

## REFLEXÕES TEÓRICAS ACERCA DA IMPORTÂNCIA DA ASSERTIVIDADE PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES

Juliana Cristina Dias Silva<sup>1</sup>  
Liene Cunha Viana<sup>2</sup>

### Resumo

Cada vez mais, a comunicação interna tem sido levada em consideração pelas empresas como passível de ser gerida a fim de colaborar na direção das metas destas. Assim, este artigo tem por objetivo tratar da assertividade na comunicação interna das organizações como ferramenta para a gestão dos recursos humanos. A metodologia é a bibliográfica, utilizada para fazer uma revisão de literatura a respeito do tema. A bibliografia consultada reforça o papel fundamental que a inserção de aspectos de assertividade pode ter em uma empresa, trabalhando o clima organizacional e auxiliando o líder na formação de equipes comprometidas, empenhadas em alcançar resultados. A comunicação assertiva, juntamente com práticas ligadas ao endomarketing, é capaz de promover uma organização que se destaque perante as demais, diminuindo assim os *turnovers*, mantendo os colaboradores mais motivados, melhorando o clima organizacional e ajudando os líderes a gerir suas equipes, podendo-se afirmar que gestão da comunicação interna deve trabalhar lado a lado com a gestão de recursos humanos em uma organização.

**Palavras-chave:** Comunicação assertiva. Comunicação interna. Liderança. Motivação. Gestão de Recursos Humanos.

### Abstract

*The internal communication has been, increasingly, considered by companies as manageable to collaborate in the direction of their goals. Thus, this article aims at dealing with the importance of assertiveness in organizations' internal communication as a tool for the human resources management. The bibliographic methodology is used to review the literature on the subject. As a result, dealing with the organizational environment and helping the leader to form committed teams that are committed to reaching results identified the fundamental role that the insertion of assertiveness aspects may have in a company. Assertive communication, along with practices related to internal marketing, can promote an organization that stands out from the others, thus, reducing turnovers, keeping employees more motivated, improving the organizational environment, and helping leaders manage their teams. So, it is possible to affirm that internal communication should work together with human resources management.*

**Keywords:** Assertive communication. Internal communication. Leadership. Motivation. Human resources management.

<sup>1</sup> Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: juliana.silva218@fatec.sp.gov.br.

<sup>2</sup> Doutora em Letras, professora da Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: liene.bittar@fatec.sp.gov.br.

## 1 Introdução

A comunicação está presente em todos os âmbitos da vida, seja pessoal, profissional ou social. Na sua forma verbal, pode ser transmitida oralmente, o que ocorre quando estão presentes emissor e receptor, com a troca de sentimentos e entendimentos do que é dito ou por intermédio da escrita, além de outros tantos meios de linguagem não verbais existentes para que os seres humanos consigam se expressar e expor suas ideias.

No que tange às organizações, o conceito contemporâneo de Comunicação Organizacional contempla todos os processos de comunicação que ocorrem em uma empresa e determina a necessidade de que se faça a gestão destes, a fim de que sejam utilizados como ferramentas de gestão, ligadas às diretrizes organizacionais.

Entretanto, ainda se observam nas empresas brasileiras muitas falhas com relação à comunicação interna, que geram grandes transtornos, como descontentamento, perda de motivação por parte dos colaboradores, aumento de *turnover*, entre outros problemas que influenciam de forma negativa a organização. Nesse contexto, novas habilidades surgem como desejáveis em um profissional (especialmente da área da gestão), como a comunicação assertiva.

Diante desse cenário, a comunicação assertiva pode ser considerada uma ferramenta de gestão de recursos humanos, uma vez que é capaz de otimizar o desempenho dos colaboradores, contribuindo assim para um convívio saudável entre eles e resultando em aumento da competitividade da organização.

Assim, o objetivo deste artigo é realizar uma revisão da literatura sobre as relações entre a gestão da comunicação interna com uso das técnicas da comunicação assertiva como ferramenta de gestão de recursos humanos e formação de equipes.

Para a elaboração deste artigo, utilizam-se como metodologia as pesquisas bibliográficas, realizadas por meio de leituras de artigos científicos e livros a respeito do tema tratado.

Justifica-se a realização de tal pesquisa pela necessidade de se conhecerem os estudos já realizados a respeito do tema e assim se chegar à compreensão do que é comunicação assertiva e qual pode ser seu papel em uma empresa como ferramenta para otimização das organizações.

## 2 Referencial teórico e trabalhos correlatos

No cenário atual, as organizações necessitam de respostas rápidas para a solução de problemas, adaptabilidade às mudanças tecnológicas e principalmente sociais que são constantes no mercado. Para que as empresas se desenvolvam e garantam seu espaço no mundo dos negócios é necessário que tenham metas traçadas e comunicadas de forma clara a toda a comunidade interna.

Nesse contexto, a comunicação organizacional desempenha um papel fundamental dentro das empresas, pois através dela é possível obter conexões de trabalho, por meio das quais as informações cheguem de maneira clara e objetiva até seu público. Para esse fim, é necessário também que a organização possua processos bem definidos.

Esses processos podem ocorrer tanto pela empresa, que assim consegue controlar os seus meios de comunicação de maneira formal ou podem ser feitos também de maneira informal, por exemplo, com a troca de informações entre colaboradores. Assim, a comunicação organizacional está presente em todos os processos existentes dentro de uma empresa e sua gestão deve ser feita de forma integrada para que efetivamente participe no alcance das metas organizacionais (TOMASI; MEDEIROS, 2009).

A comunicação também deve ser vista como estratégica para as empresas, com o objetivo de atuar na melhoria de resultados, edificar e estimular relacionamentos entre fornecedores, clientes, mídia, entre outros públicos, promovendo assim a imagem da organização diante de seu público e o bom relacionamento entre seus colaboradores. Todos conseguem trabalhar de forma unida em prol dos objetivos e metas estabelecidas, para que estes sejam alcançados mais rapidamente:

Para atingir essas metas é preciso desenvolver uma visão estratégica. É preciso saber pensar e planejar a longo prazo. É necessário analisar as influências e condicionantes do presente: avaliar os pontos fortes e fracos da empresa e fazer projeções para possíveis cenários, em perspectivas de curto, médio e longo prazos (MATOS, 2009, p. 62).

A partir da obtenção desses dados, a construção de metas e planos é possível, desenvolvendo-se novas estratégias. Entretanto, para que a empresa consiga realizá-las, é necessário que todos os membros que a compõem tenham participação ativa e fiquem a par de como funcionará sua execução, quais os

acontecimentos serão considerados e que decisões serão tomadas diante dos efeitos, qual seu papel nesse processo. Essas informações precisam ser-lhes passadas sistematicamente e de forma clara.

Para esse fim - que se garanta com precisão de que essas informações sejam passadas de maneira correta -, é necessário que se conheça o público interno e externo das empresas, dessa maneira é possível adaptar os meios de comunicação e preparar as mensagens de forma que sejam decodificadas adequadamente (TOMASI; MEDEIROS, 2009). O *feedback*, então, verifica como essas mensagens serão recebidas por esses públicos.

No que tange à comunicação organizacional dentro das empresas, duas principais formas de comunicação, segundo Angeloni (2010), são levadas em consideração na obtenção de bons resultados, pelo fato de serem um tanto quanto assertivas: interna e externa. A comunicação interna diz respeito aos processos internos, pelos quais se obtém assistência a tomadas de decisões, ajustam-se as estruturas, metas, objetivos e a externa trata da comunicação que se recebe e envia da organização para o público externo.

A fim de analisar o papel da chamada “comunicação assertiva” em todo esse processo, esta pesquisa utiliza como base teóricos da Comunicação Organizacional, como Matos (2009), Tomasi e Medeiros (2009) e Tavares (2010).

A respeito especificamente da Comunicação Assertiva nas organizações, foram utilizadas as obras de Brum (Comunicação Assertiva: Aprenda a arte de falar e influenciar, 2021) e Gelis Filho e Blikstein (2013). Entretanto, encontraram-se inúmeros trabalhos correlatos, como: Pontes (Comunicação e assertividade na Cravil no período de setembro a dezembro de 2003, mestrado, 2005), Grilo (Processos comunicacionais em estudantes de fisioterapia e fisioterapeutas, doutorado, 2010), Santos (A percepção do gestor de projeto sobre a comunicação assertiva, mestrado, 2018), Cunha et al (A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações, artigo, 2018), Prestes et al. (Secretariado executivo: inteligência emocional e comunicação assertiva, artigo, 2020), Santos e Parrao (Proposta de elaboração de um treinamento em comunicação assertiva, artigo, 2021).

Apesar de se encontrarem estudos a respeito da comunicação assertiva nas organizações que remontam a quase vinte anos atrás, a maior parte deles se concentra na última década, fato que corrobora um movimento que cada vez vem

ganhando mais força de valorização dos processos de comunicação nas empresas. A comunicação assertiva seria uma forma de melhorar esses processos, especialmente no âmbito interno.

## 2.1 Comunicação interna e o endomarketing como aliado

Como se afirmou anteriormente, para gerir uma organização é necessário que todos os membros dela estejam alinhados e trabalhando em sintonia e para isso é necessário que a comunicação interna flua e seja o mais transparente possível.

Qualquer eventual mudança ou novidade na empresa deve ser passada primeiramente ao público interno e só depois ao público externo. Os colaboradores necessitam participar das tomadas de decisões e precisam conhecer a organização na qual trabalham e se esforçar para atingir os objetivos e metas que foram traçadas por ela:

A pessoa pensa e age conforme as influências e os fatores condicionantes do seu meio ambiente. Se um profissional é bem-informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que o seu trabalho é respeitado e valorizado; conseqüentemente, seu desempenho e sua produtividade serão bem melhores (MATOS, 2009, p. 89).

Entende-se então que para manter a comunicação interna de forma esclarecida e seus colaboradores trabalhando satisfeitos e motivados é necessário que a organização tenha capacidade para declarar-se para seus colaboradores, provendo diálogos claros, ouvindo o que o colaborador tem a dizer e enviando-lhe *feedbacks*, informando-o com clareza sobre os objetivos, missão e valores, tornando-o mais engajado e comprometido.

Para isso, é necessário um programa para que se possa obter sucesso nas informações que serão passadas, mobilizando assim todos os membros da organização a trabalhar cada um em sua área, mas de forma conjunta para que dessa maneira possam crescer e se promover juntos com a empresa – liderança e comunicação interna são temas afins.

Segundo José e Rosa (2012, p. 151):

As organizações devem assumir a comunicação como algo relevante

para a produtividade, repassando informações com credibilidade e alinhando seu canal de comunicação. A partir do momento em que os objetivos e ideais corporativos são compartilhados por todos dentro da empresa o grau de satisfação dos colaboradores que a compõe se eleva e essa satisfação é refletida na forma com que são tratados os seus clientes e fornecedores, seu público externo.

Nesse sentido, o endomarketing tem como papel fundamental, como parte da comunicação interna, manter o colaborador motivado, engajado, esforçando-se ao máximo, lutando e prezando sempre pela organização na qual trabalha.

Sendo assim fica claro que seu objetivo é estabelecer um clima permanente de motivação nos empregados, visando desempenhar um bom trabalho aplicando os recursos necessários para assim garantir a satisfação do cliente externo. Seu objetivo principal, então, é mais que desenvolver estratégias isoladas de comunicação com o público interno, é olhar e tratar os funcionários como clientes e fazer com que eles acreditem e creditem na organização, gerando comportamentos e ações favoráveis para melhoria da qualidade de produtos e serviços. (JOSÉ; ROSA; 2012, p. 148)

Conectado com a cultura organizacional da empresa, é necessário que haja um plano detalhado com ações do endomarketing, que mantenham como objetivo principal o colaborador e a sua fidelização, interação e motivação para com a empresa. Por intermédio desse trabalho realizado com o público interno, o endomarketing ajuda que se compreenda as necessidades destes colaboradores, desse modo, visando sempre a atender o cliente final (o consumidor), de maneira respeitosa e passando uma boa imagem para este, deixando-o satisfeito e cativando-o sempre para que continue consumindo seu produto.

Com as ações do endomarketing atreladas à comunicação interna, obtém-se uma relação de confiança entre o colaborador e organização, já que o incentiva, mostra a sua importância e o convence que o seu papel é fundamental para o crescimento da empresa.

O endomarketing pode promover o desenvolvimento de uma organização e proporcionar o fortalecimento das relações entre empresa e funcionários, este desenvolvimento, depende do desempenho com excelência de seus colaboradores, da sinergia entre as práticas e processos internos, e de uma cultura que predispõe um ambiente democrático, transformador e evolutivo, tudo isso sendo comunicado por canais de comunicação abertos, interativos e participativos. (JOSÉ; ROSA; 2012, p. 158)

Entre as ações previstas nesse plano, a comunicação assertiva deve ser uma das ferramentas para que a empresa e seus colaboradores atinjam suas

metas conjuntas.

### 3 Conceitos principais da comunicação assertiva

Como se afirmou anteriormente, na atualidade, no dia a dia das organizações, é muito importante que se tome a comunicação como uma ferramenta de uso principal no trabalho. Porém, em muitas empresas ainda existem dificuldades por parte de líderes e superiores a respeito de como passar as informações necessárias para a equipe de maneira precisa, concisa e ao mesmo tempo respeitosa e autoritária.

Ao comunicar, utilizam-se de muitas ferramentas e por meio destas são causadas impressões ao receptor que podem ser positivas ou negativas. A comunicação assertiva é uma habilidade que pode ajudar a diminuir a ocorrência de falhas, minorando assim os erros e ruídos que podem ser prejudiciais ao desempenho e à produtividade dos colaboradores da organização.

Segundo Gelis Filho e Blikstein (2013, p. 30):

Trata-se de um conjunto de técnicas utilizadas para se atingir um diálogo mais eficaz, superando as armadilhas que as reações emocionais podem representar durante um processo comunicativo.

(...)

O termo 'assertivo' deriva do verbo latino *assertus*, que significa 'declarar'. A comunicação assertiva, enquanto técnica no ambiente organizacional, é uma ferramenta desenvolvida nos Estados Unidos que procura diferenciar os estilos de comunicação (agressivo, passivo, passivo-agressivo — considerados indesejáveis — e respeitoso-assertivo — considerado o ideal), visando aplicá-los de modo a melhorar e otimizar o diálogo. Em suas versões mais adequadas, permite à pessoa desenvolver suas habilidades; em outras, nem sempre é utilizada da maneira mais indicada.

A origem da comunicação assertiva remonta ao início da década de 1970, quando o psicólogo Arnold Lazarus se referiu ao termo "assertividade" como "a capacidade para recusar e elaborar pedidos, pedir favores, expressar sentimentos negativos e positivos e iniciar, continuar e terminar uma conversa comum" (GRILO, 2010, p. 15). Outras definições se seguiram nos anos posteriores, mas sempre assentadas sobre a ideia de que todo indivíduo teria direitos básicos de comunicação que se deveriam respeitar. Assim, criaram-se treinamentos para assertividade, dentro do contexto psicoterapêutico. No final da década de 80, a assertividade foi introduzida nas ciências empresariais, tornando-se verdadeira

“febre” nos trabalhos da área.

De acordo com Brum (2021, p. 54), “Para estabelecer uma comunicação assertiva, você precisa, antes de começar a falar, ter consciência e identificar com clareza qual é o seu objetivo em cada diálogo, para que possa obter o resultado que deseja”. Dessa forma, mesmo a comunicação oral se torna planejada e realizada para atingir objetivos.

A comunicação assertiva deve ser desenvolvida, já que nem todos os seres humanos nascem com essa capacidade, é uma habilidade na qual aprende-se a expressar ideias de maneira correta, verdadeira, clara, com respeito de ambas as partes (emissor e receptor). Tornar-se um bom comunicador assertivo é saber falar o que precisa, no momento correto e de forma exata, ser objetivo, saber controlar as emoções e principalmente saber escutar o que o outro tem a dizer com atenção e demonstrando interesse pelo que se está escutando, para que assim, possa-se estabelecer um vínculo.

Segundo Gelis (2013, p. 31), a comunicação assertiva assenta-se principalmente no evitar-se comportamentos indesejáveis em uma comunicação:

Ao evitar comportamentos comunicativos inadequados, como: não permitir que o interlocutor expresse sua opinião; interromper bruscamente a fala alheia; destruir o ambiente comunicativo por excesso de brincadeiras ou comentários sarcásticos; não manter o contato visual; fugir da responsabilidade de fala quando é meu direito ou dever; ou seja, comportamentos que impeçam a comunicação respeitosa com o outro, comigo mesmo e com o ambiente, o profissional caminhará na direção correta para melhorar suas habilidades comunicativas.

Dentro das organizações, esse cuidado com as habilidades comunicativas é muito importante, principalmente entre líderes e colaboradores, para que possam se desenvolver juntos: “Investir em melhorar as habilidades de comunicação dentro de sua empresa ainda é, sem dúvida, um dos mais importantes investimentos que todo empresário pode fazer” (BRUM, 2021, p.33).

É preciso que se executem treinamentos internos para que essa habilidade seja desenvolvida, não só para líderes, mas também para os outros colaboradores. A comunicação assertiva pode levá-los a se expressar com liberdade, expondo sua opinião sem que haja julgamentos por parte de outros colaboradores e líderes, criando um ambiente onde esta possa ser analisada em conjunto e muitas vezes tornar-se importante nas tomadas de decisões.

A comunicação é essencial às organizações. No âmbito interno, deve servir para que colaboradores e empresa fiquem alinhados e assim cresçam e se desenvolvam juntos, gerando satisfação para ambas as partes. Assim, o uso da comunicação assertiva pode trazer grandes benefícios ao ambiente organizacional, como a diminuição de conflitos e das dúvidas que surgem dentro das equipes, muitas vezes causados por ruídos existentes em algum dos elementos da comunicação. Por meio da comunicação assertiva, os colaboradores podem expor suas opiniões e exercer seus direitos, sem agressividade, trazendo mais tranquilidade para o ambiente de trabalho.

Ainda segundo Brum (2021), ter uma boa comunicação torna o ambiente organizacional mais harmonioso e traz mais qualidade de vida para os colaboradores, pois as situações problema serão analisadas de maneira mais clara e assertiva.

A gestão dentro de uma equipe é de fundamental importância, pois se conseguirá atingir os objetivos traçados pela empresa através de planejamentos, possibilitando assim, que a organização cresça. Um bom líder ajuda muito no engajamento da equipe, deve sempre estar atento aos detalhes, sempre ponderando-se nas falas, usando pronúncias corretas, sendo claro e objetivo, trazendo discursos apropriados para a situação abordada, para que assim não haja desvio de informações dentro da equipe.

Gerir a motivação de uma equipe torna-se extremamente valioso para o crescimento desta, é preciso que se estimulem os colaboradores a ter iniciativa para que os processos aconteçam, sendo assim, eles se sentirão mais motivados e o seu desempenho aumentará de maneira significativa.

Sousa (2014, p. 23), ao relacionar a liderança às habilidades de comunicação, refere-se ao “líder assertivo” como aquele que evidencia sua legitimidade e seus direitos ao mesmo tempo respeitando os indivíduos que o cercam:

Este tipo de orador transmite as suas ideias com serenidade e de uma forma construtiva, desenvolvendo uma capacidade forte de relacionamento privilegiando a responsabilidade individual. A sinceridade e honestidade do conteúdo das suas mensagens são uma constante, expondo cada ideia de uma forma clara e transparente.

De acordo com a representação da Figura 1 abaixo, pode-se notar que a assertividade se trata, portanto, de uma qualidade no que se refere à liderança:

**Figura 1** – Características do Estilo de Comunicação Assertivo

Fonte: Sousa, 2014, p. 23.

A Figura 1 apresenta as qualidades do estilo de comunicação assertiva direcionado à liderança, de modo que o líder exerça seus direitos e deveres evidenciando o respeito às pessoas que o rodeiam. Dentro desse cenário, observa-se que precisa passar o que deseja com sinceridade, transparência, a fim de construir uma relação sadia com seus colaboradores.

Atualmente, a liderança ganhou papel fundamental dentro das organizações, sendo vista com mediadora de conflitos dentro das equipes e capaz de proporcionar soluções rápidas para que estes sejam solucionados. Liderar é sem dúvida conseguir tratar das dificuldades, medos, alegrias e problemas existentes na equipe que podem afetar a organização de alguma maneira. Assim, para que essa traga bons frutos para a empresa, é necessário que esta seja criativa além de usar a assertividade como aliada.

Os líderes são extremamente importantes para o funcionamento da empresa e necessitam um poder de comunicação humanizada, importante meio para se manter uma boa relação com a equipe, já que ambos precisam um do outro, para que se consigam atingir os objetivos desejados.

Pode-se perceber que um líder possui o papel de motivar sua equipe, reconhecer seus esforços, incentivar e orientar suas ações para que o objetivo seja alcançado. Uma equipe reflete em suas ações a ação de seu líder, portanto, se um líder vai bem, a sua equipe também vai e vice-versa (RODRIGUES; COELHO, 2013, p. 13).

Em uma boa liderança devem sempre estar presentes algumas características, como representar sempre a organização, com os princípios, valores, cultura de forma ampla, desenvolver seu time fortalecendo e enaltecendo sempre as habilidades e competências que fazem parte de sua equipe, usar *feedbacks* constantes, entre outras.

Nesse sentido, a comunicação assertiva atrelada à liderança faz com que a

perspectiva dos subordinados se modifique perante o que lhes é delegado, assim estes passam a ser mais comprometidos com as tarefas que lhes são designadas, o que faz com o que o ambiente organizacional se torne mais harmonioso e tranquilo para se trabalhar, conseguindo assim alcançar e até mesmo ultrapassar os objetivos propostos com alto grau de competência e excelência.

#### 4 A comunicação assertiva como aliada da gestão

Além da necessidade da utilização da comunicação assertiva pelos líderes, no ambiente organizacional é imprescindível que todos pratiquem a comunicação assertiva. Caso contrário, podem ocorrer problemas que atrapalham o desempenho e a qualidade dos processos.

Dentre eles, a falta de comprometimento por parte dos colaboradores, falta de motivação, baixa perspectiva de crescimento e desenvolvimento destes. A ausência de *feedbacks* entre líderes e colaboradores (por pior que eles sejam a equipe precisa saber) faz com que se sintam desvalorizados, torna-os menos engajados em suas tarefas e obrigações, diminuindo assim a produtividade, acarretando atrasos nos prazos de entrega e até mesmo perda de clientes:

um funcionário desmotivado que não conhece os processos da empresa onde trabalha e o negócio como um todo obviamente estará limitado em suas atividades, implicando assim em qualidade inferior nas suas ações de trabalho, o que resultará em produtos e serviços que não satisfarão a clientela da empresa (TAVARES, 2010, p. 23).

A falta de comunicação dentro da organização não impacta somente nos processos existentes nesta e em seus colaboradores, mas também pode denegrir a imagem desta. Todos que a compõem precisam zelar e ter o cuidado ao se comunicar, em muitas situações uma fala agressiva, a falta de diálogo e até mesmo a ausência de paciência para ouvir o que o outro tem a dizer pode ser prejudicial, causando assim, consequências para a empresa com relação a sua aparência diante do seu público.

Todos esses comportamentos inadequados afetam diretamente os relacionamentos interpessoais, prejudicam o andamento dos projetos, a qualidade do atendimento, a imagem da empresa e, conseqüentemente, os resultados (BRUM, 2021, p. 33).

Para que a comunicação atue como aliada da gestão é necessário que se faça um bom planejamento estratégico, que deve partir do nível mais alto da organização. Desse modo, é preciso levar as pessoas a se envolverem com o processo de maneira que consigam lidar com a comunicação, colocando-a como o principal ponto estratégico, tendo como foco a missão, visão e valores da empresa presentes em todos os componentes e nos procedimentos internos esta deve sempre ser ajustada, de modo que assim se consiga um clima favorável de trabalho, garantindo um melhor desempenho por parte das equipes: “O plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações”(KUNSCH, 2003, p.247).

Lopes (2008) discorre acerca do tema e constata que as organizações acabam por buscar um sistema novo de relacionamento entre empregador e empregado, no qual o interesse e a colaboração passam a ser a base para essa construção ser empregada com maior credibilidade. Assim, é comum que se crie uma habilidade maior no quesito ouvir e entender os problemas e dicas dos colaboradores, sendo essas as principais qualidades de uma boa empresa do século XXI. Essas características são adquiridas pela comunicação assertiva.

Compreende-se então que a ausência de uma comunicação eficiente afeta todos os processos empresariais, alterando as suas capacidades de entrega, a sua imagem perante o seu público consumidor e deixa o seu público interno (colaboradores) desmotivados e com baixa produtividade.

#### **4.1 O gestor de recursos humanos e as práticas da comunicação assertiva**

Diante do cenário que se presencia dentro das organizações atualmente, é necessário que se obtenha um clima organizacional favorável entre os colaboradores, ajudando-os a exercer suas funções com maestria. Para que isso ocorra, os funcionários precisam de estímulos para que se sintam valorizados, satisfeitos, motivados e assim consigam realizar seu trabalho de forma tranquila, sem que haja ruídos que possam atrapalhá-los, já que estes exercem um papel poderoso em relação a eles. Uma comunicação assertiva pode proporcionar um ambiente agradável assim impacta de forma positiva no crescimento da empresa e na sua produtividade.

O gestor de recursos humanos tem papel fundamental para que esse clima se mantenha em ordem e funcionando de maneira devida e para que isso ocorra é importante que traga para esse ambiente as práticas da comunicação assertiva como a sua aliada, de modo que se consiga obter melhora nos estímulos da criatividade do trabalho em equipe, aumento na produtividade, conseguindo resolver os conflitos que possam vir a existir de forma mais ágil, retirando deles oportunidades, e além disso gerando saúde emocional.

Um líder é de extrema importância para o andamento dos processos dentro de uma equipe, visto que este é o espelho dela. Desse modo, ele deve influenciá-la com práticas assertivas, a fim de que os comportamentos possam ser mudados, gerando melhorias e ganhos não só para a organização, mas também para os seus liderados.

Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social (CHIAVENATO, 1993, p. 122).

Exercer o papel de líder não é uma tarefa fácil e o chefe que pretenda ser um líder deve trazer em sua bagagem práticas da comunicação assertiva presentes em suas habilidades. Ter uma escuta ativa, ou seja, ser um bom ouvinte, prestar atenção ao que seus liderados têm a dizer e o que eles pensam demonstrando sempre interesse pela fala deles, sem interrompê-los e deixando-os concluir o seu pensamento, faz com que o líder consiga argumentar mais com sua equipe, seja para defender seu ponto de vista diante de determinada situação na qual esteja sendo questionado, assim como na exposição de ideias, influenciando-os para que façam o que se pede.

O uso da escuta ativa faz com os colaboradores se sintam mais valorizados, pois entendem que dentro daquele ambiente conseguem ter voz ativa, podendo expressar suas opiniões sem que haja julgamentos ou medos. Segundo Brum (2021, p. 96): “Somente quando formos capazes de escutar o outro, é que construiremos a ponte e abriremos a porta para uma verdadeira comunicação assertiva”.

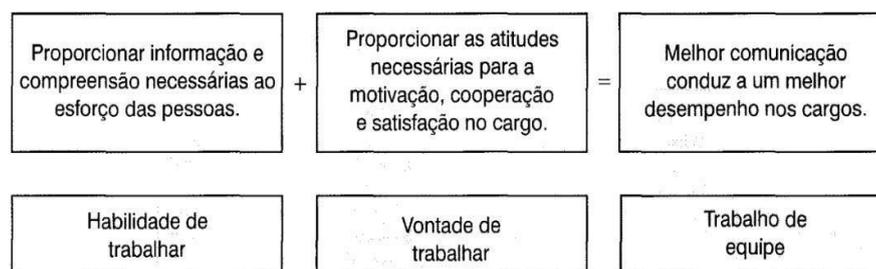
O líder deve ainda usar o *feedback*, pois é necessário que a equipe esteja sempre a par das situações. Saber se estão precisando se desenvolver mais ou se

estão no caminho correto para a execução da tarefa é de fundamental importância para que os processos sejam realizados. Assim, o *feedback* positivo deve ser usado a favor do líder, que precisa também focar mais nas soluções do que nos problemas em si, agradecer sempre à sua equipe por tarefas bem executadas, pelas entregas dentro dos prazos, estimulando-a sempre. Dessa forma, aumenta a motivação da equipe, demonstrando o valor que possuem dentro da organização e fazendo crescer a credibilidade, confiança, respeito e engajamento perante de os liderados.

O líder também precisa ser o mais transparente possível com sua equipe diante das situações, não pode deixar os erros passarem despercebidos, manter sempre seus liderados a par dos seus dados de desempenho e não deve fazer promessas que não poderão ser cumpridas. Caso contrário, os liderados ficarão desmotivados diante da falta de cumprimento dessas situações, fazendo com seu desempenho venha cair.

A Figura 2 representada abaixo mostra o quanto a comunicação vinda dos líderes é importante para o bom funcionamento e desenvolvimento do trabalho em equipe.

**Figura 2** – Os principais propósitos da comunicação como atividade gerencial



**Fonte:** Chiavenato, 2003, p. 128.

Nesse sentido, a comunicação assertiva pode ser considerada uma ferramenta para melhorar os processos de comunicação não apenas do líder, mas também todos os fluxos e processos internos. Isso se evidencia na Figura 2, que esta traz algumas características da comunicação de um bom líder como habilidade e vontade de trabalhar, para que assim, consiga desenvolver ações que motivem seus colaboradores. A comunicação deve servir como ferramenta para a

solução de problemas e melhor engajamento e desempenho de cada um em seu cargo, um trabalho em equipe de excelência e satisfação de ambas as partes.

## 5 Resultados

No mundo empresarial contemporâneo, a comunicação organizacional vem sendo cada vez mais considerada como parte importante das estratégias para que a organização alcance suas metas. Assim, sua gestão deve ser contemplar a utilização da comunicação assertiva, aquela realizada de forma respeitosa, objetiva e clara, sem deixar dúvidas nos interlocutores - nesse caso, os colaboradores. A comunicação assertiva tem como principal objetivo alcançar as metas que a empresa visa a conquistar, mas também é responsável por ganhos dos funcionários, que acabam por se sentir mais felizes e valorizados em seu ambiente de trabalho. Assim, o clima organizacional se torna mais leve e descontraído, mesmo diante das responsabilidades.

Desse modo, a comunicação assertiva pode ser vista como instrumento de gestão de recursos humanos pois, aliada ao endomarketing, pode promover o público interno, ou seja, gerar uma relação de confiança entre organização e colaborador, incentivando-o sempre e mostrando o quanto este é fundamental para que a organização cresça e se desenvolva.

Toda comunicação vez ou outra acaba por gerar pequenos conflitos e más interpretações por parte dos receptores. A principal causa é o fato de haver nas empresas grandes fluxos de pessoas com crenças e entendimentos diferentes. Sabendo disso, os líderes, devem usar a comunicação assertiva para auxiliar na prevenção e resolução das falhas, conflitos e ruídos que possam existir dentro das equipes.

Assim, na bibliografia consultada constata-se que a assertividade na comunicação deve ser levada a sério, constituindo-se em uma das chaves para o sucesso de uma empresa.

### Considerações finais

O estudo teve como objetivo principal avaliar bibliografia referente à importância da comunicação assertiva no âmbito organizacional, a fim de que se

pudessem compreender seus conceitos principais e como esta funciona nesse sentido. Por meio da bibliografia consultada, pôde-se identificar a importância de se realizar a gestão da comunicação interna, na qual a utilização das metodologias da comunicação assertiva pode gerar ganhos à empresa. Ao gerar um convívio saudável entre os colaboradores no ambiente organizacional, a comunicação assertiva resultará em benefícios na formação de equipes e na motivação dos colaboradores.

Assim, equipes de trabalho coordenadas por líderes assertivos têm seu desempenho e produtividade aumentados, gerando benefícios para as organizações, que se beneficiam entre seus concorrentes.

Esse tema, apesar de aparecer em estudos acadêmicos há mais de duas décadas, ainda continua sendo estudado, o que revela não apenas sua importância mas também uma possível carência de atenção por parte dos gestores. Efetivamente, empresas brasileiras de pequeno e médio porte com frequência não possuem equipe voltada à gestão da comunicação – muitas vezes nem mesmo de recursos humanos. Considera-se, assim, uma necessidade a recorrência desses estudos, assim como sua divulgação entre a comunidade empresarial, a fim de que a assertividade possa efetivamente servir como ferramenta de gestão que leve à melhora da performance das empresas no país.

Além dos vários autores que já vêm estudando a comunicação assertiva, profissionais ministram cursos e treinamentos nas empresas. Entretanto, pela sua importância nos processos de comunicação interna, é preciso que ainda outros estudos se realizem a fim de se criarem manuais para as empresas poderem inseri-los no seu cotidiano.

### Referências

ANGELONI, M. T. A. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

BRUM, D. **Comunicação Assertiva: Aprenda a arte de falar e influenciar**. São Paulo: Literare Books International, 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, R. da S. et al. A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**,

vol. 11, n. 1, 2018, janeiro-março, pp. 102-116. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/2734/273457118009/273457118009.pdf>>. Acesso: 04.set.22.

GELIS, A. F.; BLIKSTEIN, I. Comunicação assertiva e o Relacionamento nas empresas. **GV Executivo**. V 12, N 2, Jul/dez 2013. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20706/19443>>. Acesso: 04.set.22.

GRILO, A. I. R. M. **Processos Comunicacionais em Estudantes de Fisioterapia e Fisioterapeutas**: categorização e proposta de um treino individual de competências. (Tese de doutorado) Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa-Pt, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ul.pt/handle/10451/2249>>. Acesso: 04.set.22.

JOSÉ, B. L. C. S.; ROSA, A. T. R. O. O Endomarketing como Ferramenta Estratégica de Gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, p. 145-159, 2012. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/1954>>. Acesso: 07.nov.22

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunidade Integrada**. Ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, M. A. **O papel da avaliação de desempenho no desenvolvimento e mudanças nas organizações**, 2008.

MATOS, G. G. **Comunicação Empresarial sem complicações**. 2. ed. rev. ampl. Barueri, SP: Manole, 2009.

PONTES, M. L. M. **Comunicação e assertividade na Cravil no período de setembro a dezembro de 2003**. (Dissertação de Mestrado) Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2005. Disponível em: <<https://oatd.org/oatd/record?record=oai%5C%3Audesc.br%5C%3A42>>. Acesso: 04.set.22.

PRESTES, C. S. et al. Secretariado executivo: inteligência emocional e comunicação assertiva. **Anais da Jornada Científica dos Campos Gerais**: Discutindo o novo normal em tempos de pandemia, v. 18, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://iessa.edu.br/revista/index.php/jornada/article/view/1835>>. Acesso: 04.set.22.

RODRIGUES, R. M.; COELHO, M. C. S. A liderança e o Processo Criativo. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues** - Ano I - Ed I - Janeiro de 2013. Disponível em: <<http://www.faculdefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-5-0.pdf>>. Acesso: 30. Set. 2022.

SANTOS, J. C. F.; PARRAO, J. A. O. **Proposta de elaboração de um treinamento em comunicação assertiva**. **Étic**, v. 17, n. 17, 2021. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/9229>>. Acesso: 04.set.22.

SANTOS, S. R. **A percepção do gestor de projeto sobre a comunicação assertiva**.

(Dissertação de Mestrado em Gestão de Projetos), Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa (Portugal), 2018. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.5/16678>>. Acesso: 04.set.22.

SOUSA, A. S., OLIVEIRA, G. S., ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83. 2021

SOUSA, P. R. R. **Caraterização dos comportamentos de Liderança e estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e a sua influência no esforço extraordinário, Satisfação e Eficácia**. Academia Militar, Mestrado em Ciências Sociais, Lisboa, 2014. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7495/1/EXE%20INF%20688%20Pedro%20Sousa.pdf>>. Acesso: 04.set.22.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: Integrando teoria e prática**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.