Empregado que se afasta do serviço para socorrer familiar em situação de emergência, pedindo antes licença, ainda que não concedida, e reapresentando-se a seguir, não manifesta o <i>animus</i> de abandonar o emprego, pelo que é injusta a sua dispensa sob esse pretexto (TRT-PA, RO 3074/90, Itair Silva, Ac. 1229/91)."</p> <p>"Ausências injustificadas seguidas caracterizam o abandono e atestado médico a que falta solenidade essencial e os requisitos no Enunciado nº 122, do C. TST, que se aplica por analogia, não o elidem. Nenhuma regra jurídica sanciona a necessidade do transcurso de 30 dias para que fique caracterizado o</p>

	abandono. O empregado tem o dever de elementar de diligência, e a confiança é conteúdo de qualquer contrato. Importando as ausências seguida em quebra objetiva desses requisitos, configurou-se o abandono (TRT - 10R - 1T - Ac. nº 1928/92)".
--	---

<b>CONDENAÇÃO CRIMINAL</b>	
Consiste:	condenação criminal do empregado, passado em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena.
Provas:	o próprio processo julgado.
Exemplo:	o empregado assaltou um banco e foi condenado a 5 anos de prisão, por decisão irrecurável da justiça.
Jurisprudência :	<p>" Absolvição criminal. Provada a prática de atos de improbidade e a incontinência de conduta ou mau procedimento, julga-se procedente o inquérito judicial, embora absolvido o empregado no processo crime (TFR, RO 8763-RS, José Cândido). "</p> <p>" A suspensão da execução da pena criminal, por si só, não afasta a possibilidade de caracterização da justa causa para dispensa se, residualmente, foi alegado e demonstrado o mau procedimento do empregado, cuja conduta culminou com a condenação criminal (TST, RR 40462/91.0, Mendes de Freitas, Ac. 3ª T. 4808/92)."</p>

<b>DESÍDIA</b>	
Consiste:	na negligência, imprudência e desinteresse pelo trabalho (falta culposa, não dolosa).
Provas:	nos casos de faltas e atrasos, bastam as fichas de controle, como cartões de ponto, livro ou ficha.
Exemplo:	o empregado chega freqüentemente atrasado ao trabalho, sem nenhuma justificativa, não sendo suficiente, as punições disciplinares, aplicadas anteriormente.
Jurisprudência :	<p>" Desídia caracteriza-se pela repetição de faltas. Sem a prova da aplicação de advertência ou suspensão, não há configuração de desídia. Faltas, seja em que número for, se não advertido ou punido o empregado, são tidas como perdoadas ou justificadas (TST, RR 7371/86.4, Barata Silva, Ac. 2ª T., 2217/87). "</p> <p>"Caracteriza-se como desidioso no desempenho de sua obrigação contratual o médico que, tendo realizado cirurgia em menor, abandona o seu dever de assistência ao paciente, ausentando-se do trabalho por vários dias, ocasionando a perda do órgão, por necrose devida ao mau atendimento, sobretudo se prova técnica conclui por imperícia, negligência e imprudência do reclamante como causa do agravamento da situação do paciente (TFR, RO 5609-PE, Dias Trindade, Ac. 1ª T.)."</p> <p>"Persistindo as faltas e atrasos no serviço após a aplicação das penalidades de advertência e suspensão, caracteriza-se a desídia (TFR, RO 7346-RJ, Assis Toledo).</p> <p>" Constitui justa causa - desídia - faltas injustificadas reiteradas, atrasos ao serviço e saídas adiantadas, em ordem de autorizar a rescisão do pacto laboral (TRT, 10ª Reg., RO 2194/85, João Rosa, Ac. 1ª T., 2446/86)."</p>

<b>EMBRIAGUEZ</b>	
Consiste:	perda do controle de suas faculdades mentais, sendo incapaz de conduzir suas tarefas com perícia, sob efeito do álcool (estende-se também ao tóxico ou entorpecente).
Provas:	que o empregado estava embriagado e fora da situação normal de sobriedade e que isso ocorreu no horário de trabalho.
Exemplo:	o motorista da empresa, visivelmente embriagado, mal conseguia colocar a chave de ignição no contato do caminhão.
Jurisprudência :	<p>"A falta cometida pelo empregado para ensejar o rompimento do contrato de trabalho sem ônus para o empregador, deve ser cabal e inquestionavelmente provada. Tal não ocorre se a única testemunha trazida a Juízo é a mesma cujas acusações culminaram com a dispensa do reclamante e cujo depoimento não especifica detalhes importantes como o dia da ocorrência da embriaguez e o nome do outro empregado que teria encontrado garrafas de aguardente, vazias, no local de trabalho do autor (TRT, 10ª Reg., RO 2342/84, Wilton Rodrigues, Ac. 1ª T., 887/86)."</p> <p>" Há justa causa para a dispensa quando o motorista da empresa, em visível estado de embriaguez ao serviço, provoca acidente, com o veículo que dirigia, de propriedade da reclamada (TRT, 10ª Reg. RO 2987/84, Satyro e Souza, Ac. 1ª T., 2639/85)."</p>

<b>ATO LESIVO DA HONRA E BOA FAMA</b>	
Consiste:	caluniar, injuriar, difamar, etc., qualquer pessoa, salvo legítima defesa, dentro ou fora da empresa, de maneira que venha a conturbar o ambiente de trabalho.
Provas:	que o empregado agiu conscientemente.
Exemplo:	o empregado provoca boatos, sem ter conhecimento da causa, de que o seu chefe receptava materiais contrabandeados, beneficiando a empresa.

Jurisprudência :	<p>“Briga em legítima defesa, fora do estabelecimento do trabalho, não pode ser considerada justa causa para despedimento do obreiro, ainda que se trate de ex-presidiário (TST, RR 7759/84, Ramor Barbosa, Ac. 3ª T., 5666/85).”</p> <p>“Não comete justa causa empregado que, agredido injustamente por outro empregado, usa dos meios disponíveis e necessários para repelir a agressão de que estava sendo vítima. Inexistente excesso de defesa, como quer a empresa, na medida em que o reclamante já fora atingido na testa com golpes de cassetete e para defender-se usou da mesma espécie de arma, bem como faca que também era utilizada pelo agressor. Legítima defesa configurada e que, na forma do art. 482, “j”, da CLT, afasta a alegação de justa causa (TRT-PR, RO 2386/85, Euclides Rocha, Ac. 2ª T., 2449/86).”</p> <p>“Ainda que o empregado tenha um passado funcional ilibado, ofender e desrespeitar superior hierárquico é atitude suficientemente grave para justificar a imediata rescisão contratual (TRT, 10ª Reg. RO 642/85, Fernando Damasceno, Ac. 1ª T., 2980/85).”</p> <p>“Há justa causa para dispensa quando o empregado apodera-se de uma faca no momento, da discussão com o empregador, independentemente da dúvida existente sobre a quem atribuir a iniciativa da agressão (TRT, 10ª Reg. RO 2741/84, Satyro e Souza, Ac. 1ª T., 2070/85).”</p>
------------------	---

<b>IMPROBIDADE</b>	
Consiste:	praticar qualquer ato de desonestidade, fraudes, desvios ou má-fé, no meio em que o empregado vive e trabalha.
Provas:	demonstração do furto ou apropriação, de preferência através de inquérito policial (Boletim de Ocorrência Policial - BO).
Exemplo:	o empregado desviou indevidamente mercadorias da empresa.
Jurisprudência :	<p>“Se o empregado retém valores que pertencem à empresa, simulando na prestação de contas, caracteriza falta grave. Incabível autodeterminar-se um ressarcimento por ter assinado o vale referente ao cheque anteriormente não recebido do cliente, porque não é credor da empresa do valor correspondente e sim devedor. O arbítrio em quitar-se do que não é credor é ato de improbidade, ainda mais quando se trata de vendedor-cobrador (TST, RR 4299/85.5, Marcelo Pimentel, Ac. 2ª T., 1372/86).”</p> <p>“Incorre em falta grave, ensejadora da rescisão de contrato de trabalho, o empregado estável que pratica atos de improbidade, afetando o elemento fiduciário da relação de emprego, e manifestamente, se apresenta desidioso no cumprimento de seus deveres (TFR, RO 1458-DF, Dias Trindade, Ac. 1ª T.).”</p> <p>“Improbidade. A imputação de improbidade ao empregado para seu despedimento sumário é a mais grave das hipóteses contempladas pelo art. 482 consolidado. Como tal, deve ser provada de modo irrefutável sob pena de sua imprestabilidade para este fim (TRT-SP, RO 028600013495, Délvio Buffulin, Ac. 8ª T., 8404/87).”</p> <p>“Justa causa - Prova. A justa causa, como pena máxima, que autoriza a rescisão do contrato de trabalho sem ônus para o empregador, há de ser cumpridamente provada, de modo a deixar indúvidoso o ato ilícito do empregado, de violação de alguma obrigação legal ou contratual. Em se tratando de improbidade, é a desonestidade que precisa ser provada, para ensejar a despedida por justa causa. Se a prova, no entanto, é frágil, com documentos particulares não ratificados em Juízo, não há como acolher-se a imputação feita ao empregado (TRT, 10ª Reg., RO 53/86, Satyro e Souza, Ac. 1ª T., 53/87).”</p> <p>“Comete justa causa para a despedida o empregado que junto com pessoas estranhas aos quadros de sua empregadora participa da venda irregular de ingressos, ficando com parte do resultado (TRT-PR, RO 926/86, Indalécio Gomes, Ac. 1ª T.).”</p>

<b>INCONTINÊNCIA DE CONDUTA</b>	
Consiste:	comportamento desordenado do empregado, na sua vida particular, não sendo compatível com as exigências do seu cargo na empresa.
Provas:	testemunhas ou inquérito policial (BO - Boletim de ocorrência)
Exemplo:	o gerente de pessoal que convive com amigos ligados às atividades de contrabando de mercadorias.
Jurisprudência :	“Incontinência - Despedida. A incontinência de conduta deve ficar devidamente comprovada, caracterizando-se pela repetida prática de excessos morais. Como tal não se há de considerar quem, após 16 anos de serviço sem a mais leve punição, teria empregado expressões chulas em transmissão via telex. O fato isolado noticiado nos autos não incompatibiliza o servidor com a prestação do serviço (TFR, RO 9166-BA, Costa Lima).”

<b>INDISCIPLINA</b>	
Consiste:	descumprimento do regulamento interno da empresa.

Provas:	que o empregado estava ciente das normas contidas no regulamento interno da empresa e não as cumpriu.
Exemplo:	o empregado fuma, quando naquele setor de trabalho é proibido.
Jurisprudência :	“Dá justa causa para sua dispensa, o empregado, vigilante, com passado funcional não isento de mácula e que abandona seu posto para receber, em local isolado, pessoa estranha aos quadros da empresa, afrontando proibição do empregador (TRT-PR, RO 776/86, Carmem Ganem, Ac. 2ª T., 2125/86)”.

<b>INSUBORDINAÇÃO</b>	
Consiste:	descumprimento à uma determinada ordem dada diretamente pelo seu superior hierárquico.
Provas:	que o empregado recebeu a ordem, de forma clara e dentro de suas incumbências, de seu superior hierárquico e que a ordem não foi cumprida.
Exemplo:	o empregado recusou-se a cumprir uma tarefa determinada pelo seu chefe, que estava dentro de suas incumbências.
Jurisprudência :	<p>“A recusa do empregado em cumprir determinações de seus superiores, dentro das atribuições inerentes ao emprego, perfaz a falta grave de insubordinação, ensejadora da rescisão unilateral do contrato de emprego (TFR, RO 6929-SP, Dias Trindade, Ac. 1ª T.)”.</p> <p>“Configuração. Empregado que desacata o chefe com expressão desrespeitosa, merece a dispensa com justa causa (TRT-SP, RO 02850245989, José Serson, Ac. 6ª T., 11236/87)”.</p> <p>“Ainda que o empregado tenha um passado funcional ilibado, ofender e desrespeitar superior hierárquico é atitude suficientemente grave para justificar a imediata rescisão contratual (art. 482, “k”, da CLT) (TRT, 10ª Reg., RO 1095/85, Fernando Damasceno, Ac. 1ª T., 1032/86)”.</p> <p>“Provada a desobediência a ordens diretas de superior hierárquico, comete o obreiro ato de insubordinação que determina o rompimento do pacto laboral por justo motivo (TRT, 10ª Reg., RO 2235/85, Câmara Portocarrero, Ac. 2ª T., 2589/86)”.</p>

<b>MAU PROCEDIMENTO</b>	
Consiste:	procedimento do empregado que traduz má-fé, que também pode ser improbidade, e, para alguns juristas é o mesmo que incontinência de conduta.
Provas:	que o empregado, não apresentando nenhuma debilidade mental, cometeu ato imoral e que o ambiente da empresa não justificava semelhante conduta.
Exemplo:	o empregado, sem conhecimento de causa, promove um boato, causando dano ao empregador.
Jurisprudência :	<p>“Patente do mau procedimento do empregado surpreendido pela vigilância da empresa, nas proximidades da mesma, mas em seu horário de trabalho e sem justificar os motivos na sindicância realizada na oportunidade. Irrelevante, no caso, para a configuração da falta grave trabalhista a inexistência de comprometimento na área policial (TRT-SP, RO 137/84, Marcondes Machado, Ac. 3ª T., 16927/85).”</p> <p>“A legítima defesa se caracteriza quando se tenta repelir injusta agressão, que está acontecendo ou prestes a acontecer. Reação premeditada não caracteriza legítima defesa (TRT, 10ª Reg., RO 2324/84, Oswaldo Neme, Ac. TP, 1979/85, DJU 29/10/85, p. 19329).”</p>

<b>NEGOCIAÇÃO HABITUAL</b>	
Consiste:	realizar habitualmente, negócios que concorra diretamente com o seu empregador, causando prejuízos de maneira direta ou indireta.
Provas:	que o empregado concretizou vários negócios de maneira que direta ou indiretamente a empresa sofreu danos.
Exemplo:	o empregado monta um estabelecimento similar ao seu empregador prejudicando o rendimento do seu faturamento.
Jurisprudência :	“Trabalhando o autor em dois estabelecimentos congêneres e fazendo propaganda de um deles de forma ostensiva e em meios de circulação local, comete falta grave de concorrência prevista na letra “a”, do art. 482 da CLT (TRT, 10ª Reg. RO 2539/85, Francisco Leocádio, Ac. 2ª T., 4150/86)”.

<b>OFENSAS FÍSICAS</b>	
Consiste:	agredir fisicamente, qualquer pessoa, dentro ou fora da empresa, salvo legítima defesa.
Provas:	que o empregado agrediu e não estava em legítima defesa; que não estava apenas respondendo a insulto, mas tomou a iniciativa.
Exemplo:	o empregado dá um soco no seu colega de trabalho.
Jurisprudência :	“A legítima defesa se caracteriza quando se tenta repelir injusta agressão, que está acontecendo ou prestes a acontecer. Reação premeditada não caracteriza legítima defesa (TRT, 10ª Reg., RO 2324/84, Oswaldo

Neme, Ac. TP, 1979/85, DJU 29/10/85, p. 19329).”

### PRÁTICA CONSTANTE DE JOGOS DE AZAR

Consiste:	jogar com habitualidade, quando o jogo depende exclusivamente de sorte, envolvendo quantias significantes.
Provas:	que o empregado, dentro ou fora do serviço, habitualmente faz apostas envolvendo quantias expressivas.
Exemplo:	o empregado joga no “bicho”, envolvendo quantias expressivas, de maneira habitual.

### SEGURANÇA NACIONAL - ATO QUE ATENTE CONTRA

Consiste:	prática de ato que atente contra a segurança nacional, mediante o inquérito administrativo para apuração de falta grave, expedida pela Justiça do Trabalho.
Provas:	que houve a prática pelo empregado e que esteja comprovado através de inquérito apurado pela Justiça do Trabalho.
Exemplo:	o empregado que promoveu ou encabeçou paralisação de atividades essenciais.
Jurisprudência :	“Falece competência à Justiça do Trabalho para determinar reintegração ou indenização de empregado demitido com base nos Atos Institucionais (Súmula nº 150 do TST)”  “Falece competência à Justiça do Trabalho para determinar reintegração de empregado demitido com base nos Atos Institucionais. Interpretação do TST: na forma da jurisprudência do STF os atos institucionais insuscetíveis de apreciação pelo Judiciário são do Governo Federal; os estaduais não têm essa prerrogativa (TST, Ac., 3ª T., 727/70, LTr 35/24).”

### VIOLAÇÃO DE SEGREDO DA EMPRESA

Consiste:	divulgar indevidamente os segredos da empresa, mesmo que possa causar um prejuízo remoto, imediato ou provável.
Provas:	que o empregado divulgou o segredo, ciente de sua restrição.
Exemplo:	o empregado divulga um plano estratégico ao concorrente da empresa.

## COMUNICAÇÃO NO TRABALHO



**A** comunicação é um processo essencial na vida do indivíduo em Grupo.

O ser humano quer partilhar com o outro o seu mundo, tanto para transmitir o que percebe, como para perguntar como o outro o percebe.

O processo de comunicação consiste em três elementos: o TRANSMISSOR, os MEIOS através dos quais os sinais são enviados e o RECEPTOR.

**TRANSMISSOR**

O QUE ENVIA

FALA  
ESCREVE  
DESENHA

**MENSAGEM**

SÍMBOLOS

PALAVRA  
AÇÕES  
FIGURAS

**RECEPTOR**

O QUE  
RECEBE

ESCUITA  
LÊ  
OBSERVA

Quando nos relacionamos com os outros usamos a fala, gestos ou mímicas para estabelecer a comunicação. Existem muitos tipos de comunicação, as quais podemos classificar das seguintes generalidades:

### 1. COMUNICAÇÕES VERBAIS:

O transmissor ou emissor utiliza-se como meio para comunicar-se a palavra, podendo ser:

- a) ORAIS: que são ordens, pedidos, conversas, comunicações telefônicas, pelo rádio, debates, discussões, etc.
- b) ESCRITAS: que são cartas, telegramas, livros, folhetos, jornais, telex, etc.

### 2. COMUNICAÇÕES NÃO - VERBAIS:

Podemos distinguir várias categorias:

- a) MÍMICAS: que são gestos das mãos, do corpo, da face, as caretas.
- b) OLHAR: o que sabemos que as pessoas costumam se “ entender “ pelo olhar, Exemplo : flerte.
- c) POSTURAIS: ou atividades e atitudes físicas de nosso corpo constitui também mensagens do qual somos pouco conscientes. Uma postura curvada, por exemplo, dá idéia de depressão e cansaço.
- d) CONSCIENTES E INCONSCIENTES: o que enquanto falamos, nossos gestos podem dizer exatamente o contrário do que estamos expressando.  
Exemplo, dizer: “ Eu sou uma pessoa calma “ e ao mesmo tempo roendo as unhas. O falar foi uma mensagem consciente e a postura uma mensagem inconsciente.

## BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

Quando a comunicação entre as pessoas de um grupo não se estabelecem ou quando a comunicação quase não existe, então são considerados obstáculos e barreiras interferindo a mensagem de chegar ao receptor. Existem barreiras muito sutis, escondidas, e que só com análise mais aprofundadas poderão se identificadas. Entre várias, citaremos algumas:

- a) As opiniões e atitudes do receptor fazem com que ele só ouça ou leia o que lhe interessa, ou ouça a mensagem de modo a que coincida com sua opinião, mesmo se o seu conteúdo for contrário.
- b) O egocentrismo que nos impede enxergar o ponto de vista de quem fala, nos compele também a rebater tudo o que o outro disse, sem ao menos ouvir o que ele quis dizer realmente.
- c) A percepção que temos do outro, percepção esta que é influenciada por preconceitos e estereótipos ( branco, negro, viúva, rico, pobre) cada uma tem uma conotação que nos predispõe a ouvir com atenção ou não, ou a esperar de antemão certas reações de preferência a outras.
- d) A competição que leva as pessoas a terem um “ monólogo coletivo “ ou diálogo de “ surdos “ . Cada uma corta a palavra do outro sem ao menos ouvir o que está dizendo e fazendo questão de se fazer ouvir. Ninguém ouve ninguém.
- e) A frustração impede a pessoa sujeita a ela de ouvir e entender o que está sendo dito.
- f) A transferência inconsciente de sentimentos que tínhamos em relação a uma pessoa parecida com o interlocutor pode ditar uma predisposição favorável ou desfavorável.
- g) A projeção que nos leva a emprestar do outro, intenções que o mesmo nunca teve, mas, que teríamos no lugar dele.
- h) A inibição do receptor em relação ao emissor ou vice-versa.

É importante analisar que dependendo da forma como nos relacionamos com as pessoas nossa comunicação poderá ser:

- a) DEFENSIVA: quando provocamos defesas, ameaças, desconfiança em nossos receptores, que percebem em nós “ segundas intenções “ . Também é conhecida por comunicação INSTRUMENTAL.
- b) RECEPTIVA: quando conseguimos criar um clima de espontaneidade, franqueza, confiança, etc., dentro de nosso ambiente. Também é conhecida pelo nome de comunicação CONSUMATÓRIA.

Na comunicação receptiva, o receptor é percebido como um sujeito ao encontro de quem se vai e com quem deseja comunicar; na comunicação defensiva, por sua vez, o receptor é visto como um objetivo a explorar, a seduzir ou a enganar, com o objetivo de assegurar certas vantagens e satisfazer alguns interesses.

## **ALGUMAS TÉCNICAS PARA COMUNICAÇÃO**

---

### **1. FATOS OBJETIVOS:**

**SEJA PRECISO A RESPEITO DOS FATOS:**

A falta de precisão numa afirmativa é tanto causa como efeito de raciocínio confuso. As palavras bem colocadas auxiliam a esclarecer os pensamentos.

**SEJA BREVE:**

A brevidade é útil por duas razões. Palavras desnecessárias criam mais possibilidades de mal - entendidos e ainda podem fazer com que as pessoas se tornem maçantes.

**ESCOLHA AS PALAVRAS COM CUIDADO:**

A seleção das palavras que comunicam os fatos deve ser de acordo com o vocabulário e o nível de compreensão da pessoa ou do grupo ao qual será dirigida a comunicação. É comum se ouvir de pessoas, após a falação de alguém, a expressão “ fiquei no ar “ , quer dizer, nada foi entendido.

**DEFINA AS EXPRESSÕES - CHAVES:**

Em caso de dúvida numa comunicação escrita ou mal - entendido num contato pessoal, é boa prática definir as expressões - chaves.

Em tais circunstâncias, uma boa medida será a utilização de exemplos ilustrativos.

**APRESENTE OS FATOS DE FORMA OBJETIVA:**

Em vez de dizer “ faça esse serviço logo que puder “ , é mais eficiente dizer “ faça esse serviço ainda hoje “ . A objetividade evita que a pessoa interprete a seu modo o significado.

### **2. SENTIMENTOS:**

**O PONTO DE VISTA DO “ SOMENTE EU “ :**

Em qualquer situação nova, é natural perguntar: “ que é que isso significa para mm ? Enquanto uma pessoa preocupada com seus sentimentos com relação a si mesma é difícil conversar com ela, em bases razoáveis, sobre qualquer outra coisa.

**OS SENTIMENTOS DÃO COLORIDO AOS FATOS:**

Quando esses sentimentos são compartilhados pelas pessoas, poderão ser estabelecidos fortes laços entre elas, porém, quando isto não acontece, o que é mais comum, os sentimentos podem constituir sério obstáculo na comunicação. Geralmente se estabelece uma confusão entre sentimentos e fatos na mente das pessoas, porque entram em ação os pontos de vista, as opiniões, os propósitos e julgamentos considerados certos por cada um, quando alguém toma uma decisão determinadas pelo sentimentos, é muito difícil convencê-lo com a lógica. Consequentemente, os sentimentos influenciam as atitudes e podem ter uma influência muito grande na observação e avaliação de empregados.

### **TÉCNICA PARA EVITAR INTERFERÊNCIA DOS SENTIMENTOS NA COMUNICAÇÃO**

- a) Compreender a pequena importância relativa de nossos próprios sentimentos;
- b) Respeitar a força dos sentimentos alheios. Compreender o que a pessoa sente e porque se sente assim.
- c) Obter o outro lado da história. Se os sentimentos da outra pessoa são suficientemente fortes, pode decorrer algum tempo antes que ela possa desabafar o suficiente para reequilibrar-se.
- d) Chamar a atenção da outra pessoa para outros sentimentos e fatos pertinentes à situação. Quando a pessoa desabafa seus sentimentos, duas coisas devem ter sido alcançadas: você deve ter maior compreensão da situação e do que deve ser feito em relação à pessoa; ela deve ter atingido um ponto de onde possa dirigir-se à etapa que era a segunda para você.
- e) Obter concordância a respeito de princípios. Somente depois de dados os passos anteriores é que as idéias poderão ser reunidas e o progresso da comunicação será efetivado com fundamento em princípios.

## PROPÓSITO ou INTENÇÃO:

O propósito é para todos, elemento vital no significado. Ao tentarmos entender o que é comunicado por outros, estamos sempre procurando um propósito, muitas com desconfiança.

Porque ele fez isso?

Que será que ele esta realmente procurando?

Porque será que ele tinha de dizer aquilo?

Observações como estas e mais as tentativas de “ ler nas entrelinhas “ evidenciam a procura de um propósito, pois, como sabemos, ele dá sentido às palavras e ao comportamento de todos os indivíduos racionais, assim sendo, procuramos descobrir o propósito através de uma avaliação do que não tenha sido dito e do que se deixou por fazer.

A confiança que há entre pessoas que se comunicam é fator importante para facilitar a comunicação. Quando confiamos em alguém estamos prontos para acreditar e aceitar suas intenções. Dentro da empresa, os subordinados rapidamente perdem a confiança nos seus líderes, quando há qualquer dúvida quanto à sinceridade das intenções e dos sentimentos expressos. Os supervisores, portanto, tem uma responsabilidade muito grande em construir boas comunicações no ambiente de trabalho, porque quase todos os aspectos de relações humanas e relações supervisor - subordinado envolvem comunicações.

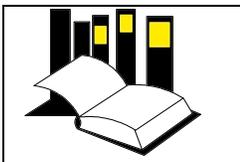
Portanto:

“ A administração tem três grandes responsabilidades, ao auxiliar os trabalhadores a manter perspectiva correta, sentimentos justos e propósitos meritorios a respeito dos fatos diários “.

1. Tomar os fatos do trabalho e os fatos das relações diárias de trabalho tais que amortecem os sentimentos justos.
2. Comunicar seus propósitos a respeito do trabalho e seus sentimentos a respeito da relação de emprego de tal maneira que os empregados possam entendê-los e aceitá-los,
3. Desenvolver os meios de comunicação “ para cima “ de maneira que os sentimentos e os propósitos dos empregados possam ser postos a serviço do fortalecimento dos laços da vida grupal (comportamento humano na empresa).

### 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](http://www.sato.adm.br)"



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

[www.sato.adm.br](http://www.sato.adm.br)