



Guia Prático de Comunicação Assertiva no Ambiente de Trabalho

Clareza, firmeza e respeito para reduzir ruídos, retrabalho e conflitos.

Uso recomendado: líderes e colaboradores. Leitura: 10–15 minutos. Aplicação imediata.

Versão: 24/02/2026

1. Introdução: O Custo da Má Comunicação

Falhas de comunicação custam caro: retrabalho, atrasos, decisões mal executadas, conflitos e queda de confiança. Quando a mensagem não é clara (ou vira indireta), o time começa a adivinhar intenções — e adivinhação no trabalho vira ruído.

Comunicação assertiva é o equilíbrio entre passividade e agressividade. Assertividade = clareza + firmeza + respeito.

O que NÃO dizer	O que DIZER
Tanto faz, faz do seu jeito.	Eu prefiro o caminho B por X motivo. Se optarmos pelo A, preciso entender o impacto em Y.

2. Pilares da Expressão Clara e Respeitosa

2.1 Clareza: direto sem rudeza (objetividade) Fórmula (30s): Contexto + Ponto + Pedido + Prazo.

O que NÃO dizer	O que DIZER
Isso está uma bagunça.	No relatório, faltaram custos. Inclua até 16h para fecharmos o envio.

2.2 Empatia: ajuste para ser entendido

Empatia não é ceder: é reduzir defensividade. Considere pressão, contexto e o que a pessoa precisa saber para agir.

O que NÃO dizer	O que DIZER
De novo isso? Você nunca aprende.	Esse ponto voltou a acontecer. Vamos alinhar um padrão para evitar retrabalho.

2.3 Não-verbal: tom, postura e olhar

- Tom firme e baixo.
- Postura aberta (sem dedo apontado).
- Contato visual equilibrado.

O que NÃO dizer	O que DIZER
(Revirar os olhos) “Tá bom.”	(Tom neutro) “Entendi. Deixa eu confirmar o que precisamos decidir agora.”

3. Técnicas Práticas de Assertividade

3.1 Mensagens “Eu”

Modelo: “Eu percebo [fato] e me sinto [efeito] porque preciso [necessidade]. Você pode [pedido] até [prazo]?”

O que NÃO dizer	O que DIZER
Você sempre atrasa.	Percebo entregas após o combinado. Fico pressionado porque dependo disso. Você confirma um horário realista hoje?

3.2 Escuta ativa

Valide antes de responder: paráfrase (“Então...”), validação (“faz sentido...”), alinhamento (“o que é sucesso?”).

O que NÃO dizer	O que DIZER
Você entendeu errado.	Deixa eu confirmar: sua preocupação é o prazo, certo? Se for isso, minha proposta é...

3.3 Método DESC (feedbacks difíceis)

Descrever • Expressar • Especificar • Consequências.

Exemplo: D: você me interrompeu 3 vezes na apresentação. E: isso quebra a linha e gera ruído. S: anote e traga no final. C: assim ganhamos fluidez; se continuar, vou pedir moderação da pauta.

O que NÃO dizer	O que DIZER
Você é grosso.	Quando você levanta o tom e me corta, a conversa desanda. Preciso de tom neutro e fala alternada.

4. Comunicação em Diferentes Canais

4.1 Verbal (reuniões/presencial)

- Interromper: “Posso pausar 10s para alinhar o objetivo?”
- Discordar: “Eu vejo diferente por X. Posso explicar?”
- Ressalva: “Concordo com A, mas tenho ressalva em B.”

O que NÃO dizer	O que DIZER
Isso é absurdo.	Eu não concordo por este motivo. Se eu estiver perdendo algo, me ajuda a entender?

4.2 Escrita (e-mail/chat)

- Abra com objetivo e prazo.
- Faça um pedido por mensagem (ou lista numerada).
- Defina critério de pronto (“concluído quando...”).
- Evite indiretas e ironias.

Modelo: “Para fechar X, preciso de 1) Y até 14h; 2) Z até 16h. Se houver impedimento, avise até 12h com alternativa.”

O que NÃO dizer	O que DIZER
Conforme já falamos mil vezes...	Esse ponto é da área X. Posso apoiar com Y, mas a decisão precisa vir de X. Posso colocar vocês em cópia?

5. Gerenciamento de Conflitos e Barreiras

5.1 Reações defensivas

- Volte ao fato, não à intenção.
- Reconheça emoção sem ceder no ponto.
- Pergunte o que falta para a pessoa conseguir cumprir.

O que NÃO dizer	O que DIZER
Se você não aguenta feedback...	Meu objetivo é resolver o impacto. O que te impede de fazer do jeito combinado?

5.2 Técnica do “pause” (quando a emoção sobe)

PAUSE (30–90s): Pare • Respire • Nomeie • Escolha intenção • Retome.

O que NÃO dizer	O que DIZER
Cansei de você.	Estou no limite agora. Vou pausar e retomo às 15h para resolver com calma.

6. Checklist de Autoavaliação (5 perguntas)

- Qual é meu objetivo real?
- Estou falando de fatos ou julgamentos?
- Meu pedido está específico (o quê/quem/quando/pronto)?
- Como isso pode soar do outro lado (tom/canal/timing)?
- Qual é o próximo passo claro?

Se você não responde pelo menos 3 de 5 com clareza, não envie ainda: reescreva em 60 segundos com a fórmula de objetividade.