

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Roberta Pacheco Rezende

**O MODELO ASSERTIVO DA COMUNICAÇÃO ENTRE OS PROFISSIONAIS EM
BUSCA DE RESULTADOS**

**Além Paraíba
2022**

Roberta Pacheco Rezende

O MODELO ASSERTIVO DA COMUNICAÇÃO ENTRE OS PROFISSIONAIS EM
BUSCA DE RESULTADOS

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor(a) orientador(a): Elizabeth Damsceno de Souza

Além Paraíba
2022



Roberta Pacheco Rezende

O modelo assertivo da comunicação entre os profissionais em busca de resultados

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACEALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Elizabeth Damasceno de Souza

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, dedezembro de 2022

Dedicatória

Dedico este trabalho à Deus;

Aos meus amados pais, Antônio José e Claudia;

As minhas irmãs, Alessandra, Camila e Tamires;

Ao meu filho, João Guilherme;

Aos meus sobrinhos, Kauã e Teodoro;

Ao meu amor, Rafael;

Aos meus cunhados, Tafarel e Matheus.

Agradecimentos

Mais uma etapa vencida! Agora mudam-se as metas e as expectativas para novas conquistas... Como administradora, sei o quão importante são as pessoas na nossa caminhada; não há profissional capaz de levar a vida isoladamente, e é com essa certeza que agradeço primeiramente a Deus por manter-me constante nos meus desígnios, sempre guiando-me nos momentos difíceis. Aos meus pais Antônio José e Claudia, tesouros que a vida me ofertou e ensinou à amar incondicionalmente, que construíram em mim valores que levarei por toda eternidade. Ao meu filho João Guilherme que me ensinou o verdadeiro amor e que foi o meu maior motivo para estar me formando. As minha irmãs Alessandra, Camila e (Tamires, que virou uma estrela em meio a esse tempo, mas tenho certeza que está olhando por nós) que estiveram sempre presentes e sorriam a cada conquista. Os meus sobrinhos Kauã e Teodoro, que são meus filhos de coração. Ao meu amor, Rafael, por todo companheirismo e compreensão nesse período que nem sempre pude estar presente. Luara, Teodora essa etapa não seria a mesma sem vocês, obrigada! Agora o sonho torna-se realidade! Por fim, quero agradecer aos familiares e verdadeiros amigos que torceram juntos pelo meu sucesso acadêmico e profissional. Obrigada!!

Resumo

Sabe-se que dentro dos ambientes empresariais, um dos grandes problemas, encontra-se nas dificuldades de comunicação entre os funcionários. Muitas vezes, há um tom de agressividade ou de provocação nessas relações, principalmente quando se trata de solicitar alguma atividade. Diante disso, apresenta-se a comunicação assertiva como método de reproduzir um diálogo mais eficaz. Agir de maneira assertiva significa ser firme e autêntico, conseguir passar as informações de maneira clara, dar opiniões sinceras, etc., porém de maneira respeitosa, sem submeter outras pessoas à ofensas ou destratar-las de algum modo. A assertividade está presente na forma como se fala, se expressa e se comporta. O presente estudo tem como objetivo principal verificar e fazer uma análise sobre a comunicação assertiva entre os profissionais em busca de resultados. Destacaram-se as principais características dessa, bem como as contribuições que a mesma traz para o relacionamento entre os indivíduos dentro de uma organização. Para alcançar tal objetivo utilizaram-se de pesquisas bibliográficas em materiais já publicados (artigos, teses, livro, etc.). A partir de uma análise crítica de todo o conteúdo percorrido, destaca-se as considerações finais do trabalho, na qual pode-se verificar que o modelo assertivo de comunicação pode contribuir de modo significativo com o desempenho organizacional.

Palavras Chaves: Comunicação assertiva; ambiente profissional; resultados.

Abstract

It is known that within business environments, one of the biggest problems is the communication difficulties between employees. Many times, there is a tone of aggressiveness or provocation in these relationships, especially when it comes to requesting some activity. In view of this, assertive communication is presented as a method to reproduce a more effective dialogue. To act in an assertive way means to be firm and authentic, to be able to pass information clearly, to give sincere opinions, etc., but in a respectful way, without subjecting other people to offenses or mistreating them in any way. Assertiveness is present in the way people speak, express themselves, and behave. This study has as its main objective to verify and analyze the assertive communication among professionals in search of results. The main characteristics of this communication will be highlighted, as well as the contributions it brings to the relationship among individuals within an organization. To achieve this objective, bibliographic research will be used on already published materials (articles, theses, books, etc.). After a critical analysis of the whole content, the final considerations are highlighted, in which it can be verified that the assertive communication model can contribute significantly to organizational performance.

Key words: Assertive communication; professional environment; results.

SUMÁRIO

Introdução	9
Metodologia	11
1– A importância da comunicação dentro das organizações	12
2 – Tipos de Comunicação	17
3 - A comunicação assertiva no ambiente organizacional	22
4 - O treinamento como ferramenta de mudança	30
Conclusão	32
Bibliografia	34

Introdução

No mundo empresarial, um dos problemas mais constantes encontra-se nas dificuldades de comunicação entre os colaboradores. Diversos conflitos são gerados pelas ações equivocadas, que por diversas vezes expressam agressividade, irritabilidade, provocações, etc. Uma vez que o ambiente corporativo é de grande complexidade, por incluir diversos tipos de indivíduos com diferentes crenças e comportamentos e que muitas vezes precisam conviver, bem como por estar em constantes modificações tendo seus projetos alterados, várias vezes causando grande estresse. Torna-se então, a capacidade de manter uma boa comunicação cada vez mais importante, desse modo, é crescente a busca por técnicas que aprimorem as formas de comunicar-se dentro das empresas, uma delas é a comunicação assertiva (FILHO; BLIKSTEIN, 2013).

Em meio a qualquer espaço, a comunicação está presente, mesmo quando os indivíduos estão em silêncio, já que a mesma ocorre também de maneira não verbal. Do mesmo modo, os projetos estão presentes em nosso cotidiano, seja na programação de uma viagem, ou de uma festa, no desenvolvimento de uma plataforma, entre outros. Verifica-se que em ambientes empresariais, segundo uma pesquisa realizada em organizações de diversos países, os problemas de comunicação são responsáveis por mais de 65% do total de obstáculos encontrados para a realização de um projeto, independentemente do setor em que o mesmo atuara. Estabelece-se, a partir disso, que uma comunicação boa e eficiente, interna ou externa, é essencial para que se consiga alcançar sucesso nos projetos das empresas. A comunicação assertiva ganha, então, valor, no que diz respeito a busca e alcance de desenredo positivo nos projetos determinados por uma organização, tornando-se grande aliada nessa trajetória (LOPES; ALVES, 2016).

Tendo em vista a importância da comunicação e os impactos que a mesma é capaz de gerar dentro do ambiente empresarial, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento das organizações. O presente trabalho justifica-se pela busca em apresentar uma metodologia melhor e mais eficaz para aprimorar as relações no ambiente trabalhista. Principalmente no que diz respeito na relação entre os funcionários, que muitas vezes possuem características negativas e acabam por prejudicar o desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, de toda a atividade produtiva. Verifica-se que muitas vezes, sobretudo quando se trata da relação entre os cargos mais altos com os demais, o tratamento se dá de forma autoritária e muitas vezes agressivo e/ou, humilhante, o que interfere na autoestima do trabalhador, podendo gerar inclusive problemas psicológicos e sociais ao mesmo. Sabendo-se que existem metodologias

de se portar com firmeza, porém sem afetar a dignidade do outro, pretende-se expô-las de forma a expandir o conhecimento sobre as mesmas e incentivar a sua aplicação no ambiente empresarial.

Diante do exposto, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: a comunicação assertiva entre os funcionários auxilia no alcance de melhores resultados por parte da empresa?

O presente estudo tem como objetivo principal verificar e analisar os aspectos da comunicação assertiva entre os profissionais em busca de resultados. Serão destacadas as principais características dessa, bem como as contribuições que a mesma traz para o relacionamento entre os indivíduos e o comportamento desses. A partir de uma análise crítica de todo o conteúdo recolhido, se dará as considerações finais do estudo, que detalhará os principais pontos que puderam ser observados.

Metodologia

Nesse trabalho ir-se-á buscar informações, características e quaisquer tipos de dados que permitam verificar e analisar a comunicação assertiva entre os profissionais que estão em busca de resultados. Serão destacadas as características desse tipo de comunicação, bem como os aspectos que a diferencia das demais, verificara-se qual a sua capacidade de influenciar nas relações e nos comportamentos dos funcionários de uma organização, bem como qual o seu efeito sobre o alcance dos objetivos alcançados pela empresa.

A metodologia utilizada para alcançar o fim citado acima, será basicamente a reunião de informações que discutam sobre o tema escolhido e que esclareçam, na medida do possível, as definições da comunicação assertiva e qual o seu papel dentro do ambiente empresarial nos dias de hoje, de forma a identificar a potencialidade desse tipo de comunicação no que se refere a busca por resultados positivos. Visando destacar, dentro da análise, os pontos positivos e negativos da assertividade, como a mesma deve ser utilizada, em que ela é capaz de contribuir e como ela deve se dar.

O material utilizado será, em grande parte, qualitativo, mostrando a teoria que permeia o tema, verificando constatações e fatos que já foram observados, de forma que se obtenha material necessário para discorrer sobre o assunto escolhido. Juntamente buscara-se também dados quantitativos que venham a provar todo o conteúdo discorrido, bem como melhorar a argumentação sobre o assunto.

O presente trabalho pode ser caracterizado como exploratório. Uma vez que, a pesquisa exploratória é conceituada pela busca por aprofundar o conhecimento sobre o tema proposto, aquela que é realizada através de um estudo exploratório, visa obter informações mais específicas e aprimoradas sobre determinado assunto, de forma que se consiga torna-lo mais claro e compreensível para os indivíduos, do mesmo modo que pretende conseguir proporcionar uma ideia geral e ampliada sobre o que se está pesquisando (RAUPP; BEUREN, 2003).

Contudo, o estudo também pode ser caracterizado como descritivo. Pois a pesquisa descritiva, é conceituada pela realização de descrições dos fatos, situações, características populacionais ou culturais, entre outros. Podendo ser entendida como a pesquisa intermediária entre os tipos exploratórios e explicativos. Através dela busca-se relatar algo as pessoas, de maneira a esclarecer sobre determinado assunto escolhido. Dando uma visão geral do que está ocorrendo no mundo no que diz respeito ao tema. Através dela é possível fazer comparações e identificações (RAUPP; BEUREN, 2003).

O presente trabalho será desenvolvido como uma pesquisa descritiva, por apresentar

informação sobre as características da comunicação assertiva, tanto no ambiente empresarial como no cotidiano dos indivíduos e suas demais relações interpessoais. Destacando também qual o seu conceito e origem, relatando a forma como a mesma deve ser aplicada, buscando descrever seus pontos positivos e negativos.

Do mesmo modo, se caracterizara como uma pesquisa exploratória, já que irá aprofundar-se sobre o conteúdo relatado para analisar as semelhanças e diferenças da mesma com os demais tipos de comunicação, verificar como a mesma é capaz de impactar no comportamento e nas relações dos indivíduos, bem como demonstrar como ela é capaz de contribuir com a obtenção de resultados positivos dentro das organizações.

Irá se utilizar de pesquisas bibliográficas, em materiais já publicados (artigos, revistas, livros e teses) nacionais e internacionais, que permitam uma aquisição de um conhecimento suficiente, juntamente com o levantamento de dados e informações que auxiliarão na argumentação, para que seja desenvolvido o tema proposto.

Através de uma análise crítica de tudo o que pode ser verificado, com um olhar atento sobre todas as informações e dados colhidos, será feito o capítulo de consideração finais, na qual constará os principais pontos que puderam ser observados com todo o estudo que se realizou, bem como propostas para novas pesquisas que possam trazer ainda mais conhecimento sobre o tema.

1– A importância da comunicação dentro das organizações

Nos últimos tempos a comunicação organizacional vem ganhando espaço das empresas, principalmente no que se refere às estratégias de gestão. Tem-se que a mesma é parte

da própria natureza organizacional, uma vez que essas são formadas por indivíduos que devem comunicar-se entre si de maneira funcional para que se garanta a sobrevivência e o alcance de objetivos da empresa. No entanto, destaca-se a complexidade da comunicação organizacional, devido a grande diversidade de universos, pessoas e culturas dentro do mesmo ambiente, além das diferentes visões de mundo que cada indivíduo possui. Desse modo, tratar a comunicação vai além de uma metodologia linear, é necessário considerar o todo que ali existe, como por exemplo os aspectos envolvendo distintos indivíduos, departamentos, unidades, etc. (KUNSCH, 2006).

Verifica-se que além de um quadro profissional bem formado, com alto talento e pessoas amplamente capacitadas, é necessário que seus integrantes se comuniquem de maneira adequada, caso contrários não se conseguira potencializar as capacidades da empresa como um todo. Certifica-se que a comunicação é de grande relevância para o desenvolvimento e a sobrevivência de uma organização (MELO, 2006).

Melo (2006, p. 1 e 2) também destaca os objetivos da comunicação empresarial interna como:

- Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;
- Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios.
- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno (MELO, 2006).

Em geral, dentro das organizações, as pessoas formam grupos focados em buscar determinado objetivo e atender às suas necessidades, assim é essencial a interação dentro de uma empresa. Sobretudo, no que se refere ao estabelecimento de um ambiente interno favorável e que assim, se minimize a possibilidade de conflitos. A comunicação é de grande importância também, para que os interesses individuais e da organização sejam conciliados com sucesso. Conforme salientado anteriormente, a comunicação organizacional interna tem ganhado cada vez mais importância, tornando-se um fator estratégico. Tem-se que a comunicação interna pode ser definida como os instrumentos e ferramentas utilizados para que ocorra a interação, bem como a troca de informação entre os indivíduos e para/com a empresa. A mesma é aplicada através do diálogo, da troca de experiências e também de informações obtidas, da participação de todos os colaboradores independentemente do nível hierárquico (MENAN, 2011).

Tem-se que a comunicação interna deve ser capaz de transmitir confiança aos envolvidos, de forma que os mesmos se sintam à vontade para expressar as expectativas,

objetivos, desejos, etc. Para que seja eficiente torna-se necessário utilizar-se de uma comunicação bidirecional que envolva os receptores também na conversa, apoiar-se de modo que isso facilite o processo de comunicação, saber respeitar as diferenças de culturas, além disso, a comunicação entre as pessoas devem se estabelecer de modo claro, consciente, curto, completo e contínuo (SANTOS, 2014).

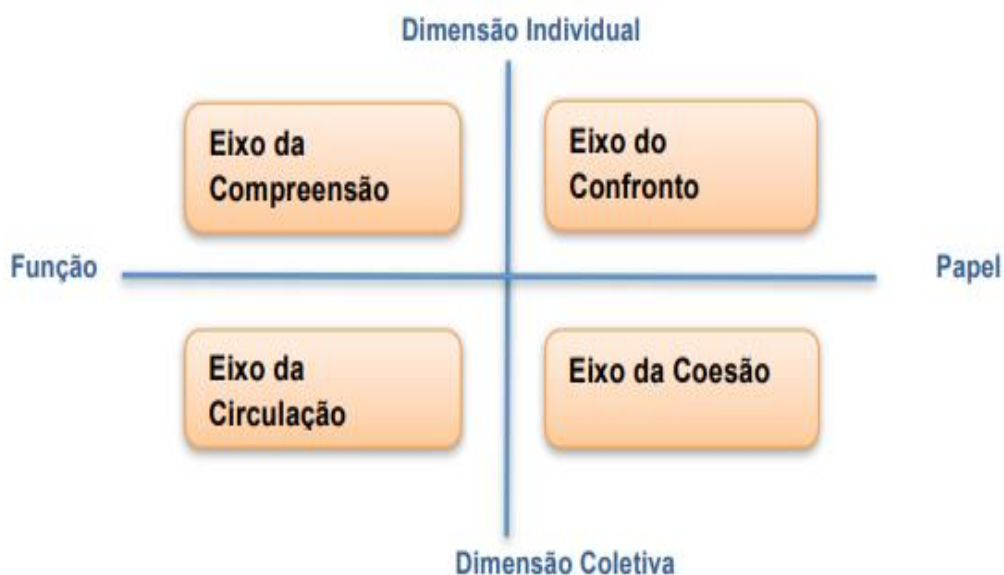
Destaca-se também que a comunicação em qualquer tipo de ambiente é de grande importância para a organização daquele meio. Dessa forma, estabelece-se que a comunicação é um instrumento que pode melhorar e potencializar a gestão de qualquer empreendimento. Juntamente, somente através da comunicação é que uma empresa conseguira desenvolver-se, permitir que seus colaboradores ampliem seus conhecimentos, modificando assim, comportamentos e estruturas. O processo comunicativo encontra-se também amplamente relacionado ao processo de tomada de decisão, quanto mais eficaz for a comunicação interna no ambiente organizacional mais fácil se tornará a escolha de qual caminho seguir. Dada então, a relevância da interação e do relacionamento eficaz entre os colaboradores de uma organização, os mesmos devem ser constantemente analisados, de modo a verificar se estão sendo realizados de maneira adequada, quais são os pontos fortes que devem ser reforçados e os pontos fracos que podem ser aprimorados, entre outras questões que devem ser pautadas de forma que sempre se busque aumentar a eficiência da comunicação ali realizada (MARCHIORI, 2010).

No que se refere ao alcance de objetivos e resultados positivos através da empresa, tem-se que o comportamento dos seres humanos podem ser facilmente influenciado por diversos fatores. Diante disso, verifica-se que a estratégia comunicativa permite que a gestão estratégica empresarial molde as ações de seus funcionários, sobretudo utilizando-se de estímulos positivos que visem motivá-los, levar a eles satisfação e incentivar seu melhor desempenho. Uma comunicação organizacional bem realizada e eficiente é capaz de agregar valor ao ambiente, fazendo com que os indivíduos fiquem realizados e apaixonados pelas atividades que desenvolvem e pela empresa que fazem parte. Uma comunicação eficaz é capaz de apoiar qualquer tipo de projeto estabelecido por uma empresa (ALMEIDA, 2013).

Estabelece-se que a comunicação deve ser realizada considerando três eixos importantes, que jamais devem ser utilizados separadamente, mas sim mutuamente e de maneira

conjugada. A Figura 1, apresentada a seguir, apresenta de forma esquemática esses eixos (ALMEIDA, 2013).

FIGURA 1 – Eixos da comunicação interna.



Fonte: Extraído de Almeida (2013).

Verifica-se, que a comunicação, possui função crucial dentro das organizações, uma vez que é através dela que se pode estabelecer a manutenção do conhecimento próprio e dos demais indivíduos envolvidos no processo produtivo. A comunicação quando aliada às estratégias determinadas pela empresa possibilitam uma ligação entre os objetivos específicos e o conhecimento do pessoal à respeito desse, tendo isso, facilita-se a implantação das estratégias dentro do ambiente organizacional. A habilidade comunicativa torna-se, então, essencial ao desenvolvimento de todas as atividades dentro da empresa, viabilizando a aprendizagem em todos os níveis hierárquicos, bem como disseminando e compartilhando todo o conhecimento e a cultura implementada na organização (PIZZAIA *et al*, 2018).

Percebe-se então, diante do aqui recorrido, que a comunicação é de grande importância em ambientes empresariais e vêm ganhando cada vez mais ênfase com o passar dos anos, tendo em vista que através dela é que a uma empresa consegue se organizar de maneira estratégica para ir a busca de suas metas e seus objetivos, ou seja, através dela é que se estabelece a possibilidade de desenvolvimento interno. Além disso, pode-se ver que ela a sua aplicação deve ser feita considerando diversos fatores, como por exemplo as diferenças

culturais existentes, os estímulos que quando positiva é capaz de gerar, as modificações comportamentais e estruturais que influencia. Bem como a forma como deve ser realizada, sempre com clareza, coesão, compreensão, etc. Visto seu papel dentro das organizações, a próxima seção apresentará os tipos de comunicação.

2 – Tipos de Comunicação

Conforme já discorrido, a comunicação efetiva-se em todo e qualquer tipo de relação, sejam elas pessoais, empresariais ou de transmissão de conhecimento. A mesma pode ser realizada tanto verbalmente quanto de modo não verbal. Tem-se que a comunicação nada mais é do que a capacidade de trocar pensamentos, idéias, conversar, com vistas a entender pontos de vistas diferentes, ou até mesmo convergentes. Desse modo, estabelece-se a importância da mesma ser bem realizada. Em uma organização, a comunicação deve sempre estar associada ao planejamento estratégico da empresa. Uma vez que todos, independentemente de nível hierárquico, tenham conhecimento sobre os objetos, os valores, a missão, a conduta ética, as metas e tudo mais da empresa, se torna mais fácil o caminho com a coletividade, que integra e traz força a organização (SCHELLES, 2008).

Existem alguns tipos de comunicação que variam de acordo com o contexto, com o ambiente, com as perspectivas, etc. Estabelece-se assim, três tipos principais de comunicação, além do estilo assertivo, sobre o qual já discorreu-se no presente trabalho, existem o estilo agressivo e o estilo passivo. Os dois caracterizam-se por:

- **Estilo Agressivo:** consiste em aparentar-se estar com instabilidade emocional, atacando de maneira frequente àqueles que o rodeiam, utilizando de um tom de voz alto e inadequado às situações, ainda mais quando envolvem conflitos já pré-existentes, comportando-se de maneira não colaborativa com os demais, apresentar-se com uma postura intimidadora e demonstrar certo grau de isolamento;
- **Estilo Passivo:** consiste em desviar-se de conflitos, sempre apresentando-se com medo de ser mal interpretado, possuir comportamento hesitante e não persistente, controlar o sentimento, expressar-se com um tom de voz mais baixo e lamentoso, bem como uma postura mais acanhado e demonstrando baixa autoestima (PÓVOA, 2009)

Sobre a forma como se dão os determinados estilos de comunicação, o Quadro 1, apresentado a seguir, traz uma síntese da descrição dos estilos: passivo, agressivo e assertivo (LOPES, 2015).

QUADRO 1 – Descrição dos estilos de comunicação.

Estilos de Comunicação	Descrição
Estilo de Comunicação Passivo	Denota sentimentos de bloqueio e paralisia, sem nunca procurar se sobressair, direcionando sempre as suas energias para a fuga ou defesa. Incapacidade de afirmação e desenvolvimento de sentimentos de frustração e rancor (Pavitt, 1999).
Estilo de Comunicação Agressivo pela Crítica ou pelo Domínio	Pela Crítica: Ataca publicamente os culpados quando vê os seus direitos atacados, irrita-se quando o interrompem, usa a ironia e sarcasmo e critica o trabalho dos outros quando vê o seu desvalorizado (Rouco, 2012).
	Pelo Domínio: Procura o domínio dos seus subordinados e superioridade com a sua valorização e desrespeito dos seus subordinados. Apresenta características de autoritarismo, frieza e menosprezo, devido a um sentimento de medo aliado a um desejo de vingança (Castelfranchi, 2004).
Estilo de Comunicação Assertivo	Demonstra confiança, evidencia os seus direitos e legitimidade através do respeito pelos seus subordinados. Transmite as suas ideias com serenidade, de um modo construtivo, impulsionando um relacionamento de confiança e criando um clima de responsabilização individual (Madlock, 2008).

Fonte: Extraído e adaptado de Lopes (2015).

Desse modo verifica-se que o estilo passivo comporta-se de maneira mais branda, fugindo de conflitos e quaisquer tipos de problemas, tendo assim dificuldade para afirma-se diante das situações. Enquanto que o estilo de comunicação agressivo, pode ser subdividido em duas formas, aquele baseado na crítica, constituído de ataques públicos direcionados àqueles que eles acreditam possuir culpa por determinada situação, grande irritabilidade, uso de ironia e sarcasmo para criticar o trabalho de outros indivíduos enquanto que os seus apresentam-se desvalorizados; e aquele baseado no domínio, aonde a pessoa apresenta-se com um ar de superioridade sobre os seus subordinados, desrespeitando-os, sendo autoritários, frios e menosprezando àqueles que o cercam. Já o estilo assertivo é capaz de transmitir maior confiança e legitimidade, respeitando os seus subordinados, comportando-se de maneira serena, criando elos de confiança com os demais (LOPES, 2015).

Sobre esses estilos, Sousa (2014) também define que: 1- o estilo passivo denota-se da vontade que o indivíduo possui de se misturar com o ambiente, apresentando-se de maneira

receosa, em geral apresentam-se bloqueios quando são colocados em situações adversas e conflitantes. Esse tipo de indivíduo, normalmente tem preferência em ser guiado, uma vez que se sente constrangido ao liderar outras pessoas do grupo, conforme já discorrido os sentimentos expressos por essas pessoas são de pouco auto estima e frustração. Sua comunicação não se dá de maneira boa. Utiliza de sua inteligência e capacidade afetiva para driblar os problemas; 2- o estilo agressivo subdivide-se em dois: 2.1) estilo agressivo pautado na crítica: sendo aquele que o indivíduo utiliza-se de locais públicos para expor negativamente outros que possam o ameaçar, perdem a paciência quando tem suas ideias interrompidas, e utiliza-se da crítica quando percebe que seu trabalho está sendo prejudicado, e 2.2) estilo agressivo pautado no domínio: toda a comunicação se dá de maneira autoritária, na qual o indivíduo sempre busca estabelecer-se em posição superior aos demais, busca transmitir medo àqueles que o rodeiam e possuem dificuldade para comunicar-se.

O comportamento passivo, refere-se a dificuldade que o indivíduo encontra para expor sua opinião ou os seus sentimentos diante dos fatos que se apresentam, e quando o mesmo decide fazê-lo acaba por não se sair de uma maneira adequadas e hábil. Em geral os indivíduos ao comunicar-se são extremamente discretos e justificam e/ou colocam desculpas de modo excessivo. Sua comunicação pode ser caracterizada, de maneira básica, com o interesse na fuga do assunto, muitas vezes tem suas ideias ignoradas devido a forma que as colocam e acabam por portar-se de forma negativa (GOMES, 2018).

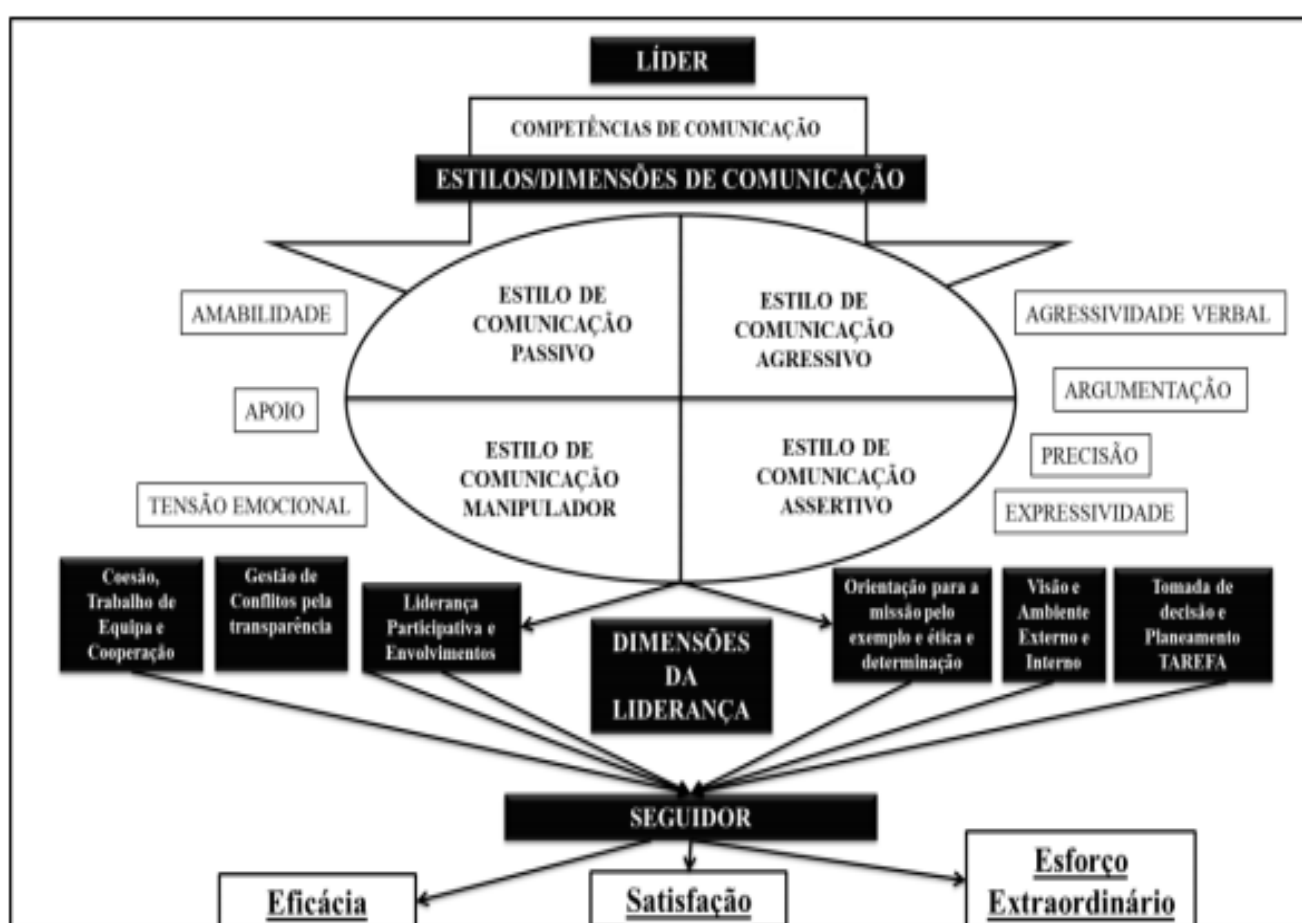
Já o comportamento com base no estilo agressivo, demonstra, de maneira facilmente perceptível, a falta ou o baixo autocontrole ao se deparar com situações adversas, além disso caracterizam-se pela valorização de modo excessivo de si mesmo e pela procura por alcançar as metas imediatamente. Desse modo, pessoas que utilizam-se de comportamento/comunicação agressiva, acabam por desvalorizar e não respeitar os direitos dos outros (GOMES, 2018).

Além desses dois estilos pautados, o passivo e o agressivo, existe também o estilo de comunicação manipulador, esse caracteriza-se por transparecer a ideia de estar cumprindo os desejos dos outros, enquanto que busca-se somente satisfazer as próprias vontades. O indivíduo comporta-se de maneira manipuladora, levando as demais pessoas a possuir certos tipos de comportamentos ou buscar certos resultados que são de seu interesse individual, deixando de lado o interesse coletivo. Todos os seus movimentos e palavras possuem duplo significado, são discretos sobre os seus reais objetivos, evitam despertar qualquer tipo de desconfiança. Com o

tempo, esse tipo de comunicador perde a credibilidade com o grupo, bem como perde a confiança dos indivíduos que dele fazem parte (SOUSA, 2014).

A Figura 2, apresentada a seguir, traz de maneira esquemática uma análise dos quatro estilos de liderança, passivo, agressivo, manipulador e assertivo. Salientando as características que podem ser pautadas de cada um e os possíveis sentimentos que podem a vir despertar (SOUSA, 2014).

FIGURA 2 – Estilos de Comunicação.



Fonte: Extraído de Sousa (2014).

Verifica-se, então, outros três estilos de comunicação além do estilo assertivo que é o foco do presente trabalho. Verificou-se que eles não se realizam de maneira adequada, uma vez que permeiam entre os extremos, ou calmo demais ou nervoso demais, ou parcial demais. Desse modo, os resultados alcançados pelos mesmos podem não se dar como acontece quando se implanta a comunicação assertiva, uma vez que essa é firme e ao mesmo tempo positiva. Diante

disso, a próxima seção apresentará as características da comunicação assertiva no ambiente organizacional.

3 - A comunicação assertiva no ambiente organizacional

Dentro dos ambientes corporativos, diversos são os conflitos ocasionados por falhas na comunicação, sendo os mais comuns ocorridos ali. Pode-se citar comportamentos muito agressivos dos indivíduos que ocupam níveis hierárquicos mais altos, ou críticas que não são bem aceitas por colaboradores ao participarem de *feedbacks*, brincadeiras mal colocadas que podem causar irritações aos companheiros de trabalho, entre diversos outros fatores que são capazes de influenciar o ambiente organizacional, podendo inclusive impactar nos resultados que ali serão obtidos. Em um mundo globalizado e amplamente competitivo, a comunicação ganhou espaço como estratégia de gestão administrativa, esse que tem se ampliado cada vez mais com o passar dos anos e o desenvolvimento das organizações. A habilidade de comunicar-se bem, tem ganhado cada vez mais valor. Diante desse cenário, as organizações cada vez mais tem buscado treinamentos para aprimorar a comunicação entre seus colaboradores e para/com a empresa. Apresenta-se, então, a comunicação assertiva como método alternativo e interessante para alcançar um diálogo mais eficaz e efetivo dentro das empresas (FILHO; BLIKSTEIN, 2013).

Em um estudo realizado, pode-se observar que cerca de 80% dos problemas encontrados em ambientes empresariais estavam amplamente ligados a falha na comunicação. O grande volume de ruídos, o uso de gírias ou de nomes técnicos em excesso, a troca de informações realizada de maneira falha, entre outros fatores que podem vir a interferir nas atividades desenvolvidas pela empresa, chegando inclusive a impactar a qualidade de vida dos indivíduos empregados ali. Em grande parte das vezes, essas falhas consomem tempo e energia, gerando um desgaste físico, emocional e psicológico. Podendo causar diversos tipos de danos e prejuízos, tanto financeiros quanto produtivos (ARANDA, 2015).

Destaca-se que a comunicação não acontece apenas quando uma pessoa fala e a outra escuta, existe também a comunicação não-verbal, que é capaz de expressar diversos tipos de sentimentos, bem como passar recados, etc., e obter a percepção daqueles que observam sem que se precise utilizar a voz. O ato de comunicar-se está presente em todos os momentos de nossas vidas e em qualquer local que estivermos (LOPES; ALVES, 2016).

Jesus *et al* (2017) discorre sobre a importância da comunicação no ambiente organizacional, salientando que quando a mesma é bem estruturada pode vir a potencializar trabalhos realizados em equipe, além disso afirma que a comunicação assertiva dentro desses ambientes é essencial aliada, pois é capaz de motivar os indivíduos que ali trabalham, bem como minimizar conflitos, proporcionar aumento da produtividade e consequentemente ampliar

os ganhos financeiros, além de construir um ambiente de trabalho saudável e possibilitar alcance de objetivos de maneira mais eficaz, independentemente do ramo em que a organização atua.

A comunicação assertiva se dá com atitudes assertivas. A palavra assertividade tem origem no latim e pode ser descrita como o ato de afirmar algo, clamar os direitos sobre alguma coisa, manter um posicionamento, entre outros. A mesma se estabelece através da segurança transpassada àqueles que estão ouvindo ou observando, além disso relaciona-se com a autenticidade, com o fato de não ter medo de demonstrar suas opiniões e pontos de vistas. Sua aplicação refere a comunica-se de maneira sincera, com objetividade, maturidade, transparência, e auto estima. Sendo que, nesse tipo de comunicação não se envolve qualquer tipo de ofensa aos receptores, e nem qualquer atitude que se coloque em posição de submissão aos que ouvem. Indivíduos assertivos são dificilmente manipuláveis ou corrompidos. Sempre se posicionam com firmeza e tem argumentos plausíveis que sustentam esse posicionamento. Não se comportam de maneira autoritária e mantem continuamente o respeito aos outros em seus discursos. Atitudes assertivas, demonstram autoconfiança e racionalidade, passam credibilidade aos receptores e são realizada de maneira calma (ARANDA, 2015).

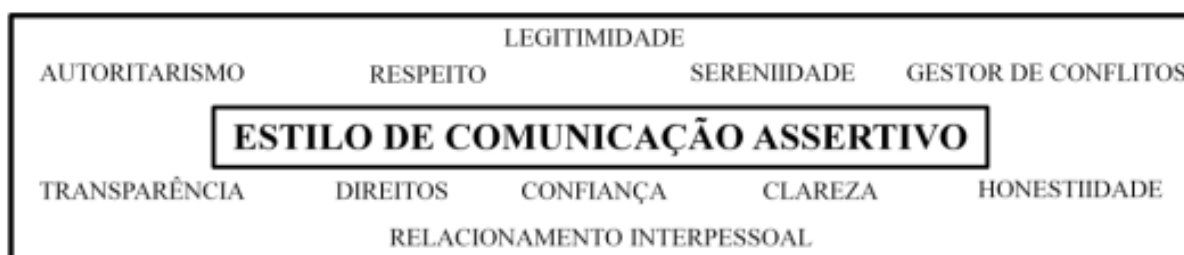
Além da cultura e da estratificação social em que o indivíduos esteve inserido, outro fator que de maneira ampla irá interferir na sua forma de pensar e de agir será a habilidade de ser assertivo para enfrentar diversos tipos de situações. Agir de modo assertivo refere-se a possuir atitudes de defesas diante de um cenário de injustiças, ou no fato de buscar estabelecer a ordem ao ambiente em que o conflito está causando danos individuais ou coletivos (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003).

Ser assertivo diferencia-se bastante de ser agressivo, significa se comunicar de maneira honesta, clara e dando abertura a participação daqueles que o rodeiam. É comporta-se de forma que não gere nenhum tipo de constrangimento a ninguém, não destratando as pessoas e respeitando os direitos de cada uma. A falta da assertividade além de poder causar diversos conflitos dentro de qualquer tipo de ambiente, também pode gerar prejuízos (SILVA; BONDIOLI; LA CUEVA, 2009).

Verifica-se que a assertividade está presente no momento em que ao se deparar com o conflito, o indivíduo consegue controlar a ansiedade e utilizar-se de expressão adequada, seja de seus sentimentos, desejos e pontos de vistas. Tem-se que a mesma supera tanto a comunicação passiva, a agressiva e diversas outras que mostram-se não tão apropriadas. Tem-se então, que a assertividade relaciona-se intimamente com a capacidade de ter autocontrole

diante das situações, sendo essa a habilidade para buscar, manter e até intensificar o reforço em determinada situação, principalmente quando essas podem acarretar perdas e até punições, indo na contramão do que se espera das comunicações passiva e agressiva que acabam por gerar esses resultados (GOMES, 2018).

FIGURA 2 – Características da comunicação assertiva.



Fonte: Extraído de Sousa (2014).

Tem-se então, que a comunicação realizada de maneira assertiva é capaz de transparecer legitimidade, uma vez que a mesma se dá através do respeito por todos que estão ao redor. Constrói-se ideias com serenidade, desenvolvendo um relacionamento forte. Tendo como característica diferencial a exposição de suas ideias de forma clara, honesta e

transparente. A Figura 2, apresentada acima, salienta algumas das características desse tipo de comunicação (SOUSA, 2014).

Del Prette; Del Prette (2003, p. 131 e 132) destaca em um de seus trabalhos algumas ideias que são importantes ter em mente quando se decide estabelecer um desempenho assertivo. São elas:

1. A ordem social vigente é justa e não requer qualquer ação para o seu aperfeiçoamento;
2. Mesmo em um sistema democrático (político e econômico), é possível a existência de erros e injustiças, que requerem a ação individual e coletiva para sua correção;
3. Posso e devo pensar que as coisas poderiam ser melhores para mim e para as demais pessoas;
4. A Carta dos Direitos Humanos é um guia e premissa que deve ser exercitada em todos os âmbitos do sistema social;
5. O sistema de crenças pode facilitar ou dificultar a aprendizagem de comportamentos assertivos;
6. A assertividade nada tem a ver com intolerância e egoísmo, e quem pensa assim tem uma compreensão muito estreita desse conceito;
7. Agir assertivamente não implica abandonar atitudes consideradas religiosas ou humanísticas, como, por exemplo, a de desculpar falhas alheias quando isso for importante;
8. Fazer ao outro o que gostaria que ele fizesse a mim implica meu direito de solicitar o mesmo a ele;
9. A ação assertiva nem sempre traz os resultados esperados, porém ela é a melhor opção em relação à passividade e à agressividade;
10. No pior cenário possível, a assertividade resulta em uma satisfação interior de fazer o que deveria ser feito (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003).

Tem-se que, comporta-se de modo assertivo significar expressar-se de uma maneira socialmente adequada, se atentando e preservando o direito, bem como os interesses de todos os envolvidos no diálogo. Além disso, comunicar-se de maneira assertiva envolve mais contato olho-a-olho entre o interlocutor e o receptor da mensagem; o uso mais frequente de afirmações que carregam consigo afeto; um tom de voz claro, nem alto nem baixo, mas audível àquele que receberá a mensagem; um discurso de maior duração, o uso adequado das palavras para transmitir da melhor maneira o conteúdo a ser passado; uma boa postura corporal, gestos apropriados, uma distância em conformidade entre os participantes da conversa, além das expressões faciais que devem expor o tom assertivo. Tal comportamento, difere-se por exemplo do comportamento passivo, que em geral ocorre sem olhar diretamente aos outros envolvidos na conversa, com a utilização de tom de voz suave e muitas vezes baixo, com uma expressão hesitante e que transmite um certo grau de vacilação, a falta de clareza ao comunicar-se, uma postura curva no momento do discurso de forma que se evite encarar o interlocutor. Ou também difere-se do comportamento agressivo, que apresenta-se com um olhar ameaçador, com um tom de voz alta que geralmente expressa certo nível de raiva e/ou ressentimento, falta de hesitação

independentemente do conteúdo que deve ser dito, fala imediata que muitas vezes interrompe o interlocutor, e mostra na maior parte das vezes que a pessoa não ponderou nada antes de falar (MARCHEZINI-CHUNA; TOURINHO, 2010).

Outro fator importante do cotidiano dos seres humanos são os projetos que os mesmos realizam, sejam eles projetos de vida, como casar, viajar para determinado local, sejam eles profissionais, estabelecer-se em uma carreira, desenvolver determinada plataforma para atrair uma empresa, etc. Dentro dos ambientes empresariais isso não é diferente, constantemente são elaborados projetos, seja para melhorar a produtividade, ou para ganhar espaço em algum mercado, etc. Diante disso, verifica-se que grande parte dos problemas inseridos como obstáculos à realização dos projetos escolhidos nas organizações, encontra-se nas falhas comunicativas dentro do ambiente, chegando a atrapalhar em cerca de 65%, e esse fator negativo acontece independentemente da área ao qual o projeto será aplicado. Tem-se então, mais uma vez ressaltado, a importância de uma boa e eficiente comunicação para se obter sucesso nos projetos determinados, essa prática é válida tanto no ambiente interno da firma como com o ambiente externo. Dentro desse aspecto de boa e eficiente comunicação, encaixa-se a comunicação assertiva, que apresenta-se como agregadora de valor quando o assunto é a busca por resultados positivos (LOPES; ALVES, 2016).

No que se refere a avaliação das lideranças dentro dos ambientes empresariais, outra pesquisa realizada por uma empresa de consultoria em gestão, talentos e carreiras, verificou que em uma amostra de 3500 funcionários, 54% afirmaram que um dos três pilares para uma boa liderança dentro de um ambiente empresarial encontra-se em uma comunicação aberta e sincera. Na mesma pesquisa, 57% dos indivíduos também afirmaram que não se sentiam a vontade para participar, sugerir ou criticar mudanças na organização. Nota-se, então, que há uma demanda expressiva por uma melhora no ato de comunicar-se dentro das organizações. Uma reformulação para que a comunicação interna entre funcionários e empresa se dê de maneira objetiva, clara, direcionada e com capacidade para promover a participação de todos (ARANDA, 2015).

Sabe-se da importância da comunicação assertiva dentro do ambiente organizacional, destacando sobre tudo a seu papel no que se refere a proporcionar mais envolvimento dos indivíduos nos projetos e nas estratégias determinadas pelas empresas. Esse envolvimento estabelecido pode ser capaz de motivar os trabalhadores daquela organização, uma vez que com a posse da informação se dará mais sentido às atividades por eles desempenhadas e os mesmo terão ideia do impacto de suas atitudes na trajetória para chegar ao objetivo estabelecido. No

entanto, essa informação deve ser passada de maneira correta e na quantidade certa. De modo a não causar o efeito contrário e acabar desmotivando os colaboradores da organização. Ademais, pode-se destacar também que uma comunicação assertiva bem aplicada é capaz de contribuir para a qualidade do exercício produtivo como um todo (REIS, 2017).

Desse modo, a partir do momento em que ficar claro o papel do indivíduo dentro do ambiente organizacional e a diferença que o comportamento do mesmo gerará nos resultados obtidos pela empresa, colocando o empregado em posição coesa e com capacidade para desenvolver suas potencialidades, metas e desafios proporcionaram aos funcionários crescimento, prazer e satisfação. Podendo dessa forma, aumentar o seu desempenho e com isso alcançar os objetivos traçados (ARANDA, 2015).

Com o passar dos anos e a ascensão da globalização o mundo e os mercados tem se tornado cada vez mais competitivos. Essa competitividade, aprimora como um todo a atividade produtiva uma vez que as organizações, em busca de atrair a demanda por seus produtos e serviços buscam técnicas cada vez melhores para incorporar em seu processo. Revela-se então a necessidade de se buscar soluções melhores que sejam diferenciais e possibilitem não só a sobrevivência da empresa no mercado mas também a sua consolidação e desenvolvimento. Qualquer tipo de estratégia que possa agregar valor e que possibilite maior produtividade e eficiência é fortemente valorizada. Nesse contexto, a comunicação, sobretudo a comunicação assertiva tem desempenhado papel relevante e se tornado grande aliada dos ambientes empresariais, uma vez que como é realizada de maneira mais personalizada é capaz de potencializar o alcance de metas por parte dos trabalhadores, já que a mesma é capaz de moldar o comportamento dos indivíduos, através de técnicas, como por exemplo a motivação dos empregados, e com isso modificar os movimentos que são tomados dentro do ambiente organizacional (OLIVEIRA *et al*, 2018).

Contudo estabelece-se que qualquer tipo de relacionamento, seja ele pessoal ou profissional pode ser aprimorado através da comunicação assertiva e a empatia pelo próximo, sejam eles afetivos ou até profissionais. É o caso de um casamento por exemplo, que quando estabelece que o tipo de comunicação implantada será a assertiva, a honestidade que a acompanha pode vir a minimizar possíveis desacordos que ocorreram com a rotina. Através da assertividade, é possível desenvolver melhores soluções ao problemas encontrados, além disso com esse tipo de comportamento e pensamento, torna-se mais fácil escutar e aceitar o ponto de vista das outras pessoas que estão envolvidas nessa relação. Verifica-se que uma pessoa assertiva, possui maior capacidade para lidar com os conflitos de maneira mais adequadas, já

que a mesma irá atentar-se aos detalhes necessários no ambiente, do mesmo modo que conseguirá reconhecer os direitos dos outros indivíduos, tendo assim maior senso de justiça e de responsabilidade com os interesses dos demais (FONSECA; CARVALHO, 2016).

Verifica-se inclusive, a relevância da comunicação assertiva entre líder e liderados. Determina-se que as orientações passadas pelos mesmos devem ser expressas com positividade, uma vez que através desse tipo de declaração é possível demonstrar apoio, motivar, apreciar e entusiasmar os colaboradores de uma empresa, e isso traz ampla contribuição a todos os envolvidos na atividade produtiva, sobretudo no que se refere ao aprimoramento da eficiência do trabalho, tanto individual quanto coletivo. Através da produtividade melhora-se a relação entre os colaboradores da organização, no que diz respeito ao bem-estar psicológico e físico, além disso eleva a auto confiança dos mesmos o que leva-os a ser mais criativos e proativos, fazendo com que a transformação de obstáculos em oportunidades se dê de maneira mais fácil (PEREIRA, 2014).

Santos e Araújo (2018, p. 8 e 11), também destacam que:

Comunicação é o processo por meio do qual os administradores realizam suas funções de planejamento, organização, liderança e controle. A comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo (...) para o líder ser responsivo e diretivo é necessário saber comunicar-se, quando se orienta o nível de comunicação é um. Quando se ensina o nível de é outro. Quando se interpreta pessoas é outro. Pode-se dizer que a forma que o líder deve colocar em prática é a fala e a audição (SANTOS; ARAÚJO, 2018).

Comportamentos assertivos, como ser objetivo e detalhista sobre as ações e comportamentos que são adequados às diversas situações, evitando ações pautadas em avaliação e punição, escutando de maneira ativa sobre os acontecimentos, dando exemplos positivos, concretos e bem sucedidos, buscando ser sincero e coerente em seus discursos e expressões físicas, procurar ser imparcial quando for lidar com o problema daqueles que o cercam e da empresa, valorizar os indivíduos e suas ideias, buscar sempre a melhoria de desempenho. No que diz respeito aos líderes, esses comportamentos tornam-se ainda mais importantes, pois são eles os responsáveis por conduzir todo o coletivo. Uma comunicação elaborada de maneira estratégica, bem estruturada, pode moldar o comportamento e as ações que se desenvolvem dentro de uma organização, fazendo com que a resolução dos problemas melhores, bem como a performance dos colaboradores que ali atuam. Desse modo, pode-se

afirmar que uma comunicação participativa e assertiva é capaz de levar aos melhores resultados (PEREIRA, 2014).

Gomes (2018, p. 20 e 21) também destaca como características do comportamento assertivo:

(..) manifestar opinião (concordar e/ou discordar das ideias propostas por outras pessoas sem necessariamente ter de convencê-las ou precisar desqualificá-las; tratar-se de apresentar uma ideia sustentando-a em fatos e dando a oportunidade para os demais indivíduos fazerem o mesmo); fazer, aceitar e recusar pedidos (discriminar a quem, como e quando os pedidos devem ser feitos, assim como saber dizer não sem se desculpar ou, caso necessário, apresentando breve justificativa); desculpar-se e admitir falhas (definida pelo ato de desculpar-se sem que haja justificativa ou promessa de compensação e/ou mudança); expressar raiva e pedir mudança de comportamento (habilidade de expressar sentimentos negativos sem afetar a qualidade dos relacionamentos; não se confundir com um desabafo e deve, sempre que possível, vir acompanhada de um pedido de mudança de comportamento daquele que gera esse sentimento); lidar com críticas (envolve habilidade de fazer e receber críticas, baseada nos critérios de veracidade da informação, forma como a crítica foi feita, ocasião em que foi dita e objetivo); estabelecer relacionamento afetivo/sexual (envolve habilidade de envio e leitura de sinais não verbais, além de habilidades de conversação); encerrar relacionamento (relacionada à compreensão de perdas, de revisão de planos e expectativas, etc.); interagir com autoridades (variante mais complexa da habilidade de iniciar conversação, graças à noção de inacessibilidade que dificulta a interação) (GOMES, 2018).

De acordo com o discorrido nessa seção verificou-se a forma como deve se dar a comunicação assertiva, verificando-se que se portar de maneira assertiva está muito ligado ao fator de ser firme diante das situações do dia a dia, sejam elas situações boas ou ruins. Dentro do ambiente organizacional, viu-se que esse tipo de comunicação é capaz de envolver os indivíduos que ali trabalham em prol de um objetivo, moldando seu comportamento e o motivando no desempenho de suas atividades, tais fatores contribuem positivamente aos resultados da firma. Na próxima seção se apresentará o treinamento como instrumento de mudança na comunicação/cultura organizacional e como fonte de melhoria nos resultados.

4 - O treinamento como ferramenta de mudança

É importante ressaltar, que nenhum desses tipos de liderança podem ser considerados imutáveis ou permanentes, uma vez que não são apenas elementos da personalidade do indivíduo, eles correspondem a absorção das formas de comportamento e no contexto em que se está inserido. Dessa forma, esses podem se modificar, de acordo com as condições encontradas no ambiente em que atua, bem como através de suas experiências ou mesmo de treinamentos voltados a ensinar posturas adequadas (GOMES, 2018).

Verifica-se que o mercado é altamente competitivo, independente do setor econômico. Diante de tal situação, cada vez mais empresas estão buscando estratégias que lhe auxiliem nessa competitividade. Nesse sentido, diversas instituições têm apostado no treinamento como um investimento para aprimorar o desempenho individual e coletivo, tendo em vista que essa pode ser uma variável capaz de contribuir de maneira positiva e intensa com os resultados da organização (MOURÃO; MARINS, 2009).

O treinamento de colaboradores pode ser definido como o esforço realizado pelas empresas para fornecer mais conhecimento aos que ali trabalham, ou seja, o mesmo pode ser considerado um processo de aprendizagem organizacional. Grande parte desses treinamentos, tem como foco a identificação de ineficiências dentro do ambiente empresarial, a superação de dificuldades, a preparação dos funcionários que vão desempenhar novas atividades e/ou o ensinamento sobre a introdução de uma inovação (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996).

Tem-se que o capital humano dentro de uma organização é insumo primordial para o desenvolvimento de suas atividades produtivas. A maximização de seu aproveitamento só se dá quando o mesmo tiver bem administrado e inteligentemente investido. Verifica-se que por meio do treinamento é possível melhorar o desempenho dos funcionários, consequentemente, aprimora-se também os resultados obtidos pela organização como um todo. Verifica-se que por meio dele é possível difundir novos conhecimentos e melhorar os que já estão em posse dos indivíduos envolvidos no processo produtivo. Com esse tipo de medida, no qual o foco são os funcionários, é possível criar um ambiente motivador e também aumentar a produtividade empresarial (LEITE; LOTT, 2013).

Por meio do treinamento e desenvolvimento, o funcionário consegue melhorar sua capacidade de assimilar informações, ele aprende novas habilidades e tem sua postura modificada dentro do ambiente empresarial. Tem-se então, que o treinamento pode contribuir com resultados satisfatórios individualmente e também à empresa como um todo (VOLPE; LORUSSO, 2009).

A estratégia de Treinamento e Desenvolvimento dentro de um ambiente organizacional tem algumas finalidades, das quais destacam-se: adequar os colaboradores à cultura da empresa, modificar comportamentos que não estão trazendo resultados positivos, estimular o desenvolvimento de competências, proporcionar condições para que todos consigam se adaptar à evolução e modernização da empresa, ofertar maior capacitação aos funcionários para possíveis mudanças de funções, e minimizar os custos da empresa. Todas essas ações devem ser pensadas e elaboradas de maneira eficazes pelos gestores das instituições, de modo a evitar qualquer tipo de pressão ou desgaste desnecessário, evitando-se o remanejamento de funcionários sem capacitação prévia. Além disso, existe uma abordagem do treinamento que busca a satisfação do capital humano com a organização e também com sua qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho (MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

Cabe ressaltar que os treinamentos não são apenas a realização de cursos que visam transmitir novas informações. Treinar um indivíduo diz respeito a levar o funcionário ao nível de desempenho determinado pela organização, utilizando-se de técnicas que busquem o desenvolvimento contínuo do indivíduo. Para realiza-lo é necessário que a empresa possua um clima organizacional favorável e comprometido com mudanças. Através das estratégias de treinamento é possível modificar de maneira permanente o comportamento dos indivíduos e o seu desempenho dentro do ambiente organizacional (VOLPE; LORUSSO, 2009).

Conclusão

O presente estudo, alcança com sucesso seu objetivo principal de verificar e fazer uma análise sobre o modo como a comunicação assertiva entre os profissionais pode afetar a busca de resultados, descrevendo as principais características dessa, bem como as contribuições que a mesma traz para o relacionamento entre os indivíduos dentro de uma organização, salientando-se também outros tipos de comunicação que sirvam como parâmetros comparativos.

Verificou-se que a comunicação é um fenômeno que se encontra presente em toda a vida dos indivíduos, desde o momento de seu nascimento até que ela chegue ao fim. E que a mesma pode se dar até por pessoas que não conseguem falar, mas que através de gestos e expressões conseguem transmitir uma mensagem a outras pessoas.

Destacou-se que no ambiente empresarial a mesma é tão essencial como no restante das relações, sobretudo quando se precisa estabelecer uma estratégia para executar e concluir com sucesso um projeto. Uma vez que ela é que possibilitara o conhecimento por parte de todos do que deve ser realizado para que se tenha sucesso, bem como para saber quais os movimentos dos demais setores ou indivíduos da empresa para analisar o que precisa ser melhorado. Além disso, tem-se que através que se determina as atividades que devem ser realizadas à determinado fim. Sendo que a mesma ocorre entre o mesmo nível hierárquico e também devem ocorrer de maneira eficiente entre os demais, de forma a possibilitar a integração da equipe em prol da empresa.

Pode-se observar que quando a mesma é realizada de maneira eficiente é capaz de potencializar os resultados, uma vez que se torna muito mais fácil trabalhar quando se conhece o objetivo daquele trabalho. Além disso, quando realizada de forma adequada pelos líderes, pode-se impulsionar tanto um colaborador, quanto o coletivo em prol de determinada meta. Do

mesmo modo, deve-se estar aberto a ouvir todos os que ali operam, é essencial uma vez que diversas contribuições e propostas de melhorias podem ser descobertas no processo de troca de ideias.

Ressalta-se então, a comunicação assertiva como ferramenta para o alcance dos resultados, tendo em vista que ela é efetivada através da firmeza e da credibilidade, permeando sempre a ideia de manter relações positivas, respeitando a ideia de todos, mas ao mesmo tempo expondo a sua de maneira adequada ao meio. Transmitindo honestidade e empatia. Tem-se que a mesma é bastante eficiente em diversos tipos de relações, seja no casamento conforme citado no trabalho, seja dentro dos ambientes empresariais. Verificou-se também que a mesma é capaz de motivar a equipe, uma vez que tem como premissa o incentivo e não a punição. Desse modo, o alcance de resultados ocorre de maneira mais fácil, com todos indo na mesma direção.

A título de comparação demonstrou-se também a comunicação passiva, que é aquela que se realiza de maneira mais inibida e com medo de expor opiniões, a comunicação agressiva que demonstra falta de controle e que muitas vezes vem a violar o direito dos trabalhadores, e a comunicação manipuladora que pode dar certo no início, mas que quando se percebe suas reais intenções tem-se a perda de confiança.

Portanto, pode-se perceber que a comunicação assertiva é a que possui maior capacidade de estimular os indivíduos dentro do contexto organizacional, sendo a mais adequada ao ambiente e aquela que poderá trazer maiores benefícios a empresa.

Além disso, tem-se que a forma como a pessoa comunica-se não é imutável, podendo ser alterada através de treinamentos, e de suas experiências. Sendo assim, não se deve julgar um indivíduo se baseando apenas a forma como o mesmo se comunica no ambiente de trabalho, pelo contrário, o ideal é buscar formas de lhe apresentar melhores modos de comportamento.

Bibliografia

ALMEIDA, L. A. S. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. **EXEDRA - Revista Científica ESEC**, n.8, p. 90-103, 2013.

ARANDA, A. S. Assertividade: Qualidade que traz benefícios à comunicação e relacionamentos dentro das organizações. **Regent**, v.1, n.1, p. 1-7, 2015.

BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. Assertividade, sistema de crenças e identidade social. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 9, n. 13, p. 125-136, jun. 2003.

FILHO, A. G.; BLIKSTEIN, I. Comunicação Assertiva e o Relacionamento nas Empresas. **GV Executivo**, v. 12, n. 2, p. 28-31, jul./dez. 2013.

FONSECA, R. C. T.; CARVALHO, A. L. N. O papel da empatia e da comunicação assertiva na satisfação conjugal em casamentos de longa duração. **Polem!ca**, v. 16, n. 2, p. 40-58, abr./jun. 2016.

GOMES, A. C. A. **Assertiva, passiva ou agressiva: como Alice se comporta no País das Maravilhas?** (Trabalho de Conclusão de Curso) Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

JESUS, C. A.; FARIA, I. S.; VIANA, L. M.; VALLUIS, M. A.; ROJAS, A. L. G. A importância da comunicação nas organizações. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico**, Guarujá, 10ª edição, p. 1-14, set. 2017.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p.167-190, 2006.

LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, n. 42, p. 1-10, 2013.

LOPES, A. S.; ALVES, A. S. **Comunicação em projetos**: Pessoas e tarefas. In: Anais do V SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, São Paulo, p. 1-13, nov. 2016.

LOPES, F. D. A. B. **Caracterização dos comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos oficiais subalternos do quadro permanente da arma de cavalaria e a sua**

influência no esforço extraordinário, satisfação e eficácia. (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada) Academia Militar, Lisboa, jul. 2015.

MARCHEZINI-CUNHA, V.; TOURINHO, E. Z. Assertividade e Autocontrolo: Interpretação Analítico-Comportamental. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, V. 25, N. 2, P. 295-304, abr./jun. 2010.

MARCHI, M. O.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. **Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 1, n. 16, p. 29-40, mar. 2013.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p.145-159, jan./jun. 2010.

MELO, V. P. C. A Comunicação Interna e sua Importância nas Organizações. **Tecitura**, v. 1, n.1, p. 1-12, 2006.

MENAN, M. G. A importância da comunicação interna nas organizações. **Inesul**, p. 1-11, 2011.

MOURÃO, L.; MARINS, J. Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações: Resultados Relativos ao Nível de Aprendizagem. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho - RPOT**, v. 9, n. 2, p. 72-85, jul./dez. 2009.

OLIVEIRA, A. V.; SANTOS, E. R.; SILVA, K. C. F.; BRITO, L. S.; SOUZA, M. C.; PIZZONI, T. G. P. Comunicação Organizacional como Estratégia de Gestão. **Revista Científica da AJES - Faculdade do Vale do Juruena**, Juína, v. 7, n. 13, p. 1-10, jan./jun. 2018.

PEREIRA, M. J. S. Comunicação Estratégica no Contexto Organizacional. **Revista Internacional de Ciências**, v. 4, n. 2, p. 37-50, jul./dez. 2014.

PIZZAIA, A.; PEGINO, P. M. F.; COLLA, J. E.; TENÓRIO, N. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-81, mai./ago. 2018.

PÓVOA, P. R. O. **A comunicação interna: um modelo para a GNR.** (Trabalho de Investigação Aplicada) Academia Militar, Lisboa, mar. 2009.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2003.

REIS, H. S. **Alinhamento estratégico com informação clarificada, comunicação assertiva, estratégia pré-definida e recursos qualificados.** (Dissertação de Mestrado) Instituto Superior de Gestão - Business & Economics School, Lisboa, 2017.

SANTOS, C. I. F. **A comunicação com a equipe**: que procedimentos adaptar para aumentar a produtividade. (Dissertação de Mestrado) Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2014.

SILVA, R. P.; BONDIOLI, E. A.; LA CUEVA, J. F. **O comportamento assertivo nas técnicas de negociação**. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, 2009.

SOUSA, P. R. R. **Caracterização dos comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos oficiais subalternos e capitães de infantaria e a sua influência no esforço extraordinário**. (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada) Academia Militar, Lisboa, jul. 2014.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **Psicologia.com.pt - O Portal dos Psicólogos**, p. 01-08, 2009.