

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE GOIÁS – UNIGOIÁS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ESTUDO DE CASO:
A AUSÊNCIA DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA
CONTEMPORANEIDADE E SEUS IMPACTOS NOS CONFLITOS
ORGANIZACIONAIS

BRENNO DA SILVA MACHADO
DANÚBIA TATIELLE CORRÊA DE JESUS FREIRE
JOHN MICHAEL DE ARAUJO
JULIANA DA SILVA RIBEIRO
ORIENTADORA: ESP. LUCIANA SANTANA SANTOS

GOIÂNIA
Junho/2025

ESTUDO DE CASO:
A AUSÊNCIA DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA
CONTEMPORANEIDADE E SEUS IMPACTOS NOS CONFLITOS
ORGANIZACIONAIS

Brenno da Silva Machado¹

Danúbia Tatielle Corrêa de Jesus Freire²

John Michael de Araújo³

Juliana da Silva Ribeiro⁴

Esp. Luciana Santana Santos⁵

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos da ausência de comunicação assertiva na FACTOR BRASIL DISTRIBUIÇÃO LTDA, empresa do ramo de distribuição alimentícia na região Centro-Oeste. Através de um estudo de caso e da coleta de dados junto a colaboradores, identificou-se uma comunicação verticalizada e ausência de feedback estruturado, ocasionando conflitos internos, queda de produtividade e desmotivação. A pesquisa utilizou autores consagrados como Chiavenato, Robbins, Bergamini, entre outros, e propôs a implementação de práticas como feedback 360°, treinamentos de comunicação assertiva e uma comunicação interdepartamental mais horizontalizada. O estudo reforça a importância da comunicação como estratégia essencial para a gestão eficiente e o clima organizacional positivo.

Palavras-chave: Comunicação assertiva. Conflitos organizacionais. Liderança. Clima organizacional. Comunicação Verticalizada.

¹Brenno da Silva Machado do curso de Administração do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Lattes: https://www.cnpq.br/cv/lattesweb/PKG_MENU.menu?f_cod=4E494AE3F7762BB724836EE15F4382E7#. Orcid: [0009-0004-3516-2680](https://orcid.org/0009-0004-3516-2680). E-mail: brennomachado2018@gmail.com.

² Danúbia Tatielle Corrêa de Jesus Freire do curso de Administração do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8735049836658530>. Orcid: 0009-0007-3458-1420. E-mail: danubiatatielle@hotmail.com.

³ John Michael de Araújo do curso de Administração do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/6541817690910557>. Orcid: 0009-0001-6300-1049. E-mail: jhonbma20@gmail.com.

⁴ Juliana da Silva Ribeiro do curso de Administração do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2043056662271950>. Orcid: 0009-0008-8831-5379. E-mail: juribeiro04@hotmail.com.

⁵ Esp. Luciana Santana Santos do curso de Administração do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7135809638906289> Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-9750-1233>. E-mail: luciana.santos@unigoias.com.br

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	
2. APRESENTAÇÃO DO CASO.....	
2.1 Caracterização da Empresa.....	
2.2 Descrição do caso e apresentação da problemática.....	
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	
4. RESULTADOS.....	
4.1 Diagnóstico.....	
4.2 Identificação do Problema.....	
4.3 Solução e Sugestões de Melhoria.....	
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	
6. REFERÊNCIAS.....	
7. ANEXOS.....	

1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna é um dos pilares essenciais para o funcionamento eficaz das organizações contemporâneas. Em um cenário de crescente complexidade e dinamismo, a capacidade de transmitir informações de forma clara, objetiva e respeitosa impacta diretamente o desempenho das equipes, a tomada de decisões e o alcance dos objetivos estratégicos.

A ausência de comunicação assertiva é responsável por grande parte dos conflitos organizacionais, que geram retrabalho, desmotivação e prejuízos financeiros. A assertividade, quando aplicada corretamente, estabelece um ambiente de confiança, promove o engajamento e evita mal-entendidos entre os colaboradores.

Diante desse contexto, este estudo tem como foco investigar como a falta de comunicação assertiva interfere nas rotinas da empresa FACTOR BRASIL DISTRIBUIÇÃO LTDA. A partir da análise de um conflito específico envolvendo os setores de compras, financeiro, logístico e comercial, será possível entender como a ausência de processos de feedback, alinhamento entre departamentos e escuta ativa compromete o bom funcionamento da empresa.

2. APRESENTAÇÃO DO CASO

2.1 Caracterização da Empresa

- **Nome da Empresa:**

Razão Social: FACTOR BRASIL DISTRIBUIÇÃO LTDA.

Nome Fantasia: FACTOR BRASIL

- **Endereço:** Av. das Missões, Qd. 23 Lt. 14/15, Bairro Campinas, Goiânia-GO.
CEP: 74.000-000

- **Tipo Societário:** LTDA.

- **Enquadramento:** Empresa de pequeno porte (EPP).

- **Regime Tributário:** Simples Nacional.

- **Quantidade de Colaboradores:** A empresa tem 40 colaboradores nos quais estão divididos entre os setores Administrativo, Comercial, Compras, Financeiro e Logística.

- **Estrutura Organizacional:** A empresa possui uma estrutura funcional com cinco departamentos sendo eles: Diretoria, Financeiro, Comercial, Logísticas e Compras.

A comunicação é feita na maioria dos casos de forma vertical, dando pouco espaço para feedback entre os setores.

- **Outras Informações:** A FACTOR BRASIL DISTRIBUIÇÃO LTDA é uma empresa de pequeno porte, fundada em 2005, com sede em Goiânia-GO. Atua no ramo de distribuição alimentícia para supermercados e redes de hipermercados na região do Centro-Oeste. Conta com cerca de 40 colaboradores, distribuídos entre os setores Administrativo, Comercial, Compras, Financeiro e Logística.

Sua estrutura organizacional é funcional e composta por cinco departamentos principais. A comunicação interna ainda se baseia fortemente em um modelo verticalizado, no qual as decisões partem da diretoria e pouco se discute entre os setores operacionais. Essa prática limita a fluidez das informações e dificulta a colaboração entre as equipes.

A empresa tem como missão ser referência no setor de distribuição na região do Centro-Oeste, proporcionando qualidade, entregas rápidas e excelência no atendimento. Além disso, busca gerar oportunidades de emprego e contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade em que está inserida.

Apesar de seu compromisso institucional, ainda enfrenta desafios relacionados à comunicação interna. Não há uma cultura de reuniões regulares, nem canais estruturados

para troca de informações entre departamentos. Essa ausência de processos e ferramentas prejudica o alinhamento estratégico e compromete a eficiência operacional.

2.2 Descrição do caso e apresentação da problemática

Durante a pesquisa de campo com 25 colaboradores de diversos departamentos, foi possível identificar falhas recorrentes na comunicação interdepartamental. O caso analisado envolve uma compra acima do valor planejado realizada pelo setor de compras sem validação do setor financeiro.

Tal decisão resultou em problemas logísticos, como falta de espaço no estoque, conflito com o fornecedor e necessidade de intervenção emergencial da gerência. Esse episódio deixou claro o impacto negativo de uma comunicação desarticulada e a ausência de protocolos eficazes entre setores.

Relatos de colaboradores apontam que muitas decisões são tomadas sem consulta prévia. Falta transparência, preparo para ouvir e, principalmente, processos definidos para alinhar atividades estratégicas. Tudo isso gera desmotivação, retrabalho e perda de eficiência.

Demonstramos em um fluxograma (Anexo I) como deveria ser o fluxo entre os setores, mas devido a falta da comunicação ficou evidente que algumas etapas foram ignoradas o que causou todo o transtorno na empresa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A comunicação organizacional é amplamente reconhecida como essencial para o bom funcionamento das empresas. Chiavenato (2014) afirma que a comunicação eficaz é o elo entre os objetivos organizacionais e as ações dos colaboradores. Para Robbins (2010) define comunicação assertiva como a habilidade de expressar opiniões de forma clara e respeitosa, essencial para o ambiente corporativo.

Bergamini (2009) destaca que a ineficiência comunicacional é uma das principais causas de conflitos, enquanto Drucker (2001) aponta que mais da metade dos problemas administrativos derivam de falhas na comunicação. Para Passadori (2010), a comunicação assertiva é a base para relações saudáveis no ambiente corporativo.

Segundo Lacombe (2005), a assertividade é uma competência essencial ao líder, pois equilibra firmeza com empatia. Kunsch (2003) complementa que a comunicação deve ser planejada estrategicamente para gerar alinhamento e sentido entre todos os públicos da organização.

Rosenberg (2006) propõe a Comunicação Não-Violenta como ferramenta para transformar conflitos e promover empatia. Já Fleury e Fischer (2012) apontam o modelo de feedback 360°. Criado por Wilson (1970), no qual continua sendo uma ferramenta importante para promover avaliações mais justas e completas no ambiente organizacional.

Com o passar do tempo, esse modelo foi sendo aperfeiçoado e uma das contribuições mais relevantes ocorreu quando Bracken (2019), juntamente com outros especialistas, atualizou seus fundamentos, alinhando-o às práticas modernas de gestão de desempenho e desenvolvimento de lideranças.

Outros autores, como Maximiniano (2004), reforçam que sem comunicação eficaz não há coordenação, e Bordenave (1983) afirma que sem comunicação não existe liderança. Portanto, o desafio das empresas está em estruturar processos comunicacionais que vão além da simples transmissão de informação: é preciso promover diálogo, compreensão e conexão.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

Foram aplicados questionários estruturados (Anexo II) a 25 colaboradores de diversos setores. Os principais dados obtidos (Anexo III) foram:

- 72% relataram falhas frequentes na comunicação entre setores;
- Apenas 28% afirmam receber feedbacks regulares;
- 68% já vivenciaram conflitos gerados por ruídos na comunicação;
- 80% acreditam que uma comunicação mais transparente melhoraria o ambiente organizacional.

Além dos números, relatos indicaram insatisfação com a falta de reuniões periódicas, canais digitais e clareza nos objetivos de cada área. Os dados demonstram a necessidade urgente de ações corretivas voltadas à comunicação interna.

4.2 Identificação do Problema

A centralização das decisões e a ausência de protocolos formais de comunicação têm gerado impactos operacionais. O episódio da compra sem consulta financeira demonstrou a fragilidade do fluxo de informações.

Também foi percebida a falta de preparo das lideranças para mediar conflitos. Muitos gestores não foram treinados em escuta ativa, negociação ou resolução de impasses.

4.3 Solução e Sugestões de Melhoria

Colaboradores relataram que prioridades de entrega eram mal definidas por falta de alinhamento entre logística e comercial. A inexistência de canais assíncronos, como e-mails oficiais ou grupos organizados, contribui para perda de informações.

O clima organizacional mostrou-se fragilizado, com ausência de reconhecimento, desmotivação e sensação de isolamento. O uso de ferramentas distintas entre os setores também dificulta a integração e compromete a produtividade.

Apesar disso, muitos demonstraram interesse em participar ativamente das melhorias. A empresa possui um ambiente receptivo à mudança, o que falta é liderança e estratégia para conduzi-la.

Pensando no que foi nos relatado durante as visitas propomos soluções e melhorias que podem ser adotadas de imediato e a longo prazo pela FACTOR BRASIL DISTRIBUIÇÃO LTDA.

- **Solução Proposta**

- Implantação de feedback 360º trimestral.
- Treinamento em comunicação assertiva para lideranças.
- Adoção de um fluxo formal de comunicação para compras acima do planejado, com a criação de um processo simples e padronizado, onde o colaborador preencha uma solicitação com a justificativa da compra, que será analisada e aprovada pelo gestor antes de seguir para o setor responsável. Isso ajuda a evitar ruídos na comunicação, traz mais clareza nas decisões e garante que todos os setores estejam alinhados.

- **Sugestões de Melhoria:**

- Criação de comitê de comunicação com representantes de todos os setores.
- Uso de plataformas digitais para mensagens, avisos e reconhecimento

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou que a ausência de comunicação assertiva impacta diretamente o desempenho organizacional. Na FACTOR BRASIL DISTRIBUIÇÃO LTDA, ficou evidente que decisões descentralizadas, ruídos informacionais e despreparo comunicacional geram conflitos constantes.

A adoção de práticas simples, como feedback, escuta ativa e integração digital, pode promover grandes avanços. A comunicação deve ser tratada como estratégia de gestão, e não apenas como ferramenta operacional.

6. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

BORDENAVE, Juan E. G. *O que é comunicação*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

BRACKEN, David W. Should 360 feedback be used only for development? *Industrial and Organizational Psychology*, v. 12, n. 3, p. 340–343, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1017/iop.2019.34>

CARVALHO, José Mário. *Competência interpessoal no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COHEN, Allan R.; BRADFORD, David L. *Influência sem autoridade*. São Paulo: M. Books, 2005.

DRUCKER, Peter. *Desafios da Gestão no Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2001.

FISCHER, Rosa Maria. *Gestão estratégica da comunicação organizacional*. São Paulo: Thomson, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2017.

PASSADORI, Reinaldo. Comunicação essencial. São Paulo: Qualitymark, 2010.

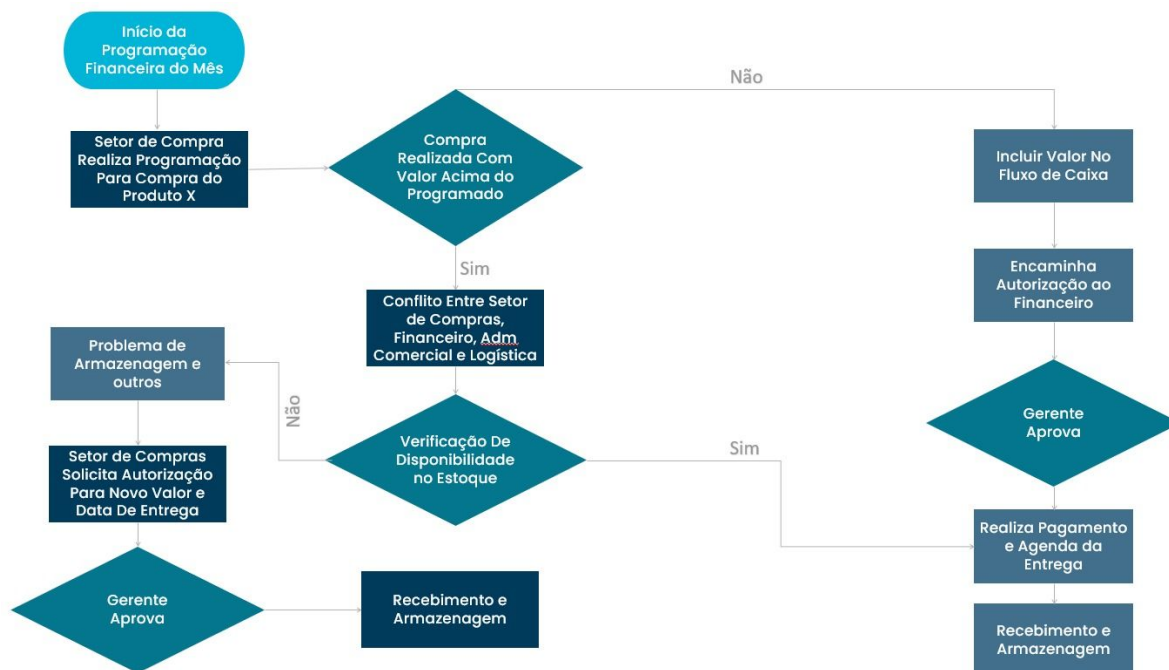
ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROSENBERG, Marshall. Comunicação não-violenta. São Paulo: Ágora, 2006.

WILSON, Clark L. *Self-management and the executive role*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1973.

7. ANEXOS

Anexo I – Fluxograma do Caso Estudado



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Anexo II – Questionário estruturado.



INFORMAÇÃO PESSOAL

NOME:

DATA DE NASCIMENTO: ESTADO CIVIL

DIA / MÊS / ANO

GÊNERO

☐ M ☐ F

☐ NÃO LISTADO ☐ PREFIRO NÃO RESPONDER

ENDEREÇO: _____

INSTRUÇÕES:

Por favor, leia atentamente cada pergunta e marque a alternativa que melhor representa sua percepção sobre a comunicação interna da empresa.

- Em perguntas com múltiplas opções (ex: Sempre, Às vezes, Nunca), escolha apenas uma resposta.
- Todas as respostas são anônimas e serão utilizadas apenas para fins de análise interna e melhoria da comunicação organizacional.

1. QUESTÕES GERAIS SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA:

1.1. Você sente que a comunicação entre os departamentos da empresa é clara e eficaz?

nunca sempre frequentemente às vezes raramente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1.2. Você se sente bem informado sobre as decisões tomadas pela gestão?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1.3. Com que frequência você recebe feedback sobre o seu desempenho?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1.4. Você tem oportunidades para expressar suas opiniões ou sugestões para melhorar a comunicação na empresa?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. QUESTÕES SOBRE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS:

2.1. Já presenciou ou participou de algum conflito devido a falhas de comunicação?

Sim Não

☐ ☐

2.2. Você considera que a falta de alinhamento entre os departamentos é uma causa frequente de conflitos?

☐ ☐

2.3. Quando ocorrem conflitos, você acha que há uma solução rápida e eficaz?

☐ ☐

3. QUESTÕES SOBRE FEEDBACK E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA:

3.1. Você sente que a comunicação na empresa é direta e respeitosa?

nunca sempre frequentemente às vezes raramente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

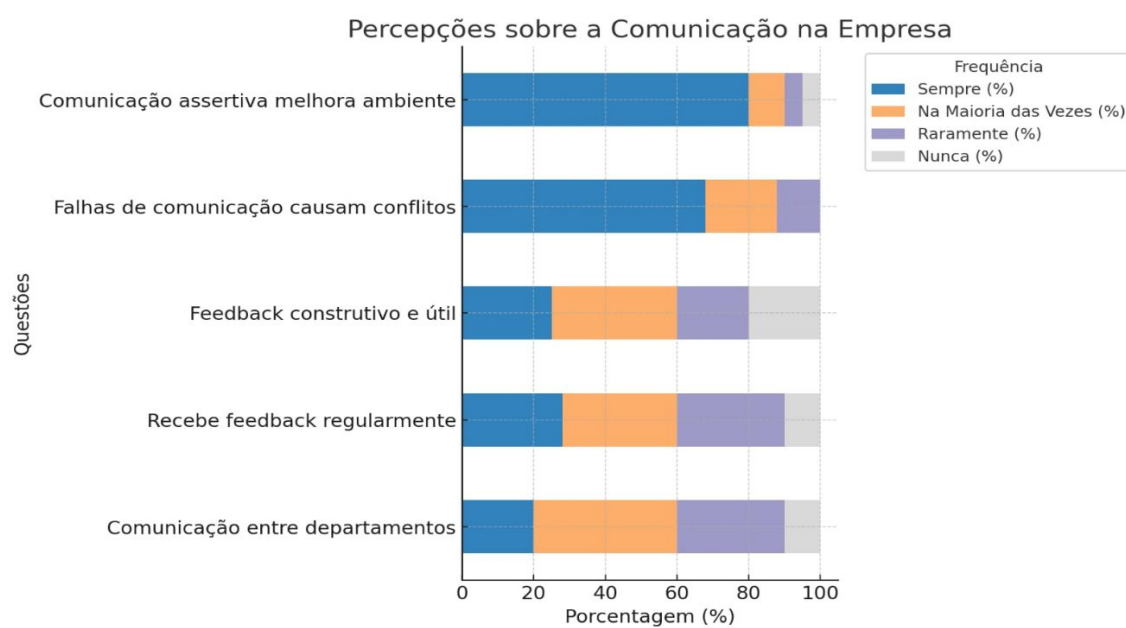
3.2. Você acredita que a implementação de feedback 360° poderia melhorar a comunicação interna?

Sim Não

☐ ☐

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Anexo III– Tabela com Resultados das Respostas aos Questionários



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).