



# Relatório Trabalhista

Nº 040

20/05/2002

## 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.



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 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 ser 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 carta 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) RECEPITIVA: 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 mim ? 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 dever 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 está 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 a aceitar sua 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 responsabilidade, ao auxiliar os trabalhadores a manter perspectiva correta, sentimentos justos e propósitos meritórios a respeito dos fatos diários ”.

1. Tomar os fatos do trabalho e os fatos das relações diárias de trabalho tais que amortecam 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).



## MESAS DE ENTENDIMENTO GENERALIDADES

### Introdução

O presente trabalho não tem a pretensão dos manuais e das cartilhas, nem tampouco se propõe a ensinar, no sentido mais acadêmico da palavra. Trata-se de uma série de idéias externadas neste momento histórico e que, com certeza, espelham o pensamento de grande parte dos Auditores-Fiscais do Trabalho em nosso país.

Todo o arcabouço jurídico criado durante a era Vargas está desaparecendo e cada vez mais velocemente. Termos como globalização da economia e flexibilização dos direitos trabalhistas surgem no jargão diário. São as duas faces da mesma moeda. Uma face, a econômica, na qual novas tecnologias são criadas diariamente a fim de diminuir mais e mais a dependência do patronato com relação a seus empregados. A outra face, a jurídica, na qual um emaranhado de leis, decretos-lei, medidas provisórias, portarias, instruções normativas, ordens de serviço e outros, às vezes mais prejudicam o trabalhador do que o protegem.

Em recente estudo a respeito de nossa instituição, o livro "A Inspeção do Trabalho", organizado pelo professor Sadi Dal Rosso, mostra-nos claramente o quanto distantes nos encontramos, às vezes, de nossa principal clientela, os trabalhadores. Com efeito, na primeira parte do livro, sob a responsabilidade dos sociólogos Sales Augusto dos Santos e Ricardo Barbosa de Lima, faz-se um estudo sobre a Inspeção do Trabalho frente a opinião pública no qual são entrevistadas várias lideranças sindicais, bem como vários trabalhadores e a conclusão é de uma inspeção do trabalho distante dos empregados, que pouco orienta e que ouve mais o empresariado que o próprio trabalhador.

E é visando a uma maior aproximação com o nosso público alvo que devem ser criados e incentivados novos instrumentos de apoio à fiscalização, instrumentos esses que possibilitem maior transparência da fiscalização, maior participação das partes envolvidas, dividindo-se, inclusive, as responsabilidades pelo cumprimento da legislação.

Desta maneira, cabe a nós, Auditores-Fiscais do Trabalho investidos em cargo público, acompanharmos a dinâmica de nossa sociedade. Nenhum outro agente público tem as condições da Inspeção do Trabalho para prestar um serviço de qualidade no vácuo que se formou na resolução dos conflitos de natureza trabalhista. Somos Fiscais da Lei e, para tanto, estamos

diariamente no chão da fábrica conhecendo antes do Judiciário e do Ministério Público a realidade das relações entre o capital e o trabalho.

Objetivamos, assim, através do presente trabalho, incentivar aqueles que almejam uma Inspeção do Trabalho forte, respeitada, eficiente, eficaz, na busca incessante de instrumentos de pressão do empresariado dentro do legítimo exercício do poder de polícia administrativa. Instrumentos que sejam capazes de aproximar capital e trabalho de forma mais eficiente. E é assim que surgem, ao menos de forma organizada, as chamadas mesas de entendimento. Surgem como mais um instrumento, ao lado dos tradicionais autos de infração, autos de embargo, de interdição, etc., na busca da proteção às normas trabalhistas.

## Contextualização Histórica

A Inspeção do Trabalho nasceu junto com o Direito do Trabalho no exato momento em que o Estado liberal passa a exercer maior controle sobre as atividades industriais na Inglaterra do início do século XIX.

Desta forma, na construção de um modelo de Inspeção do Trabalho, é de singular importância o surgimento e o posterior desenvolvimento da doutrina do Direito Administrativo na França do final do século XVIII que ao limitar os poderes do princípio, possibilitou o surgimento da noção de cidadania, dos direitos fundamentais, das liberdades individuais e, num segundo momento, dos direitos e valores sociais.

Assim, inicialmente combatendo os excessos e abusos que os patrões cometiam contra crianças e mulheres, a Inspeção do Trabalho foi ampliando sua área de atuação até chegarmos no nível de complexidade alcançado neste final de século.

Com a criação da Organização Internacional do Trabalho, através do Tratado de Versalhes em 1919, em um mundo que já caminhava para a polarização entre países do bloco capitalista e países do bloco socialista, assistiu-se ao incremento do Direito do Trabalho, criando-se o ideal de um mundo ocidental em que os direitos sociais seriam mais ou menos iguais, variando muito pouco de país a país. Surgem então, dentre outros instrumentos jurídicos do Direito Internacional do Trabalho, as Convenções Internacionais.

Desta maneira, durante todo o curso da história contemporânea ocidental, pautada no capitalismo e na livre iniciativa, percebe-se a importância que toma a Inspeção do Trabalho ao intervir nas relações econômicas de produção, visando sempre ao interesse público.

Ao assistirmos à queda do muro de Berlim em 1989, observamos claramente o fim da guerra fria num mundo que era dividido entre países socialistas e capitalistas. O comércio mundial alcança níveis nunca antes vistos e as novas tecnologias apontam para um mundo com poucos empregados e muitos prestadores de serviço.

No Brasil, após toda uma construção jurídica durante a era Vargas de um Direito do Trabalho altamente protetor, observa-se, acompanhando uma tendência mundial, uma desregulamentação dos direitos sociais, ou, para usarmos um termo corrente, uma flexibilização dos direitos trabalhistas.

Ocorre que toda flexibilização só é interessante desde que atente para dois princípios basilares, observar o interesse público e não trazer prejuízos para o trabalhador. E é este viés histórico de desmonte da era Vargas e de flexibilização trabalhista que deve ser também considerado pela Administração Pública ao traçar o planejamento das ações fiscais, sempre atentando para os princípios constitucionais da supremacia do interesse público, da legalidade, da moralidade, da publicidade, do poder-dever, da razoabilidade, etc., e visando ao máximo de eficiência e eficácia da máquina do Estado.

## Das Mesas de Entendimento

Mesa de entendimento é o nome dado às negociações levadas a cabo na área da fiscalização. É exercício de poder de polícia administrativa da mesma forma que a lavratura de um auto de infração ou de um auto de embargo ou de interdição.

Em recente entrevista ao jornal "O ELO", a Secretária de Inspeção do Trabalho Vera Olímpia Gonçalves descreveu sucintamente o processo de instauração de uma mesa de entendimento: "O principal objetivo de uma mesa de entendimento é encontrar alternativas para a regularização. Desta forma, o Auditor-Fiscal do Trabalho ao se deparar com uma situação de ilegalidade, tem a possibilidade de sugerir ao chefe da fiscalização uma mesa de entendimento dentro da própria Delegacia Regional do Trabalho. Convoca-se a empresa e, conforme o caso, os demais interessados, como sindicatos das categorias envolvidas. O entendimento será, dessa forma, um resultado da ação fiscal que teve seu desdobramento em uma negociação. O descumprimento implicará em punição."

Deve-se enfatizar que mesa de entendimento é apenas mais um instrumento de que dispõe a fiscalização para o cumprimento de seu mister. Trata-se de uma alternativa, não de uma obrigação. A decisão quanto à instauração ou não de uma mesa de entendimento cabe precípuamente ao Auditor responsável pela ação fiscal. Só ele tem a capacidade de verificar, in casu, qual é o instrumento mais eficaz a ser aplicado para a obtenção do bem comum, e seu chefe imediato deve dar todo o respaldo para o sucesso do procedimento.

Na lição do jurista Hely Lopes Meirelles, em sua consagrada obra "Direito Administrativo Brasileiro", o poder de polícia pode ser discricionário ou vinculado. Vale dizer que cabe ao agente público, dentro do que dita a lei, decidir pela conveniência e oportunidade na adoção de determinado procedimento ou ato administrativo.

O professor Amauri Mascaro do Nascimento, em sua obra "Inspeção do Trabalho numa ordem jurídica em transformação", resume a finalidade da fiscalização trabalhista na tríade orientação, colaboração e punição.

Assim, encontramos respaldo jurídico e legal das mesas de entendimento nos princípios contidos no art. 37 da Constituição Federal, principalmente no que tange à eficiência; na Convenção nº 81 da OIT, que em seu art. 3º nos encarrega de fornecer informações e conselhos técnicos a empregadores e trabalhadores sobre como observar de forma mais eficaz as disposições legais; no Regulamento da Inspeção do Trabalho, aprovado pelo Decreto nº 55.841, de 15.03.65, que em seu art. 18, caput, obriga-nos a advertir, dar conselhos técnicos e orientar empregadores e empregados no cumprimento da legislação trabalhista e na Instrução Normativa Intersecretarial SEFIT/SSST nº 13, de 06.07.99, que institui o procedimento das mesas de entendimento na Fiscalização do Trabalho.

Portanto, dentro do exercício do poder de polícia, sempre que o Auditor-Fiscal do Trabalho vislumbrar possibilidade de regularização em ação fiscal através de mesa de entendimento, tal decisão estará dentro do âmbito de sua discricionariedade. O Auditor-Fiscal do Trabalho, através da mesa de entendimento, estará orientando empregadores na melhor forma de cumprir a legislação trabalhista e estará atento para o fiel cumprimento do avençado na mesa de entendimento.

Como em todo processo de negociação, a boa fé é elemento essencial também nas mesas de entendimento. Qualquer sinalização em contrário, será interpretada como obstáculo à negociação, ensejando reiterada ação fiscal, com a lavratura dos autos de infração devidos, bem como encaminhamento do feito para a Procuradoria Regional do Trabalho, a fim de propositura de ação civil pública e para a Procuradoria da República, para o ajuizamento de ação penal, se for o caso.

As mesas de entendimento têm a virtude de dar maior transparência e visibilidade à fiscalização, trazendo empregadores para dentro da repartição e lhes dando maior responsabilidade no cumprimento da legislação, já que lhes é dada a oportunidade de discutir a melhor forma em como fazê-lo.

Toda mesa de entendimento, tenha ela alcançado sucesso ou não, deve ser formalizada através de uma ata. Objetiva-se, com isso, documentar todo o curso da ação fiscal.

As pessoas presentes na mesa de entendimento, sejam elas empregadores, trabalhadores ou sindicatos de classe, devem ser advertidas de que a presença de todos é uma oportunidade de entendimento no curso da ação fiscal, com a condução dos trabalhos pelo Auditor-Fiscal do Trabalho. É nesse momento exato em que se observa a principal diferença entre a negociação coletiva na área das relações do trabalho e as mesas de entendimento na área da fiscalização. Na primeira, há mediação de conflitos coletivos de natureza trabalhista. O servidor do MTE, seja ele Auditor-Fiscal do Trabalho ou não, está no meio de duas partes que precisam ser aproximadas. Na segunda não há mediação. Apenas o Auditor-Fiscal do Trabalho, agente público ao qual é dado o poder de polícia administrativa, pode conduzir os trabalhos. As partes estão envolvidas em um processo de fiscalização. Há exercício de poder de polícia em que é dada a oportunidade de regularização em ação fiscal. O sindicato de classe, quando presente, surge para auxiliar a fiscalização na obtenção de melhores resultados.

O Sistema Federal de Inspeção do Trabalho - SFIT - enquanto base de dados da fiscalização, deve ser um importante aliado no planejamento das ações fiscais que poderão ensejar mesas de entendimento na medida em que mostra um perfil das empresas mais fiscalizadas e das infrações mais cometidas. As denúncias dos trabalhadores e dos sindicatos também são passíveis de condução para uma mesa de entendimento.

Os limites de uma mesa de entendimento estão balizados sempre pelos dois princípios já mencionados: não ferir interesse público nem causar prejuízos para os trabalhadores, cumulativamente.

## Conclusão

Concluímos o presente trabalho com um incentivo aos nossos colegas. Um incentivo a uma fiscalização responsável e que busca incessantemente a diminuição do enorme fosso social que existe em nossa sociedade.

Transparência, responsabilidade, moralidade, finalidade, eficácia, eficiência, são valores sociais imprescindíveis para uma instituição secular que busca resgatar seu papel vital em uma sociedade transformada pelas mudanças do final do milênio.

Esperamos, dessa forma, contribuir para o engrandecimento da Inspeção do Trabalho e para a melhoria do serviço público, com a consequente melhoria do nível de vida de milhões de trabalhadores. Pois como diria o saudoso professor Darcy Ribeiro, temos orgulho de sermos servidores públicos, nosso patrão é o povo brasileiro e é para ele que trabalhamos.

*RENATO BIGNAMI  
AUDITOR-FISCAL DO TRABALHO DRT/SP*

*Fonte: Artigo disponibilizado no site do Ministério do Trabalho (<http://www.mte.gov.br/Temas/FiscaTrab/>).*

---

**Para fazer a sua assinatura,  
entre no site [www.sato.adm.br](http://www.sato.adm.br)**

---

## O que acompanha na assinatura ?

- informativos editados duas vezes por semana (3<sup>a</sup> e 6<sup>a</sup> feiras);
  - CD-Rom Trabalhista (guia prático DP/RH) devidamente atualizado;
  - consultas trabalhistas por telefone e por e-mail (sem limite);
  - acesso integral às páginas do site (restritas apenas aos assinantes);
  - notícias de urgência ou lembretes importantes, por e-mail;
  - requisição de qualquer legislação, pertinente à área, além dos arquivos disponibilizados no CD-Rom Trabalhista;
  - descontos especiais nos eventos realizados pela Sato Consultoria de Pessoal (cursos, palestras e treinamento in company).
- 

**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: sato consultoria - [www.sato.adm.br](http://www.sato.adm.br)"