

# COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E O RELACIONAMENTO NAS EMPRESAS

TODOS SABEM O QUANTO É DIFÍCIL CONTROLAR AS EMOÇÕES DIANTE DOS PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS. FUGIR DE ALGUMAS ARMADILHAS E DESENVOLVER UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ PODE SER O CAMINHO PARA ESTABELEECER RELAÇÕES MAIS COLABORATIVAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

| POR ANTONIO GELIS FILHO + IZIDORO BLIKSTEIN

**D**entre os vários problemas enfrentados no meio organizacional, as dificuldades com a comunicação é um dos mais comuns. Por exemplo: uma reunião de *feedback* na qual o colaborador não aceita as críticas construtivas de seu superior, ou o chefe é muito agressivo no retorno sobre o desempenho do funcionário; um colega que causa irritação com suas brincadeiras — com as quais não sabemos lidar — ou provocações que realizamos e consideramos inocentes, mas geram desconforto nos demais; uma reunião em que não expresse minha opinião por receio, ou na qual fico disperso, incomodando os colegas e atrapalhando o ambiente de trabalho.

No mundo empresarial contemporâneo, a capacidade de se comunicar bem é considerada uma habilidade valiosa. Os fatores para essa valorização são muitos: complexidade social crescente, maciça presença de novos meios de comunicação, equipes de trabalho que mudam a cada projeto, maior contato entre pessoas de diferentes áreas, necessidade de solução de conflitos em ambientes com grande diversidade e muito estresse, entre outros.

Em virtude disso, muitas organizações têm buscado cada vez mais treinamentos focados no desenvolvimento da comunicação de seus profissionais. Técnicas para apresentação em público; comunicação voltada para liderança, ambientes multiculturais e reuniões; e uso de novas tecnologias são tópicos constantemente abordados. ➤



Outro tema que gera muito interesse é a comunicação assertiva. Trata-se de um conjunto de técnicas utilizadas para se atingir um diálogo mais eficaz, superando as armadilhas que as reações emocionais podem representar durante um processo comunicativo. Infelizmente, como veremos a seguir, esse assunto é frequentemente abordado no mundo corporativo de uma maneira que não ajuda os executivos a desenvolverem todo o seu potencial nesse ponto.

## COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

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

## ABORDAGEM CLÁSSICA

Pode-se chamar de abordagem clássica a forma de comunicação que estimula o diálogo firme e controlado, evita “rodeios” e vai direto ao ponto. Entretanto, apesar de muito prática, essa abordagem costuma enfrentar problemas ao ser aplicada no mundo corporativo:

1. Os estilos de comunicação são frequentemente entendidos como traços de personalidade. Isso é inadequado, pois confunde coisas distintas. Somos todos capazes de utilizar cada um dos estilos citados anteriormente em um mesmo dia.
2. A objetividade que se busca na comunicação assertiva por vezes é entendida como uma “agressividade *light*”. Na cultura de outros países, e em algumas organizações específicas (como as forças armadas), essa talvez seja uma postura adequada, mas nos meios social e corporativo ela pode gerar mais resistência do que colaboração. Esse modelo foi originalmente utilizado no mundo anglo-saxão, entre as décadas de 1960 e 1970, quando as relações nas empresas eram mais distantes e havia menos diversidade. Trazendo isso para a nossa realidade, a busca por uma estratégia mais suave de comunicação, que respeite a individualidade dos colaboradores, faz-se mais proveitosa.

## MUITAS VEZES, A COMUNICAÇÃO IGNORA AS PECULIARIDADES CULTURAIS DE CADA ORGANIZAÇÃO E PODE GERAR MAIS ANTIPATIA DO QUE COLABORAÇÃO

3. Essa ferramenta é comumente utilizada de forma indiscriminada, sem atentar às peculiaridades culturais de cada organização. Por isso, treinamentos devem identificar não apenas as dificuldades individuais dos participantes, mas também as peculiaridades culturais da empresa, para que se possa ter uma comunicação mais eficaz.

Por conta dessas limitações, é necessário explorar uma visão que possibilite a compreensão e a aplicação da comunicação assertiva.

## ABORDAGEM RESPEITOSA

Vale lembrar de três componentes principais em qualquer processo comunicativo:

- a) **Emissor** – a pessoa que emite a mensagem.
- b) **Receptor** – quem recebe essa mensagem.
- c) **Canal de Comunicação** – é o meio que permite o trânsito de mensagens, possibilitando a comunicação entre emissor e receptor. Esse processo inclui várias regras, como a alternância das falas, a não interrupção do discurso do outro, o uso de linguagem adequada etc.

Por exemplo: imaginemos dois gerentes em uma organização qualquer, discutindo o prazo necessário para a entrega de um trabalho. Ambos alternam-se na condição de emissor e receptor. Para que suas mensagens sejam ouvidas e ambos possam se fazer entender, um precisa respeitar o direito do outro durante o diálogo, ou seja, as regras que constituem o canal de comunicação e permitem que ele permaneça aberto devem ser seguidas: a não interrupção da fala do outro, o uso de linguagem adequada etc.

Na nossa abordagem de comunicação assertiva, o que buscamos, na verdade, é uma comunicação respeitosa. Respeitosa com quem? Com a outra pessoa, conosco e com o próprio canal de comunicação. Para tanto, devemos evitar as armadilhas representadas em cada um dos estilos indesejáveis de comunicação: agressivo, passivo e passivo-agressivo.

### ESTILO AGRESSIVO DE COMUNICAÇÃO

Na abordagem clássica da comunicação assertiva, o estilo agressivo é entendido como grosseiro, próximo, literalmente, à agressão verbal, e até mesmo física. Isso é correto, mas falha ao ser usado em momentos que não condizem com a sua necessidade. Nesse contexto, utilizo o estilo agressivo sempre que procuro controlar o canal de comunicação, não permitindo que a outra pessoa se manifeste. Isso está muitas vezes associado a um comportamento grosseiro e mal-educado. Por outro lado, quando interrompo a fala alheia, ainda que por entusiasmo, por meio de brincadeiras não-agressivas e até simpáticas, ou mesmo quando ignoro suas considerações, não possibilitando que o indivíduo expresse suas opiniões, também estou sendo agressivo.

Em resumo, sou comunicativamente agressivo quando sou desrespeitoso com a(s) outra(s) pessoa(s) envolvida(s) no diálogo.

### ESTILO PASSIVO

O estilo passivo é uma abordagem amedrontada, excessivamente tímida, beirando o comportamento de fuga. Novamente, isso pode ser correto, mas falha ao ser utilizado desnecessariamente. Utilizo o estilo passivo quando evito me manifestar, mesmo sendo minha obrigação ou direito, ou quando permito que me desrespeitem, intimidando-me. Também sou passivo na comunicação quando não expresso meus pontos de vista por comodismo. Um exemplo comum no mundo organizacional são as reuniões de *feedback*. Frequentemente, os retornos são incompletos por conta da acomodação dos chefes, que preferem não abordar temas polêmicos com seus subordinados.

Portanto, sou comunicativamente passivo quando me permito ser desrespeitado em um diálogo ou não cumpro as minhas obrigações em uma conversa.

### ESTILO PASSIVO-AGRESSIVO

O estilo passivo-agressivo é entendido como negativo, crítico e beira a manipulação. Da mesma forma: é correto, mas falha ao ser usado desnecessariamente.

## ORGANIZAÇÕES BUSCAM O DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO DE SEUS PROFISSIONAIS. APRESENTAÇÃO EM PÚBLICO E COMUNICAÇÃO VOLTADA PARA LIDERANÇA ESTÃO ENTRE AS TÉCNICAS MAIS PROCURADAS

Utilizo o estilo passivo-agressivo sempre que busco destruir o próprio canal de comunicação, impedindo que qualquer diálogo aconteça. Um caso típico é o do comportamento excessivamente sarcástico, que busca atacar e até destruir a comunicação existente. Sabemos o quanto uma piada irônica pode destruir um argumento. Um exemplo de modo passivo-agressivo de atuar, muito frequente em reuniões e encontros, é permanecer o tempo todo ligado ao *smartphone* ou *tablet*, ignorando a ocasião à sua volta.

Resumindo, sou comunicativamente passivo-agressivo quando desrespeito o canal de comunicação, criando uma situação na qual nenhum diálogo possa acontecer.

### ESTILO RESPEITOSO-ASSERTIVO

Para finalizar, se conseguirmos evitar as armadilhas de nossas reações emocionais apresentadas anteriormente, o resultado será uma comunicação respeitosa, que é a ideal para se estabelecer relações mais harmônicas e eficazes no ambiente de trabalho. Ao evitar comportamentos comunicativos inadequados, como: não permitir que o interlocutor expresse sua opinião; interromper bruscamente a fala alheia; destruir o ambiente comunicativo por excesso de brincadeiras ou comentários sarcásticos; não manter o contato visual; fugir da responsabilidade de fala quando é meu direito ou dever; ou seja, comportamentos que impeçam a comunicação respeitosa com o outro, comigo mesmo e com o ambiente, o profissional caminhará na direção correta para melhorar suas habilidades comunicativas. ●

#### PARA SABER MAIS:

- *Business communication*, Marty Brounstein e outros. 2007.
- *Como falar em público - técnicas de comunicação para apresentações*. Izidoro Blikstein. 2007.
- *Técnicas de comunicação escrita*. Izidoro Blikstein. 2006.

ANTONIO GELIS FILHO > Professor da FGV-EAESP > [antonio.gelis@fgv.br](mailto:antonio.gelis@fgv.br)  
IZIDORO BLIKSTEIN > Professor da FGV-EAESP > [izidoro.blikstein@fgv.br](mailto:izidoro.blikstein@fgv.br)