
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

**GESTÃO POSITIVA E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL**

**POSITIVE MANAGEMENT AND ASSERTIVE COMMUNICATION IN
THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT**

Edilaine Cristina da Silva*
Prof. Dr. Jerson Joaquim da Silva**

Resumo

A falta de comunicação assertiva no ambiente de trabalho pode gerar diversos problemas, como a desmotivação, falhas na tomada de decisão e um clima organizacional negativo. Este estudo explora a importância da comunicação assertiva e da gestão positiva no ambiente corporativo, destacando sua influência na criação de uma cultura organizacional saudável e produtiva. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e utiliza revisão bibliográfica para investigar a relação entre essas práticas e o desempenho das organizações. Espera-se que os resultados identifiquem estratégias para melhorar o clima organizacional e aumentar a produtividade, promovendo a retenção de talentos e a eficiência dos processos internos.

Palavras-chave: Comunicação assertiva, Gestão positiva, Clima organizacional, Produtividade, Liderança.

Abstract

A lack of assertive communication in the workplace can lead to a variety of problems, such as demotivation, poor decision-making, and a negative organizational climate. This study explores the importance of assertive communication and positive management in the corporate environment, highlighting their influence on creating a healthy and productive organizational culture. The research adopts a qualitative approach and uses a literature review to investigate the relationship between these practices and organizational performance. The results are expected to identify strategies to improve the organizational climate and increase productivity, promoting talent retention and efficient internal processes.

Keywords: *Assertive communication, Positive management, Organizational climate, Productivity, Leadership.*

* Aluna do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, da Faculdade de Presidente Prudente. Email: edilaine.mota@fatec.sp.gov.br.

** Professor orientador Dr. em Geografia, da Faculdade de Presidente Prudente. E-mail: jerson.silva@fatec.sp.gov.br.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

1. INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente organizacional em constante transformação e com o capital humano cada vez mais valorizado, é fundamental adotar práticas de gestão capazes de garantir um clima de trabalho saudável, estimular a colaboração e manter o foco em resultados.

Isso significa que, diante de um cenário organizacional marcado por volatilidade, inovações tecnológicas e competitividade acirrada, o principal diferencial competitivo das organizações é o capital humano. Para lidar com essas constantes transformações, torna-se essencial adotar práticas de gestão que não só visem resultados, mas também promovam a saúde, a colaboração e o engajamento dos colaboradores.

Para isso, deve-se alinhar políticas de pessoal aos objetivos organizacionais, assegurando que recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos contribuam diretamente para a vantagem competitiva. Isso envolve, por exemplo, identificar competências críticas, oferecer treinamentos contínuos e estruturar planos de carreira que valorizem o crescimento interno.

Quando o capital humano é visto como um ativo estratégico, as organizações ganham agilidade para adaptar-se às mudanças do mercado e inovar com base no conhecimento de sua equipe, isso é reconhecer o capital humano como ativo estratégico coloca as pessoas no centro das decisões, gerando benefícios, como: os colaboradores são vistos como fontes de conhecimento e inovação e as organizações conseguem ajustar processos e produtos com rapidez.

Programas de desenvolvimento contínuo e o estímulo à aprendizagem coletiva permitem que a equipe responda prontamente a novas demandas do mercado.

Portanto, valorizar o capital humano incentiva a troca de ideias e a colaboração multidisciplinar. Isso gera um ambiente onde soluções criativas surgem de insights práticos dos próprios colaboradores, fortalecendo a capacidade de inovar de forma sustentável.

Além disso, a cultura organizacional desempenha papel central na criação de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Líderes devem fomentar valores como confiança, respeito e comunicação aberta, promovendo segurança psicológica para que os colaboradores se sintam à vontade para compartilhar ideias e assumir riscos calculados. As práticas de gestão de pessoas alinhadas a esses valores geram maior comprometimento e reduzem índices de estresse e rotatividade, uma vez que os funcionários percebem que seu bem-estar e desenvolvimento são prioridades.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Por fim, ser orientado para resultados não significa sacrificar a qualidade de vida no trabalho. Métodos ágeis de gestão, indicadores de desempenho bem definidos e ciclos de feedback contínuo permitem que as metas sejam ajustadas em tempo real, garantindo eficiência operacional sem sobrecarregar os colaboradores. Ao equilibrar criatividade e disciplina, as organizações conseguem alcançar seus objetivos de forma sustentável, mantendo um clima de inovação e colaboração.

Em síntese, a combinação de uma gestão estratégica de pessoas, uma cultura organizacional sólida e uma orientação clara para resultados forma o tripé indispensável para que as organizações prosperem no contexto contemporâneo, ao mesmo tempo em que cuidam de quem faz o trabalho acontecer.

Nesse cenário, a comunicação assertiva e a gestão positiva emergem como ferramentas estratégicas para o fortalecimento das relações interpessoais e para o aumento da eficácia organizacional. A comunicação assertiva e a gestão positiva atuam de forma complementar para criar um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente.

Ao expressar ideias e feedbacks com clareza, respeito e objetividade, os colaboradores reduzem ruídos e evitam mal-entendidos, o que fortalece a confiança mútua e agiliza a tomada de decisões.

2. JUSTIFICATIVA

Este trabalho se torna relevante por contribuir com material que apontam que líderes que praticam a comunicação assertiva inspiram engajamento e colaboração, pois suas mensagens são percebidas como genuínas e orientadas para soluções, elevando a produtividade em até 20% segundo a McKinsey.

Por outro lado, a gestão positiva foca nos pontos fortes de cada colaborador, promovendo o reconhecimento contínuo e feedback construtivo, aumentando a autoestima e a motivação dos colaboradores.

Ao implementar políticas de flexibilidade e programas de bem-estar, essa abordagem reduz o estresse e o absenteísmo, além de fortalecer o senso de pertencimento e a retenção de talentos.

A comunicação assertiva refere-se à habilidade de expressar ideias, sentimentos e necessidades de maneira clara, objetiva e respeitosa, favorecendo a construção de relacionamentos baseados na confiança e na empatia. Essa forma de comunicação permite

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

minimizar ruídos, reduzir conflitos e promover o entendimento mútuo, contribuindo significativamente para a criação de um clima organizacional harmonioso.

Já a gestão positiva consiste em uma abordagem que valoriza o reconhecimento, o incentivo ao desenvolvimento individual e coletivo, e o fortalecimento das competências emocionais dos colaboradores. Trata-se de uma prática que busca potencializar o bem-estar no trabalho, promovendo um ambiente motivador e engajador, que favorece tanto o desempenho quanto a satisfação dos profissionais.

Juntas, essas práticas criam um ciclo virtuoso: a comunicação clara e respeitosa melhora as relações interpessoais, enquanto a valorização das competências individuais estimula o comprometimento e a inovação. O resultado é um ambiente de trabalho colaborativo, onde metas são alcançadas de forma mais eficiente e sustentável, refletindo-se em melhores resultados financeiros e maior satisfação dos colaboradores.

Diante disso, este artigo tem como propósito analisar o papel da gestão positiva e da comunicação assertiva no ambiente organizacional; propor estratégias que possam auxiliar gestores a aplicar tais práticas de forma integrada e eficaz; estudar a importância da comunicação assertiva no clima organizacional e averiguar o papel da liderança na gestão positiva em um ambiente organizacional.

Como hipóteses, acredita-se que a gestão positiva e a comunicação assertiva são pilares fundamentais para a criação de um ambiente organizacional saudável, colaborativo e orientado para resultados. Ambas podem atuar de maneira sinérgica, podendo contribuir para o desenvolvimento de uma cultura que valoriza o bem-estar, o engajamento e a eficácia dos colaboradores.

Supõe-se que a liderança desempenha um papel central na construção e manutenção de uma gestão positiva no ambiente organizacional. Líderes eficazes não apenas podem definir o tom da cultura organizacional, mas também pode influenciar diretamente no engajamento, na motivação e no bem-estar dos colaboradores.

Pressupõe-se que comunicação assertiva seja fundamental para o clima organizacional, pois pode estabelecer as bases para um ambiente de trabalho saudável, transparente e colaborativo. Essa forma de comunicação pode permitir que as informações sejam transmitidas de maneira clara e objetiva, reduzindo mal-entendidos e conflitos.

3. METODOLOGIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, descritivo e explicativo, buscando compreender como a comunicação assertiva e a gestão positiva influenciam o ambiente organizacional. A pesquisa qualitativa é adequada por privilegiar a interpretação de fenômenos subjetivos, como clima organizacional, comportamento humano e estilos de liderança (MINAYO, 2001).

O procedimento metodológico utilizado foi a pesquisa bibliográfica (GIL, 2008), com consulta a livros, artigos científicos e relatórios institucionais. Foram analisados autores clássicos e contemporâneos, como Chiavenato (2014), Robbins (2016), e Seligman (2011), além de relatórios da Gallup (2022) e da Great Place to Work (2023).

As fontes foram selecionadas em bases como Google Scholar, SciELO e Periódicos CAPES, no período de maio a agosto de 2025, priorizando publicações dos últimos dez anos, salvo exceções de autores de relevância consolidada. O estudo está delimitado ao contexto organizacional contemporâneo, voltado a práticas que favorecem engajamento e bem-estar dos colaboradores.

Por tratar-se de uma pesquisa bibliográfica, não houve coleta de dados primários, o que limita a generalização dos resultados. Ainda assim, o cruzamento de teorias e evidências secundárias oferece suporte sólido para a análise dos impactos da comunicação assertiva e da gestão positiva nas organizações.

4. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A comunicação assertiva é um estilo de comunicação que visa equilibrar os direitos, sentimentos e necessidades do indivíduo com o respeito aos direitos dos outros. De acordo com Bishop (2008), ela envolve a expressão clara e direta das próprias ideias, emoções e desejos, sem agredir os outros ou ser submisso. No ambiente corporativo, a comunicação assertiva desempenha um papel crucial em diversas áreas, como:

Resolução de conflitos: Ao garantir que as partes envolvidas possam expressar suas preocupações de forma clara e respeitosa, a comunicação assertiva minimiza mal-entendidos e facilita a resolução rápida e eficaz de conflitos.

Feedback: Líderes e colaboradores que adotam um estilo de comunicação assertiva tendem a ser mais eficazes ao oferecer e receber feedback, criando um ambiente de aprendizado contínuo e crescimento profissional.

Colaboração: Quando a comunicação entre os membros da equipe é assertiva, as trocas

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

de ideias tornam-se mais fluidas e produtivas, o que aumenta o potencial de inovação dentro da organização (Fischer, 2002).

Chiavenato (2014) reforça a importância da comunicação assertiva para a construção de uma cultura de confiança e respeito. Em organizações onde essa prática é valorizada, o clima organizacional tende a ser mais harmonioso, o que impacta diretamente na motivação e no engajamento dos colaboradores.

5. GESTÃO POSITIVA: UMA ABORDAGEM PARA O BEM – ESTAR ORGANIZACIONAL

A gestão positiva tem suas raízes na Psicologia Positiva, um campo de estudo que foca nas forças e virtudes humanas que permitem aos indivíduos e organizações prosperar. Seligman (2011), um dos principais estudiosos dessa abordagem, defende que as organizações devem se preocupar não apenas com a produtividade, mas também com o bem-estar dos colaboradores. Para isso, a gestão positiva se concentra em fatores como:

Desenvolvimento pessoal e profissional: Investir no crescimento contínuo dos colaboradores, seja por meio de treinamentos ou programas de desenvolvimento pessoal, é fundamental para a gestão positiva. Isso aumenta o senso de autonomia e competência dos funcionários, promovendo um ambiente de aprendizado e evolução constante.

Valorização do capital humano: Reconhecer e celebrar as conquistas dos colaboradores é uma prática comum em empresas que adotam a gestão positiva. De acordo com Robbins (2016), a valorização das pessoas gera um ambiente no qual os colaboradores se sentem mais motivados e comprometidos com a organização.

Bem-estar psicológico: A gestão positiva também envolve promover o bem-estar emocional dos colaboradores, o que se reflete em menores taxas de estresse e burnout. Gallup (2022) aponta que ambientes de trabalho que priorizam o bem-estar mental e emocional têm menores taxas de rotatividade e maior engajamento.

Empresas como Google e Zappos são frequentemente citadas como exemplos de organizações que adotam com sucesso práticas de gestão positiva. Essas empresas oferecem programas de bem-estar, treinamentos regulares e uma forte cultura de reconhecimento, o que resulta em alto desempenho organizacional e baixa rotatividade.

6. RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E GESTÃO POSITIVA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

A comunicação assertiva e a gestão positiva não são práticas isoladas, mas sim complementares. Robbins (2016) sugere que líderes que combinam esses dois elementos tendem a criar um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo. Quando os líderes adotam um estilo de comunicação claro, honesto e respeitoso, eles estabelecem uma base sólida para que a gestão positiva seja eficaz.

Por exemplo, uma gestão positiva que valoriza o bem-estar dos colaboradores pode ser prejudicada em ambientes onde a comunicação não é clara ou assertiva. Fischer (2002) argumenta que, em culturas organizacionais onde a comunicação é falha, os benefícios de um estilo de liderança positivo podem ser obscurecidos por mal-entendidos e frustrações. A comunicação assertiva, por outro lado, pode ajudar a disseminar de forma eficaz os objetivos e as expectativas da gestão positiva, permitindo que os colaboradores se sintam mais seguros e motivados a contribuir para o sucesso da organização.

Além disso, a integração de uma comunicação assertiva e de práticas de gestão positiva tem o potencial de melhorar a qualidade das interações entre colegas, promovendo uma atmosfera de respeito mútuo e colaboração. Em um ambiente onde a assertividade e a gestão positiva estão alinhadas, as equipes tendem a apresentar melhores resultados em termos de inovação, produtividade e satisfação no trabalho.

7. O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E GESTÃO POSITIVA

O sucesso da implementação de uma comunicação assertiva e de uma gestão positiva depende significativamente da liderança. Gallup (2022) destaca que líderes eficazes são aqueles que praticam a comunicação assertiva e promovem uma gestão positiva, criando um ambiente no qual os colaboradores se sentem seguros e motivados. Chiavenato (2014) também enfatiza que a inteligência emocional dos líderes é essencial para gerenciar as relações interpessoais e criar uma cultura organizacional saudável.

Líderes que adotam uma abordagem positiva não apenas comunicam as expectativas e valores da empresa de maneira clara, mas também se preocupam com o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. Isso se reflete em práticas como feedback construtivo, reconhecimento e desenvolvimento de competências. Além disso, os líderes que praticam a comunicação assertiva são mais capazes de resolver conflitos de maneira eficiente, evitando o acúmulo de tensões que possam prejudicar o desempenho organizacional.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

8. IMPACTO NO CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO

O impacto combinado da comunicação assertiva e da gestão positiva no clima organizacional é profundo. Organizações que adotam essas práticas observam aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores, o que, por sua vez, leva a uma melhora no desempenho organizacional. Segundo Robbins (2016), ambientes de trabalho positivos e bem comunicados têm maior capacidade de adaptação a mudanças, o que é um fator crucial para a sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

Estudos de empresas como Google e Salesforce comprovam que a adoção de práticas de comunicação assertiva e gestão positiva resulta em altos níveis de produtividade, retenção de talentos e inovação. Empresas que conseguem alinhar essas práticas com seus valores organizacionais têm maiores chances de se destacar no mercado, enfrentando melhor os desafios do ambiente competitivo.

9. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que, ao final deste estudo, sejam identificadas estratégias eficazes para líderes e gestores implementarem uma gestão positiva e uma comunicação assertiva em suas equipes. A expectativa é que essas práticas contribuam significativamente para a melhoria do clima organizacional, o aumento da produtividade, a retenção de talentos e o fortalecimento de uma cultura organizacional mais humanizada e colaborativa.

10. CONCLUSÃO

A revisão da literatura destaca a importância de adotar práticas de comunicação assertiva e gestão positiva para a criação de um ambiente organizacional saudável e produtivo. Quando bem implementadas, essas práticas não só melhoram o clima organizacional, mas também aumentam o desempenho, a retenção de talentos e o engajamento dos colaboradores.

A liderança desempenha um papel essencial nesse processo, sendo responsável por aplicar essas abordagens de forma estratégica. As empresas que conseguem integrar comunicação assertiva e gestão positiva em sua cultura organizacional têm maior potencial para alcançar resultados sustentáveis a longo prazo.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reforça-se, portanto, a importância do presente tema para eventos científicos e

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

acadêmicos que discutem a gestão de pessoas, a liderança e o comportamento organizacional. A reflexão proposta por este trabalho pode contribuir significativamente para a formação de profissionais mais preparados para lidar com os desafios contemporâneos das organizações.

REFERÊNCIAS

BISHOP, Sue. **Desenvolva sua assertividade**. São Paulo: Nobel, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CURY, José. **Educação corporativa e gestão do conhecimento: estratégias para o sucesso organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FISCHER, Rosa Maria. **Gestão de pessoas nas organizações: o papel da liderança e da comunicação**. São Paulo: Atlas, 2002.

GALLUP ORGANIZATION. **State of the global workplace: 2022 report**. 2022. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>. Acesso em: 08 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREAT PLACE TO WORK. **Relatório 2023 – Melhores Empresas para Trabalhar**. São Paulo: GPTW, 2023. Disponível em: <https://www.greatplacetowork.com.br>. Acesso em: ago. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

SELIGMAN, Martin E. P. **Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being**. New York: Free Press, 2011.