

# COMUNICAÇÃO ASSERTIVA COMO RECURSO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO

## ASSERTIVE COMMUNICATION AS A RESOURCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE CORPORATE ENVIRONMENT

Fabiana Valério Primo\*  
Stéffano Bucci\*\*

### RESUMO

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica que investiga a importância da comunicação assertiva nas relações interpessoais através do conceito de inteligência emocional, que indica caminhos para o desenvolvimento de habilidades relacionais pessoais e corporativas. O presente estudo analisa a assertividade como competência comportamental intimamente ligada à inteligência emocional e os resultados quando exercida no ambiente corporativo, uma vez que auxilia na resolução de conflitos e nos processos de execução das tarefas. O indivíduo que desenvolve um comportamento assertivo se comunica de maneira clara e objetiva, colocando seu ponto de vista, sem violar os direitos do outro. Ao longo do estudo verifica-se que o uso da comunicação assertiva deve ser utilizado em todas as circunstâncias ainda que existam situações em que a inteligência emocional indica a observação e o não confronto, ou mesmo a agressividade, como soluções mais adequadas. Enfim, conclui-se que no contexto empresarial, em que o capital humano tem sido o grande diferencial das empresas, o uso da assertividade nas relações é ferramenta eficaz para o sucesso da organização.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional. Comunicação. Assertividade.

### ABSTRACT

The objective of this work is, through a bibliographical research, to discuss the importance of assertive communication in interpersonal relations, for what is necessary to bring concepts about emotional intelligence that indicate ways for the development of this type of communication. We will demonstrate in this study that this behavioral competence (assertiveness) is closely linked to emotional intelligence and when used achieves positive results in the corporate world, since this ability helps in the resolution of conflicts and disruptions in the processes of performing the tasks of a company. Individuals who develop assertive behavior communicate clearly and objectively, putting his point of view, but without violating the rights of the other. However, throughout the study we verify that the use of this resource (assertive communication) has to be used at all times, even when there situations in which it the emotional intelligence indicates observation and non-confrontation, or even aggressiveness, as more appropriate solutions. Finally, in this business context where human capital has

---

\* Advogada especialista em Gestão de Pessoas. [fabianampb25@hotmail.com](mailto:fabianampb25@hotmail.com)

\*\* Psicólogo especialista em Gestão de Pessoas. [stefanobucci@gmail.com](mailto:stefanobucci@gmail.com)

been the great differential in companies, the use of assertiveness in relationships is an effective tool for the success of the organization.

**Keywords:** Emotional Intelligence. Communication. Assertiveness.

## **Introdução**

No mundo contemporâneo, a capacidade de relacionar-se bem é considerada uma habilidade valiosa. As organizações que possuem visões estratégicas, a fim de manter um ambiente de trabalho saudável, promovem meios como a inteligência emocional para fomentar uma comunicação eficaz e eficiente. Ou seja, comunicação que produza os efeitos esperados, que desenvolva de modo correto e com baixos índices de erros, obtendo resultado esperado entre os seus colaboradores.

Dentre as várias formas de comunicação no ambiente de trabalho, a assertividade é a habilidade de expressar opinião de forma clara e objetiva respeitando o interesse de cada parte (emissor e interlocutor), a fim de garantir que as atividades sejam cumpridas de maneira correta e que seja preservada a boa relação interpessoal. Para tanto, a utilização de um comportamento assertivo como ferramenta para solução de conflitos exige autoconhecimento e empatia.

Caballo (2003) define a assertividade como uma habilidade social que aborda algumas características comportamentais, como a autenticidade, a opinião própria, a defesa de direitos e o reconhecimento dos próprios erros. Complementa Falcone (2002, p. 91): “Logo, ser socialmente habilidoso facilita a solução de problemas interpessoais, aumenta a autoestima, melhora a qualidade de relacionamentos e promove tranquilidade”.

A prática da assertividade comumente confundida com agressividade, tem como *modus operandi* o posicionamento justo e acertado frente a situações adversas, geralmente injustas ou quando necessária intervenção de algum dos elementos.

No contexto organizacional, a assertividade, a agressividade e a passividade se fazem presentes e há setores que demandam alguns tipos de comportamentos que lhes trazem melhores resultados. O setor de vendas diretas, por exemplo, demanda comportamentos com maior tom de agressividade, exigindo posturas mais ousadas do colaborador, enquanto para o departamento de RH é indispensável comportamentos de empatia, estabelecendo relações entre esses fatores e as situações cotidianas.

O presente artigo tem por escopo demonstrar como a inteligência emocional, através do uso de uma comunicação assertiva, tem impacto positivo sobre o comportamento e clima organizacional nos diferentes níveis da empresa.

## **1 Da inteligência emocional**

Após diversos estudos sobre o tema, o conceito de Inteligência emocional surgiu na década de 90, através de Peter Salovey e John Mayer, contudo, a expressão Inteligência Emocional ganhou popularidade, através de Daniel Goleman, em seu livro Inteligência Emocional.

Goleman (2001) caracteriza a inteligência emocional como a ferramenta para o sucesso ou insucesso dos indivíduos, podendo ser treinada no sentido de desenvolver o hábito de perceber as próprias emoções, mantendo o autocontrole em diversas situações, manifestando-se de forma emocionalmente equilibrada.

Em Goleman (2001, p. 46), encontra-se que a

Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.

Ainda em Goleman (2001, p. 337), também se encontra a inteligência emocional como a “capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

Por meio da evolução de seus estudos, Goleman (2015) definiu quatro componentes que caracterizam a inteligência emocional: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social.

A Autoconsciência está relacionada ao autoconhecimento, ou seja, compreender-se a si mesmo, reconhecer-se por inteiro, entender qual tipo emocional da pessoa.

O Autocontrole é a capacidade de o indivíduo compreender seus processos emocionais, entendendo que suas emoções os movem à ação e desta forma, necessita do autodomínio para entender qual o comportamento apropriado quando surpreendido por essas emoções.

Empatia é a faculdade colocar-se no lugar do próximo, entender o que o outro quer dizer ou precisa para uma boa comunicação com as pessoas.

Habilidade social diz respeito a gerenciar relacionamentos, refere-se a eficiência nas relações interpessoais, a arte de se relacionar.

Goleman (2001) descreve sobre a dificuldade do indivíduo em exercer tais habilidades, visto que alguns conseguem compreender suas próprias emoções, mas não conseguem compreender a emoção dos outros, ou seja, possuem autoconhecimento, mas não conseguem exercer a empatia. Contudo, sendo o cérebro humano maleável e flexível, ele pode ser treinado a fim de alcançar todas essas habilidades.

[...] as pessoas diferem em suas aptidões em cada um desses campos; alguns de nós podemos ser bastante hábeis no lidar, digamos, com nossa ansiedade, mas relativamente ineptos no confortar os aborrecimentos de outra pessoa. O que jaz sob nosso nível de aptidão é sem dúvida de ordem neural, mas, como veremos, o cérebro é admiravelmente flexível, em constante aprendizagem. As nossas falhas em aptidões emocionais podem ser remediadas: em grande arte, cada um desses campos representa um conjunto de hábitos e respostas que, com o devido esforço, pode ser aprimorado. (GOLEMAN, 2001, p. 56)

## **1.2 Relação entre Inteligência Emocional e Clima Organizacional**

Luz (2003, p. 12-13), define que clima organizacional “é reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Para Chiavenato (2009, p. 60): “clima organizacional está intimamente relacionado com grau de motivação de seus participantes”.

Considerando que o clima organizacional influencia no desenvolvimento do colaborador, aplicar a inteligência emocional no ambiente de trabalho é fundamental para promover um ambiente equilibrado, cooperativo e produtivo. O clima organizacional é um fator influenciador na produção da empresa e conseqüentemente na sua lucratividade.

Isto não quer dizer que no cenário em que a inteligência emocional tem sido exaltada, a capacidade cognitiva do indivíduo e o seu conhecimento intelectual, não tenham os seus valores. Ocorre que cada vez mais as empresas têm tido consciência que o conhecimento técnico por si só não é suficiente para o desenvolvimento de um bom profissional.

## 2 Inteligência Emocional e Liderança

Segundo Hunter (2004, p. 25): “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Maxwell complementa (2008, p. 17) que: “a credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se costuma confirmar na iniciativa de ajudar os outros a alcançar o sucesso também”.

Partindo desses conceitos, várias são as formas que um líder poderá utilizar para conseguir de seus subordinados os resultados desejados em prol da empresa.

No mundo empresarial, o desenvolvimento da inteligência emocional é papel fundamental do líder, que é o principal direcionador e motivador desse ambiente.

O papel de liderança tem uma estreita relação com o desenvolvimento da inteligência emocional em uma empresa, visto que é uma posição direcionadora e referência para os colaboradores. É uma função que influencia diretamente o clima e o comportamento organizacional.

[...] a inteligência emocional é condição “*sine qua non*” da liderança. Sem ela, um indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e suprimento infinito de ideias inteligentes, mas não será um bom líder (GOLEMAN, 2015, p. 8).

Goleman (2015)<sup>1</sup> sistematizou a liderança em seis estilos com origens e funcionamentos que causam impacto no clima organizacional:

Quadro 1 – Estilos de lideranças e funcionamentos

Funcionamentos	Estilos de liderança					
	COERCIVO	CONFIÁVEL	AGREGADOR	DEMOCRÁTICO	AGRESSIVO	CONSELHEIRO
os modos de ação dos líderes	exige imediata obediência	mobiliza pessoas em direção a uma visão	cria harmonia e constrói laços emocionais	Forja consenso através da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro
O estilo em uma frase	“faça o que digo”	“venha comigo”	“as pessoas vem primeiro”	“O que você pensa?”	“Faça como eu faço, agora”	“tente isto”
Implícita competência da inteligência emocional	“Conduzir a execução, iniciativa e autocontrole”	“autoconfiança empatia, mudança estimulante”	“empatia, construção de relacionamentos, comunicação”	“colaboração, liderança de equipe, comunicação”	“consciência, conduzir a execução, iniciativa”	“desenvolver os outros, empatia, autoconsciência”
Quando os estilos funcionam melhor	“em uma crise, o pontapé inicial de uma crise ou com problemas funcionários”	“Quando as mudanças requerem nova visão ou quando necessária uma clara direção”	“na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias estressantes”	“na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor”	“na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente”	“na ajuda de um funcionário a melhorar o desempenho ou desenvolver força a longo prazo”
Impacto abrangente no clima	negativo	Muito fortemente positivo	Positivo	positivo	negativo	positivo

<sup>1</sup> Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/551259/mod\\_resource/content/1/Cap1.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/551259/mod_resource/content/1/Cap1.pdf). Acesso em: 4. jan. 2019.

Muito embora o modelo de liderança coercitivo ainda seja usado, cada vez mais o mundo corporativo se modifica, pois os avanços tecnológicos e a busca pelo conhecimento têm despertado nas organizações um olhar mais direcionado a uma liderança humanizada, preocupada com as relações de trabalho a fim de sobreviver no competitivo mundo empresarial.

Dessa forma, o líder com melhor inteligência emocional é aquele que consegue adequar sua liderança a diversas situações no ambiente corporativo. Por exemplo: há situações em que será necessário o líder exigir do liderado um cumprimento imediato de uma ordem. Em contrapartida, haverá momentos em que a tomada de decisões permitirá a participação do liderado.

Portanto, de todo o exposto, é possível concluir que um líder com inteligência emocional, é aquele que dosa cada estilo de liderança e a aplica conforme cada situação, estabilizando o clima organizacional.

### **3 Comportamento**

#### **3.1 Análise e tipologia**

As organizações são organismos compostos por elementos como estrutura física, atividade de mercado, impacto social e, principalmente, pessoas. Assim sendo, é primordial compreender a dinâmica de seus comportamentos e como estes interferem diretamente nos resultados da empresa.

Em um grupo onde há diversidade da força de trabalho, analisar e compreender o comportamento individual ou do grupo permite uma melhor visão de como motivar e engajar essas pessoas a realizarem suas tarefas com excelência dentro da organização.

O ser humano não vive isoladamente, mas em contínua interação com seus semelhantes. As interações entre as pessoas diferem profundamente das que existem entre objetos meramente físicos e não biológicos. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar e vice-versa. Em face das limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar (CHIAVENATO, 2007, p. 25).

O comportamento é forma individual de proceder e refere-se à conduta da pessoa. Os padrões de comportamento são os modos pelos quais as pessoas costumam conduzir-se em seus afazeres: os fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolve, isto é das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos) e os fatores internos (como

suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação) (CHIAVENATO, 2007, p. 99).

Gillen (2001, p. 24) preceitua: “nosso comportamento está mais condicionado por nossos sentimentos dominantes do que pelo resultado almejado.” Sendo assim, a equação: situação (S) mais comportamento (C) é igual a resultado (R)  $S + C = R$ . Gillen sistematiza<sup>2</sup> quatro tipos de comportamentos (agressivo, passivo/agressivo, passivo e assertivo), conforme quadro a seguir:

Quadro 2 – Tipos de Comportamento

<b>Tipo de comportamento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Expressão corporal</b>	<b>Ações</b>
Passivo	Ansioso por evitar o confronto, mesmo às custas de si próprio – espera que as pessoas compreendam o que ele/ela deseja; muito preocupado com a opinião dos outros ao seu respeito	Mínimo contato visual. Quietos, voz hesitante. Fala confusa. Atitude defensiva, postura encolhida. Mexendo as mãos, inquieto.	Culpa-se de tudo. Odeia o assunto; evita a abordagem direta. Justificação excessiva; solicita aprovação. Cede facilmente. Gera simpatia; faz com que as pessoas se sintam culpadas em pedir as coisas.
Agressivo	Ansioso por vencer, mesmo à custa de outros, mais preocupado com os próprios desejos do que com os dos outros.	Máximo contato visual. Voz alta; seco. Postura evasiva. Aperta os dedos e aponta.	Imediatamente joga a culpa nos outros. Critica as pessoas, e não seu comportamento. Interrompe com frequência. Autoritário. Usa de sarcasmo, críticas, escárnio para ganhar a questão. Solicitações parecem ordens. ‘Engrossa’ facilmente a situação.
Passivo/agressivo	Apresenta comportamento misto, com elementos de agressividade e passividade. Ansioso em acertar contas sem correr riscos de confronto. Comportamento frequentemente encontrado em pessoas que querem se afirmar sem terem poder para tanto.	Mínimo contato visual, mas olha para frente mais que para o chão. Lacônico, suspira de impaciência. Exasperado, usa expressões como ‘não posso acreditar no que estou ouvindo’. Postura fechada.	Dá respostas indiretas, faz alusões sarcásticas, tem senso de humor irritante. Faz ‘acerto de contas’ indiretamente.
Assertivo	Ansioso por defender seus direitos, mas, ao mesmo tempo, capaz de aceitar que as outras pessoas também tenham os seus.	Contato visual suficiente para dar a entender que ele/ela está sendo sincero (a). Tom de voz moderado, neutro. Postura comedida e segura. Expressão corporal condizente com suas palavras.	Ouve bastante, procura entender. Trata as pessoas com respeito. Aceita acordos; soluções. Aceita declarar ou explicar suas intenções. Vai direto ao ponto, sem ser áspero. Insiste na busca de seu objetivo.

Verifica-se no quadro acima que o comportamento agressivo, muito embora consiga se posicionar diante de uma situação, expressando sua opinião, se manifesta de forma impulsiva e por vezes intimidadora, dizendo o que pensa, da maneira que bem

<sup>2</sup> GILLEN, Terry. **Assertividade**. Trad. Edith Nicole Laniado. São Paulo: Nobel, 2001.

entende, impondo-se sem se preocupar se suas palavras causarão algum desconforto ao grupo envolvido naquela situação.

Em contrapartida, o comportamento passivo, embora priorize as relações humanas, se preocupando em não criar uma mal estar com as pessoas ao seu redor, sofre porque quer se expressar, mas por receio de não ser compreendido, torna-se uma pessoa omissa, diz “sim” quando na verdade gostaria de dizer “não”, causando um conflito interno, raramente se posicionando e quando consegue expressar a sua opinião, muitas vezes é de forma insegura.

O comportamento agressivo/passivo, o indivíduo quer se posicionar, mas não quer se comprometer, age por vezes de forma irônica e manipuladora.

Já o ultimo tipo, o comportamento assertivo, trata-se de equilíbrio entre o melhor do comportamento agressivo e do comportamento passivo, uma vez que consegue se posicionar, dando sua opinião de forma clara e direta. Sem agredir seu interlocutor, age com tato justamente porque consegue preservar as relações humanas através da empatia.

No entendimento de Gillen (2001, p. 58): “Nada garante sucesso quando se lida com pessoas. A assertividade, porém, lhe proporciona melhores chances de conseguir um resultado que satisfaça ambas as partes”.

### **3.2 Comportamento organizacional**

Comportamento organizacional está relacionado ao comportamento individual e do grupo que compõe uma organização.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 6-7), “Comportamento Organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

Quadro 3 - Subjacentes a essa definição de comportamento organizacional estão três considerações importantes

1- O <b>comportamento organizacional</b> enfoca comportamentos observáveis, como falar em reuniões, usar equipamentos de produção ou redigir um relatório. Também lida com os estados internos, como pensar, perceber e decidir que acompanham as ações visíveis;
2- O <b>comportamento organizacional</b> envolve a análise do comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores;



3- O **comportamento organizacional** também avalia o “comportamento” desses grupos e organizações por si. Nem os grupos nem as organizações se “comportam” do mesmo jeito que as pessoas. Entretanto, nas organizações ocorrem certos eventos que não podem ser explicados apenas como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser examinados em termos de processos grupais ou organizacionais”.

Ainda sobre o tema, no quadro 4, Wagner III e Hollenbeck indicam três áreas distintas do campo do comportamento organizacional:

Quadro 4 - Áreas do comportamento organizacional

Área	Foco	Origens
Comportamento micro-organizacional	Indivíduos	Psicologia experimental, clínica e organizacional
Comportamento meso-organizacional	Grupos	Comunicação psicológica social, interacionista, mais as origens das duas outras áreas
Comportamento macro-organizacional	Organizações	Sociologia, ciência política, antropologia e econômica

É um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. [...] O autor enfoca, ainda, três determinantes do comportamento dentro das organizações: indivíduos, grupo e estrutura. O comportamento organizacional aplica o conhecimento, para com que as organizações trabalhem mais eficazmente. Para resumir essa definição, podemos dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas (ROBBINS, 2002, p. 6-7).

O desafio de uma empresa, partindo desse entendimento da valorização do capital humano como fonte de inovação e renovação da empresa, será administrar relacionamentos pessoais para uma convivência produtiva no ambiente de trabalho, a fim de conciliar interesses individuais com os organizacionais.

É de suma importância que os gerentes atentem-se a diversidade da mão de obra, estejam preparados para responder aos desafios que derivam das diferenças individuais em termos de aptidões, personalidade e motivações (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012, p. 8).

Segundo Gil (2001) as pessoas começaram a valorizar as relações no trabalho quando se observaram que os fatores psicológicos e sociais estão diretamente relacionados com a produtividade. Com isso, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passam a fazer parte da Administração de Pessoal.

#### **4 Assertividade**

A comunicação é uma ferramenta de vital importância no mundo corporativo, razão pela qual ela deve ser alvo de investimento pelas organizações.

Chiavenato (1989, p. 39-61) traz alguns aspectos referentes ao tema:

[...] comunicar não é somente transmitir uma mensagem é, sobretudo, fazer com que a mensagem seja compreendida pela outra pessoa. Se não houver compreensão do significado, não há comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa a comunicação não se efetiva.

As pessoas não vivem isoladas, nem são autossuficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação. Comunicação é transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de relacionar com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre as pessoas.

Os problemas nas relações interpessoais interferem nos resultados do mundo corporativo, por isso, uma boa comunicação acarretará positivamente na produtividade e na qualidade dos trabalhos da organização.

Miranda (1999, p. 1) discorre que a eficácia da comunicação “se deve a ideia de que a comunicação interpessoal necessita ser convincente, eficiente, objetiva, positiva, afirmativa, deve atingir o objetivo e o público alvo.”

A organização é um sistema de relações, exigindo atenção e gerenciamento às diferenças pessoais (cultura, valores, crenças) para o bom funcionamento da empresa.

Alberti e Emmons (2008, p. 115) colocam que: “A comunicação assertiva eficaz cria relacionamentos positivos e de igualdade entre pessoas.”

Sobre a assertividade:

Na base do conceito de assertividade encontra-se a noção de igualdade de direito e deveres, de legitimidade dos comportamentos voltados para a reivindicação e defesa desses direitos, de respeito e dignidade da pessoa humana. [...] Neste sentido, fundamenta-se no entendimento de que a assertividade é uma classe de habilidades sociais de enfrentamento em situações que envolvem risco de reação indesejável do interlocutor, com controle de ansiedade e expressão apropriada de sentimentos, desejos e opiniões. Ela implica tanto na superação da passividade quanto no autocontrole da agressividade e de outras reações não habilidosas (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005, p. 175).

A habilidade de comunicar-se de modo assertivo em um ambiente organizacional é bem mais benéfica que uma comunicação agressiva, passiva ou até mesmo passiva/agressiva, conforme esquematizou Gillen (2001), uma vez que essa postura comportamental respeita cada uma das partes, protegendo a relação interpessoal.

A comunicação assertiva não se resume em apenas atentar-se a como algo será dito, mas se fazer ser entendido em situações adversas com possibilidade de conflitos.

Gillen (2001, p. 19) corrobora: “[...] ainda que vivamos em uma era de alta tecnologia também é verdade que nunca o impacto pessoal sobre o desempenho do indivíduo foi tão influente”. Organiza a assertividade em quatro pedras angulares, a saber: bom contato visual, tom de voz neutro, postura aberta e atenção à linguagem. Ou seja, a entonação da voz, a forma como as palavras serão utilizadas e as expressões faciais influenciarão no jeito como o receptor interpretará a mensagem recebida e se a mesma será de maneira assertiva.

Comportamento é algo variável, que pode mudar de acordo com o momento e a situação, portanto é razoável que o indivíduo possa adotar os quatro tipos de comportamentos (agressivo, passivo, agressivo/passivo e assertivo), ainda que dentre esses, um tenha maior predominância na pessoa em diferentes fases de sua vida.

Relacionar-se assertivamente é uma expressão incluída no escopo da inteligência emocional, mesmo quando em contingências exigem-se tons de agressividade ou passividade. Mesmo assim, importante ressaltar que agir assertivamente está mais próximo de ser pacífico do que ser passivo.

A habilidade em ser assertivo, por vezes, pode ser confundida com a agressividade, contudo, cabe diferenciar que se impor é diferente de se posicionar e aí reside o diferencial entre as duas atitudes. Quem se impõe é determinar, obrigar a aceitar, em contrapartida, posicionar é colocar-se em posição, assumir uma opinião.

A pessoa que desenvolve essa habilidade tem de perceber que há situações em que o silêncio também é uma forma de agir assertivamente, pois a atitude assertiva pode causar ao interlocutor a sensação de altivez e arrogância, o que é contrário ao constructo da assertividade.

O comportamento assertivo promove a igualdade nas relações humanas, permitindo que possamos agir de acordo com nossos interesses, defender nossas posições sem ansiedade, expressar nossos sentimentos de maneira honesta e tranquila e exercer nossos direitos pessoais sem negar os dos outros (ALBERTI; EMMONS, 2008, p. 14).

Os mesmos discorrem sobre as diferentes facetas do comportamento assertivo:

*Promover a igualdade nas relações humanas* significa colocar os dois lados no mesmo nível; restaurar o equilíbrio das forças dando o poder a quem não tem fazendo com que todos ganhem e ninguém perca. *Agir de acordo com os interesses* se refere à nossa capacidade de tomar as próprias decisões sobre carreira, relacionamentos, estilo de vida e horários; tomar a iniciativa de puxar conversa e organizar atividades; confiar no próprio julgamento; estabelecer metas e trabalhar para atingi-las; pedir ajuda aos outros e ter participação social. *Defender nossas posições* inclui saber dizer não; estabelecer limites de tempo de energia; reagir à críticas, censuras ou raiva e expressar, apoiar ou defender opiniões. *Expressar sentimentos de maneira honesta e tranquila* significa ter a capacidade de discordar; de mostrar raiva, afeição e amizade; de admitir o medo ou ansiedade; de manifestar concordância ou apoio e de ser espontâneo – tudo sem ansiedade. *Exercer direitos pessoais sem negar os dos outros* está relacionado à sua competência como cidadão; como consumidor; como membro de uma organização, escola ou trabalho em grupo; como participante de eventos públicos para expressar opiniões, buscar mudanças e reagir a violações dos seus direitos ou dos outros. *Não negar os direitos dos outros* é colocar em prática as intenções citadas nos itens acima sem fazer críticas injustas, e não se comportar de modo ofensivo, sem xingamentos, intimidação, manipulação ou controle de outras pessoas (ALBERTI; EMMONS, 2008, p. 40).

Uma comunicação assertiva exige firmeza, clareza, objetividade, racionalidade com demonstração de autoconfiança, credibilidade, cordialidade e respeito, conferindo melhores chances de êxito.

Entretanto, Gillen (2001, p. 58) exemplifica situações em que não se deve ser assertivo: “quando as emoções – suas ou as de seu interlocutor - estiverem bastante exaltadas. Melhor esperar que os ânimos se acalmem para depois iniciar o diálogo”. E que “nada garante sucesso quando se lida com pessoas. A assertividade [...] lhe proporciona melhores chances de conseguir um resultado que satisfaça ambas as partes”.

#### **4.1 Assertividade como diferencial no mundo corporativo**

O mundo corporativo cada vez mais tem exigido e investido em uma comunicação clara e eficaz, por isso, a empresa que utiliza-se de uma comunicação assertiva destaca-se no atual mercado de trabalho.

Assertividade é treinável e dentro de uma organização deve ser aplicada em qualquer nível hierárquico, influenciando a todos, objetivando uma comunicação com menos ruídos e mais eficiente.

Conte e Brandão (2007) afirmam que o ambiente empresarial deve estar preparado para pessoas assertivas, pois se um funcionário que seja capaz de apontar falhas ou elogiar um colega sem exageros ou de forma não punitiva receber um retorno desfavorável toda vez que o fizer, poderia deixar de fazê-lo, por isso a necessidade do envolvimento mútuo e colaborativo neste tipo de programa.

O uso da assertividade na comunicação forma um ciclo integrado entre todas as áreas de uma empresa, proporcionando uma equipe alinhada, pois influencia pessoas e traz equilíbrio organizacional.

No universo altamente competitivo, reuniões intermináveis para resolução de conflitos, aliada ao retrabalho por conta de falhas de comunicação, prejudica o andamento da empresa em um todo, impactando no desempenho e na produtividade dos profissionais.

Portanto, o uso de uma conduta assertiva na comunicação é primordial nesse cenário, a fim de obter resultados com melhor aproveitamento de tempo, ganhando vantagem competitiva no mercado de trabalho.

A comunicação assertiva deve-se ser explorada com todos os agentes que atravessam o meio corporativo. Além de programas de fomento à inteligência emocional e meios mais eficientes de comunicação intra muros, a empresa deve se atentar ao bom relacionamento com o ambiente externo, fornecedores, parceiros e clientes, a fim de transmitir a sua missão, o seu produto e demonstrar o seu impacto social através do seu relacionamento.

## **Considerações Finais**

Conduzir relações interpessoais adequadamente requer autoconhecimento e empatia e tratando-se do mundo corporativo, a qualidade dessas relações definirá o sucesso ou o fracasso da organização.

A inteligência emocional é quesito de suma importância na interação de pessoas, desenvolvendo um papel importante na comunicação. O uso correto da comunicação baseada na inteligência emocional pode ser expressa através de uma comunicação assertiva.

Neste competitivo mundo dos negócios o capital humano passou a ser um diferencial, assim, a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho impacta de forma direta nos resultados da organização.

O clima organizacional como um retrato da realidade da empresa deve ser favorável, influenciando de forma positiva no comportamento dos colaboradores, à vista disso, o investimento em uma comunicação eficaz é fundamental para auxiliar na integração entre esses colaboradores.

Ao líder é atribuída a responsabilidade em gerir pessoas dos mais diversos comportamentos, ajustando seus liderados a uma convivência pacífica, obtendo o que cada um pode oferecer de melhor em prol do crescimento da organização.

Após a pesquisa bibliográfica realizada neste artigo entre diversos autores, o exercício da assertividade na comunicação enquadra-se no que se espera de uma empresa com uma visão nova e moderna de mercado.

Essa competência comportamental, como expressão da inteligência emocional tem grandes chances de êxito nas relações interpessoais, pois o uso da clareza e da objetividade, faz com que haja resultados esperados e menor incidência de ruídos na comunicação, implicando o conceito de feedback e seu papel certificador na interação.

Por isso, a comunicação envolve tanto a fala, a expressão facial, gestos, olhar, tom de voz, postura e uma mensagem. Esses são elementos que compõem para que a dinâmica denominada comunicação funcione. As nuances desses elementos serão os ingredientes que gerarão resultados menos agressivos e intimidadores.

Essa habilidade requer ainda discernimento do indivíduo para saber a hora de colocar seu ponto de vista e a hora de silenciar-se, pois ser assertivo não significa opinar a todo o momento.

A capacidade de relacionar-se de modo assertivo exige responsabilidade empática, ou seja, compreensão não só quanto às próprias emoções, mas principalmente com as emoções de outros, residindo aí o motivo da assertividade ser a expressão de inteligência emocional.

A assertividade, por fim, pode trazer consequências nem sempre agradáveis em curto prazo, como quando alguém nega um pedido ou desaprova alguma conduta. Entretanto, a médio e longo prazo, as pessoas assertivas são tidas como autênticas, diretas e capazes de estabelecer relações saudáveis. A diferença do ser assertivo ou ser agressivo, então, implica no uso ou não de habilidades empáticas (FALCONE, 2001).

## **Referências**

- ALBERTI, R. E.; EMMONS, M. **Como tornar-se mais confiante e assertivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- CABALLO, V. E. **Manual de Treinamento das Habilidades sociais**. São Paulo: Santos Editora, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação a Administração Geral**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CONTE, F. C. de S.; BRANDÃO, M. Z. S. **Falo? Ou não falo? Expressando sentimentos e comunicando ideias**. 2. ed. Londrina: Mecenas, 2007.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais na infância: teoria e prática**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. Assertividade, sistema de crenças e identidade social. **Psicologia em Revista**, v. 9, n. 13, p. 125-136, out. 2003.  
Disponível em:  
<http://seer.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/169/182>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- FALCONE, E. O. Contribuições para o treinamento de habilidades de interação. In: GUILHARDIET, H. J. et al. **Sobre comportamento e cognição: contribuições para a construção da teoria do comportamento**. Santo André: ESETec, 2002. p. 91-104.
- FALCONE, E. Uma proposta de um sistema de classificação das habilidades sociais. In: GUILHARDI, H. J.; MADI, M. B. B. P.; QUEIROZ, P. P.; SCOZ, M. C. (Orgs.). **Sobre comportamento e cognição: expondo a variabilidade**. Santo André: ESETec, 2001. V. 8. p. 195-209).
- GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GILLEN, T. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001.

HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MIRANDA, S. **A eficácia da comunicação.** Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2012.