



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PAULA TATIANE DOS SANTOS ALMEIDA DA SILVA

CONTRIBUIÇÕES DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA PARA AS ESTRATÉGIAS DE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: Uma Revisão Sistemática da Literatura

TERESINA-PI
2025

PAULA TATIANE DOS SANTOS ALMEIDA DA SILVA

**CONTRIBUIÇÕES DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA PARA AS ESTRATÉGIAS DE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: Uma Revisão Sistemática da Literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso de (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Valdivino Rocha Lima.

CONTRIBUIÇÕES DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA PARA AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: Uma Revisão Sistemática da Literatura

PAULA TATIANE DOS SANTOS ALMEIDA DA SILVA¹
Francisco Valdivino Rocha Lima²

RESUMO

A comunicação assertiva destaca-se como uma habilidade essencial no contexto organizacional contemporâneo, especialmente diante das crescentes exigências por eficácia, inovação e gestão estratégica de pessoas. Ao favorecer a construção de relações interpessoais mais transparentes, fortalecer a liderança e estimular ambientes colaborativos, essa competência tem ganhado relevância entre estudiosos e gestores de recursos humanos. Esta pesquisa tem como objetivo analisar de que forma a comunicação assertiva contribui para as abordagens estratégicas na gestão de recursos humanos. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura com base na análise de oito artigos científicos publicados entre 2005 e 2025, todos extraídos da base de dados Scopus. Os estudos selecionados abordam diferentes aspectos do tema, como seu papel na mediação de conflitos, no desenvolvimento de lideranças, no aprimoramento da cultura organizacional e no engajamento dos colaboradores. Os resultados da análise indicam que a comunicação assertiva pode ser considerada um fator-chave para a melhoria do clima organizacional e para o aumento do desempenho coletivo, ao criar um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e alinhado aos objetivos institucionais. No entanto, observou-se uma lacuna significativa de estudos empíricos que investiguem esse fenômeno em diferentes contextos organizacionais, especialmente no cenário brasileiro, caracterizado por grande diversidade cultural e estrutural. Diante disso, conclui-se que a comunicação assertiva deve ser tratada como um investimento estratégico na administração de recursos humanos, sendo imprescindível fomentar novas pesquisas que aprofundem a compreensão de seus impactos práticos e seus desdobramentos em políticas de gestão mais eficazes.

Palavras-chave: comunicação assertiva; gestão de pessoas; liderança organizacional; engajamento profissional; estratégias de recursos humanos

abstract

Assertive communication stands out as an essential skill in the contemporary organizational context, especially given the growing demands for effectiveness, innovation, and strategic people management. By fostering the construction of more transparent interpersonal relationships, strengthening leadership, and stimulating collaborative environments, this competence has gained relevance among scholars and human resource managers. This research aims to analyze how assertive communication contributes to strategic approaches in human resource management. To this end, a literature review was conducted based on the analysis of eight scientific articles published between 2005 and 2025, all extracted from the Scopus database. The selected studies address different aspects of the topic, such as its role in conflict mediation, leadership development, improvement of organizational culture, and employee

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: paula.tatiane@gmail.com

² Doutor em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Professor do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: valdivino@ifpi.edu.br

engagement. The results of the analysis indicate that assertive communication can be considered a key factor for improving the organizational climate and increasing collective performance, by creating a healthier, more productive work environment aligned with institutional objectives. However, a significant gap was observed in empirical studies investigating this phenomenon in different organizational contexts, especially in the Brazilian scenario, characterized by great cultural and structural diversity. Given this, it is concluded that assertive communication should be treated as a strategic investment in human resource administration, and it is essential to foster new research that deepens the understanding of its practical impacts and its developments in more effective management policies.

Keywords: assertive communication; people management; organizational leadership; professional engagement; human resource strategies.

Data da aprovação: 14/ 07/2025.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação está presente em todas as dimensões da vida humana – seja no contexto pessoal, social ou profissional – e representa um dos principais mecanismos de interação, troca de informações e construção de vínculos. Ao longo da história, a comunicação tem desempenhado papel fundamental na organização das sociedades, no desenvolvimento das culturas e na mediação das relações humanas. No ambiente organizacional contemporâneo, essa função se intensifica diante de um cenário cada vez mais dinâmico, complexo e orientado por múltiplas demandas, em que a qualidade das interações interpessoais se torna um diferencial competitivo (Neiva, 2018; Rinaldi; Barreiros, 2007).

Em suas múltiplas formas – oral, escrita e não verbal – a comunicação ultrapassa os limites da transmissão de informações e passa a atuar como instrumento de alinhamento de propósitos, gestão de conflitos, mobilização de equipes e construção de ambientes mais colaborativos e saudáveis. A competência comunicacional, nesse sentido, tornou-se uma das habilidades mais valorizadas nas organizações, sobretudo em contextos que demandam inovação, adaptabilidade e integração entre setores e pessoas (Silva; Viana, 2022).

Nas últimas décadas, cresceu o interesse por formas de comunicação que transcendam os modelos autoritários ou excessivamente passivos, abrindo espaço para abordagens baseadas na assertividade. A comunicação assertiva, ao aliar clareza, objetividade e respeito mútuo, contribui significativamente para o fortalecimento das relações interpessoais, para o desenvolvimento de lideranças mais humanas e eficazes e para a criação de um clima organizacional que favorece o desempenho e o bem-estar coletivo. Em organizações com visão estratégica, esse tipo de comunicação tem sido associado à redução de ruídos, ao aumento do engajamento dos colaboradores e à melhoria dos processos internos (Primo; Bruci, 2022).

É nesse contexto que a comunicação assertiva passa a ser considerada uma habilidade fundamental no campo da gestão de recursos humanos. Para além de seu papel na mediação de conflitos ou na promoção da empatia, essa habilidade se apresenta como um recurso estratégico para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas. Isso porque, ao promover um ambiente pautado pelo diálogo claro e respeitoso, contribui para a convivência harmoniosa entre os colaboradores, fortalece os vínculos de confiança e favorece a implementação de políticas organizacionais mais eficazes (Silva; Viana, 2022).

Partindo dessa compreensão, a presente pesquisa busca investigar o papel da comunicação assertiva como estratégia de fortalecimento da gestão de recursos humanos nas organizações. Nesse sentido, formula-se a seguinte questão norteadora: de que maneira a

comunicação assertiva contribui para a gestão estratégica de recursos humanos em organizações? A relevância dessa investigação se justifica tanto pela escassez de estudos sistematizados sobre o tema quanto pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre como práticas comunicacionais podem impactar diretamente os processos e os resultados organizacionais.

O objetivo geral deste estudo é analisar as contribuições da comunicação assertiva para as estratégias de gestão de recursos humanos, com base na literatura científica. Especificamente, busca-se (i) identificar os principais conceitos e fundamentos teóricos que envolvem a comunicação assertiva e a gestão de pessoas; (ii) mapear, na produção acadêmica, como essa habilidade tem sido relacionada às práticas organizacionais; e (iii) apontar as lacunas presentes nos estudos atuais, especialmente no que se refere ao contexto brasileiro.

Este trabalho visa, assim, fomentar reflexões e contribuir com investigações que consideram a comunicação assertiva como um diferencial estratégico na gestão de pessoas. Em um ambiente organizacional cada vez mais volátil e desafiador, compreender o papel das práticas comunicacionais no fortalecimento das relações de trabalho torna-se uma tarefa essencial.

Do ponto de vista teórico, este estudo amplia o debate sobre a importância da comunicação no contexto organizacional. Em termos práticos, oferece subsídios para o desenvolvimento de políticas, programas de capacitação e treinamentos voltados à promoção da assertividade como competência organizacional estratégica.

Sob uma perspectiva social, a pesquisa também considera aspectos éticos, relacionais e humanos no trabalho, incentivando uma cultura pautada pelo respeito mútuo, escuta ativa e valorização das pessoas – elementos fundamentais para a construção de ambientes organizacionais mais justos, colaborativos e sustentáveis.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se o referencial teórico que sustenta a discussão do tema. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados. A seção de resultados e discussão traz os achados da pesquisa, com base na análise dos artigos selecionados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, que sintetizam as principais contribuições do estudo, reconhecem suas limitações e sugerem caminhos para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: CONCEITOS, OBJETIVOS E PROCESSOS

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) passou por uma transformação significativa nos últimos anos. Deixou de ser percebida como uma função predominantemente operacional para assumir um papel estratégico nas organizações (Marras, 2012). Espera-se, portanto, que o setor de Recursos Humanos atue como agente de transformação institucional, alinhando-se à estratégia organizacional e contribuindo ativamente para sua formulação e execução (Trindade et al., 2015).

A GRH é compreendida como um esforço contínuo para atrair, desenvolver e reter talentos, com o objetivo de alcançar resultados organizacionais positivos. Isso ocorre por meio da criação e implementação de sistemas formais que assegurem o uso eficiente e eficaz do capital humano, sempre orientados ao cumprimento dos objetivos institucionais (Daft, 2017). Assim, esse setor é responsável por administrar pessoas nas organizações, reconhecendo-as como o recurso mais relevante (Dutra, 2020), além de promover uma comunicação interna eficaz e garantir um ambiente de trabalho saudável.

De acordo com Daft (2017), a principal finalidade da GRH é desenvolver estratégias para atrair talentos e potencializar suas competências, conhecimentos e habilidades por meio de programas de capacitação e oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Para tanto, é necessário considerar as especificidades individuais e as interações coletivas no ambiente organizacional, sempre em consonância com os objetivos estratégicos e os processos operacionais da instituição (Kianto; Sáenz; Aramburu, 2017).

Compreende-se, portanto, que a GRH envolve desde o planejamento de recursos humanos até a captação e integração de profissionais, passando pelo desenvolvimento de competências e pela retenção de talentos. Esta última, por sua vez, se dá por meio de práticas relacionadas a remuneração, benefícios, planos de carreira, promoções e outros incentivos organizacionais (Sobral; Peci, 2013).

Daft (2017) destaca ainda que o reconhecimento e a captação de talentos requerem um planejamento detalhado. Nessa perspectiva, gestores e profissionais de RH devem avaliar constantemente a necessidade de compor equipes, considerando as vagas existentes e as exigências dos cargos. Além disso, torna-se essencial implementar ações eficazes de recrutamento, de modo a estabelecer contato com profissionais qualificados e selecionar aqueles que melhor se alinham aos valores e objetivos da organização.

Em síntese, observa-se que a Gestão de Recursos Humanos evoluiu de uma função meramente administrativa para tornar-se um eixo estratégico nas organizações contemporâneas. Seu foco atual está na valorização do capital humano, no desenvolvimento contínuo de competências e no equilíbrio entre as metas organizacionais e as necessidades dos colaboradores. A seguir, será apresentado o conceito de comunicação assertiva no contexto organizacional, com ênfase em sua relevância para o fortalecimento das relações interpessoais e a promoção de uma cultura de respeito mútuo e escuta ativa no ambiente de trabalho.

2.2 COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A origem do termo assertivo remonta ao verbo latino *assertus*, que significa afirmar, sustentar ou reivindicar direitos sobre algo (Aranda, 2015). Desenvolvida nos Estados Unidos, a comunicação assertiva passou a ser reconhecida como uma abordagem capaz de diferenciar estilos comunicacionais — como o agressivo, o passivo e o passivo-agressivo (considerados indesejáveis) — do estilo respeitoso-assertivo, tido como o ideal. Seu propósito é promover interações mais equilibradas, eficientes e respeitadas no convívio social e profissional (Gelís Filho; Blikstein, 2013).

Nesse contexto, a comunicação assertiva ganhou destaque nos anos 1970, quando Arnold Lazarus a definiu como a capacidade de expressar-se em diferentes situações cotidianas, com base no respeito aos direitos comunicacionais de cada indivíduo (Grilo, 2010). Inicialmente aplicada em treinamentos psicoterapêuticos, a assertividade foi incorporada ao universo empresarial no final da década de 1980, consolidando-se como uma habilidade relevante para os ambientes organizacionais (Silva; Viana, 2022).

Para aprofundar a compreensão do conceito, Del Prette (2005) define a assertividade como um conjunto de competências sociais que permite lidar com situações de risco relacional, por meio do controle da ansiedade e da expressão adequada de emoções, desejos e opiniões. Essa habilidade envolve tanto o rompimento com posturas passivas quanto o autocontrole da agressividade, incorporando clareza, objetividade, cortesia e, sobretudo, respeito mútuo. Sua aplicação no contexto organizacional contribui para a coesão das equipes, a influência positiva entre os membros e o equilíbrio das relações interpessoais.

Lima (2023) complementa essa visão ao afirmar que a comunicação assertiva consiste na capacidade de expressar sentimentos e necessidades pessoais de forma direta e respeitosa,

pois está se posiciona como uma via intermediária entre os estilos comunicativos agressivo e passivo, permitindo uma convivência mais harmoniosa e produtiva. Pessoas com boas habilidades de comunicação conseguem transmitir pensamentos, conhecimentos e ideias de forma mais eficaz, favorecendo a cooperação e o entendimento mútuo.

Caballo (2003) também caracteriza a assertividade como uma habilidade social que envolve autenticidade, expressão de opiniões, defesa de direitos e reconhecimento dos próprios erros. Nesse sentido, Falcone (2002, p. 91) afirma: “Logo, ser socialmente habilidoso facilita a solução de problemas interpessoais, aumenta a autoestima, melhora a qualidade dos relacionamentos e promove tranquilidade.”

De forma semelhante, Flores (2020) destaca que o próprio termo “comunicação assertiva” remete ao seu objetivo: estabelecer diálogos eficazes, claros e livres de ruídos. Trata-se de uma comunicação precisa, coerente, emocionalmente equilibrada e fluida. Martins (2017), por sua vez, considera essa competência uma ferramenta poderosa, capaz de viabilizar discursos claros e objetivos, reduzindo ruídos e facilitando a compreensão da mensagem. Seu princípio central é o respeito mútuo, sustentado pela habilidade de ouvir e acolher o outro sem anular a própria posição.

Adicionalmente, a comunicação assertiva está intrinsecamente relacionada à capacidade de se expressar com clareza e respeito, sem desqualificar as opiniões alheias. Diferentemente das posturas passiva e agressiva, a assertividade permite que o indivíduo defenda seus próprios pontos de vista, criando um ambiente em que todos se sintam seguros para expor suas ideias e necessidades (Costa, 2024).

Sua prática também pressupõe a evitação de comportamentos que obstruem o diálogo, como interromper bruscamente o interlocutor, ironizar em excesso, desviar o olhar, impedir que o outro se expresse ou recusar-se a participar de situações comunicativas nas quais há responsabilidade ou direito de manifestação. Tais atitudes comprometem a fluidez e a eficácia do processo comunicacional (Rosenberg, 2021).

Brum (2021) ressalta que, para estabelecer uma comunicação assertiva, é fundamental ter consciência dos objetivos de cada diálogo. Essa clareza prévia permite que a fala seja planejada e conduzida de modo a alcançar os resultados desejados, respeitando o interlocutor e mantendo a intencionalidade da mensagem.

Dessa forma, conclui-se que a comunicação assertiva constitui uma habilidade essencial no ambiente organizacional, por contribuir para relações mais saudáveis, pautadas no respeito, na escuta ativa e na clareza das mensagens. Por isso, é pertinente aprofundar o debate sobre como essa prática comunicativa se articula com a Gestão de Recursos Humanos, especialmente no que diz respeito à liderança, ao clima organizacional e à valorização do ser humano no ambiente de trabalho.

2.3 COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA GESTÃO DE RECURSO HUMANOS

Na gestão de recursos humanos, torna-se essencial promover um ambiente de trabalho saudável, que favoreça o bem-estar dos colaboradores e os auxilie no desempenho de suas funções com excelência. Para que isso se concretize, é necessário inspirar os profissionais, fazendo com que se sintam valorizados, satisfeitos e motivados — fatores que contribuem para a realização de suas atividades de forma tranquila e com menor interferência de fatores negativos. Nesse contexto, a comunicação segura exerce um impacto positivo no desenvolvimento organizacional e na produtividade, ao estabelecer um ambiente acolhedor e propício à cooperação (Silva; Bittar, 2022).

Cabe ao gestor de recursos humanos zelar para que esse ambiente permaneça organizado e funcional. Para isso, é fundamental a adoção de práticas comunicacionais

positivas, que estimulem a criatividade, aumentem a produtividade, agilizem a resolução de conflitos e reduzam as tensões interpessoais (Reis et al., 2018).

O gestor de RH ocupa posição estratégica na condução dos processos internos de uma organização, representando seu aspecto humano. Assim, requer-se um posicionamento firme, capaz de orientar e persuadir os colaboradores quanto à necessidade de ajustes comportamentais, gerando benefícios tanto para os profissionais quanto para a instituição. Através de uma comunicação segura, é possível expressar ideias com clareza, transmitir metas com objetividade e apresentar argumentos persuasivos, oferecendo feedbacks construtivos e motivando a equipe à adoção de novas posturas e práticas (Marchiori, 2018).

O setor de Recursos Humanos também exerce função representativa na difusão dos valores institucionais e na garantia de um ambiente organizacional equilibrado. A comunicação assertiva, nesse sentido, favorece um clima de respeito, confiança e cooperação entre os membros da equipe, contribuindo para a concretização das metas organizacionais. A escuta ativa, por sua vez, promove o sentimento de valorização entre os colaboradores, pois assegura a liberdade de expressão e a manifestação de opiniões sem o receio de julgamentos negativos.

Como observa Bloom (2021), apenas ao desenvolvermos a habilidade de escutar verdadeiramente uns aos outros é que conseguimos construir pontes e criar as condições para uma comunicação autêntica e segura. O líder deve, portanto, oferecer feedbacks positivos, concentrando-se em soluções em vez de enfatizar os problemas, expressando gratidão pelo comprometimento da equipe no cumprimento de prazos e na entrega de resultados, ao mesmo tempo em que promove o crescimento contínuo dos colaboradores (Rahme, 2022).

Borelli (2018) destaca que o feedback é elemento fundamental para o fechamento do ciclo comunicacional. Sem ele, a comunicação permanece incompleta. O retorno possibilita ajustes de condutas e atitudes, impactando positivamente o desenvolvimento pessoal e coletivo, fortalecendo a autoconfiança nas tarefas desempenhadas e potencializando os resultados organizacionais.

Com base nessa perspectiva, a comunicação assertiva configura-se como uma aliada indispensável à gestão humanizada e eficaz no cotidiano dos profissionais de recursos humanos. Ao permitir que ideias, sentimentos e orientações sejam expressos com clareza, empatia e respeito, essa habilidade fortalece a liderança, melhora o clima organizacional e amplia o desempenho das equipes.

Diante dessa relevância, a próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam a realização deste estudo, detalhando a abordagem adotada, os critérios de seleção e os procedimentos de análise das fontes utilizadas.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, com delineamento descritivo e natureza exploratória. Seu objetivo é analisar, de forma sistemática, como a comunicação assertiva tem sido abordada nas estratégias de gestão de recursos humanos, a partir de evidências disponíveis na literatura científica. A abordagem qualitativa permite compreender e interpretar os fenômenos relacionados ao tema em profundidade, considerando o contexto e os significados atribuídos pelos autores dos estudos analisados, sem a limitação a dados quantitativos (Minayo, 2001).

Optou-se pela revisão sistemática da literatura como método, por se tratar de uma estratégia rigorosa e estruturada que possibilita reunir, avaliar e sintetizar evidências empíricas de múltiplos estudos, especialmente quando os resultados podem ser variados ou conflitantes. Além disso, essa abordagem contribui para identificar lacunas no conhecimento e orientar futuras investigações (Pereira et al., 2018).

A busca pelos estudos foi realizada na base de dados Scopus, por ser amplamente reconhecida pela abrangência e qualidade dos periódicos indexados. A pesquisa inicial utilizou descritores em português; contudo, diante da escassez de resultados relevantes, foi necessário adotar descritores em inglês, ampliando o alcance da revisão. A estratégia de busca final utilizada foi a seguinte:

TITLE-ABS-KEY("assertive communication" OR "assertiveness" OR "assertive behavior") AND TITLE-ABS-KEY("human resource management" OR "HRM" OR "human resources" OR "personnel management") AND (LIMIT-TO(DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO(LANGUAGE, "English"))

A aplicação desses filtros resultou em 56 artigos identificados. O processo de triagem ocorreu em três etapas: (i) leitura dos títulos, (ii) leitura dos resumos e (iii) leitura dos textos completos. Cada etapa seguiu os critérios previamente estabelecidos, com a análise realizada manualmente em planilha eletrônica.

Ao final desse processo, foram selecionados 8 artigos que atenderam integralmente aos critérios de elegibilidade e apresentaram relação direta com os objetivos da pesquisa, sendo 7 originalmente redigidos em línguas estrangeiras — traduzidos com o auxílio da inteligência artificial para viabilizar a leitura e análise — e 1 de autoria nacional.

Os critérios de inclusão adotados foram:

1. Artigos científicos completos e originais;
2. Publicações com acesso gratuito e integral;
3. Artigos publicados entre os anos de 2005 e 2025;
4. Publicações indexadas em periódicos revisados por pares.

Os critérios de exclusão incluíram:

1. Materiais duplicados;
2. Publicações fora do período delimitado;
3. Textos de acesso restrito ou sem relação direta com os objetivos do estudo;
4. Estudos sem resumo ou conclusões disponíveis na base de dados.

É importante destacar que, por se tratar de uma revisão sistemática com enfoque qualitativo, não foram utilizados instrumentos estatísticos de metanálise, mas sim a análise temática dos conteúdos dos artigos selecionados, conforme proposto por Bardin (2011). A síntese dos achados será apresentada na seção de resultados e discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a análise dos resultados, foram consideradas oito produções científicas publicadas em periódicos acadêmicos no período de 2005 a 2025, com a finalidade de reunir achados relacionados à aplicação da comunicação assertiva no contexto da gestão de recursos humanos. As pesquisas analisadas apresentam uma perspectiva abrangente sobre a comunicação assertiva e suas contribuições para a melhoria das práticas gerenciais, bem como para a construção de ambientes de trabalho que favoreçam a cooperação e a produtividade.

A seguir, no Quadro 1, são apresentados os estudos incorporados nesta revisão sistemática, organizados em três colunas: título do artigo, referência completa e foco do estudo. Essa estruturação permite uma visualização clara e uma análise comparativa entre as produções científicas selecionadas.

Quadro 1 – Artigos incluídos

Título	Referência	Foco do Estudo
Employee Engagement and Mental Health in the Management of Human Resources	VERMA, D. R.; GOYAL, B.; BHAT, V. A. Employee Engagement and Mental Health in the Management of Human Resources. Journal for Re Attach Therapy and Developmental Diversities , v. 6, n. 7s, p. 273-282, July 2023.	Relação entre práticas de RH, bem-estar e comunicação assertiva como promotora do engajamento dos colaboradores.
Mediating Role of Trust Between Leader Communication Style and Subordinate's Work Outcomes in Project Teams	YANG, Y.; KURIA, G. N.; GU, D. X. Mediating role of trust between leader communication style and subordinate's work outcomes in project teams. Engineering Management Journal , v. 32, n. 3, p. 152-165, 2020.	Como a assertividade no estilo de comunicação do líder influencia o engajamento, confiança e permanência dos subordinados.
Women-only training programmes as tools for professional development	CHASSERIO, S.; BACHA, E. Women-only training programmes as tools for professional development: analysis and outcomes of a transformative learning process. European Journal of Training and Development , v. 48, n. 3/4, p. 455-477, 2024.	Impacto do treinamento em assertividade na autoconfiança, liderança e desenvolvimento de mulheres no ambiente profissional.
The Moderating Role of Societal Cultural Values and Practices on the Relationship Between Workplace Aggression and Employee Engagement	RAFFERTY, A. The Moderating Role of Societal Cultural Values and Practices on the Relationship Between Workplace Aggression and Employee Engagement. Human Resource Management Journal , 2025.	Análise de como valores culturais como assertividade impactam o engajamento e a agressividade no trabalho.
Asertivno upravljanje ljudskim resursima u knjižnici	ČANIĆ, D. Asertivno upravljanje ljudskim resursima u knjižnici. Vjesnik bibliotekara Hrvatske , v. 60, n. 2-3, p. 279-293, 2017.	Estudo sobre como a gestão assertiva promove eficiência, ética e clima organizacional saudável em instituições.
Leader Academy: A layered approach to learning leadership	BRITTAIN, K.; SPIES, A.; WORRALL, C. Leader academy: a layered approach to learning leadership. Currents in Pharmacy Teaching and Learning , v. 12, n. 3, p. 326-330, 2020.	Treinamento de liderança com foco em inteligência emocional, incluindo o desenvolvimento da assertividade.
Training for a Mass Casualty Incident: Conception and Implementation of a Crew-Resource Management Course	DE LESQUEN, H. et al. Training for a Mass Casualty Incident: Conception, Development and Implementation of a Crew-Resource Management Course for Forward Surgical Teams. Journal of Trauma and Acute Care Surgery , 2023.	Curso de gestão de crises com ênfase no desenvolvimento de habilidades como assertividade e coordenação.
Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público	CARVALHO, E. M. P. et al. Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público. New Trends in Qualitative Research , v. 13, p. e642, 2022.	A comunicação assertiva foi identificada como uma habilidade fundamental para melhorar o clima e a gestão hospitalar.

Fonte: Elaboração própria (2025)

De forma geral, as análises realizadas evidenciam que a comunicação assertiva é uma habilidade essencial para o exercício da liderança na área de Recursos Humanos. Estudos como os de Verma et al. (2023), Brittain et al. (2020) e Yang, Kuria e Gu (2020) demonstram que a assertividade está diretamente relacionada à capacidade dos líderes de fomentar a confiança, estimular a escuta ativa e assegurar o engajamento dos colaboradores. Assim, destaca-se que a adoção de uma comunicação clara e respeitosa por parte dos gestores favorece o bem-estar dos profissionais, tornando-se um fator relevante para a manutenção da saúde organizacional.

Sob outra perspectiva, alguns achados indicam que a comunicação assertiva exerce papel significativo na mediação e na prevenção de conflitos organizacionais. O estudo desenvolvido por Carvalho et. al (2023) evidencia que essa habilidade tornou-se fundamental no contexto institucional, sobretudo em situações em que é necessário lidar com as tensões cotidianas presentes em instituições públicas de saúde. Em linha semelhante, Lesquen et al. (2024) ressaltam que a assertividade, em momentos de crise, é imprescindível diante de cenários complexos. Conforme apontado por essas pesquisas, em contextos desafiadores, uma comunicação clara e respeitosa contribui para o fortalecimento das relações interpessoais e para o trabalho colaborativo entre as equipes.

Em outra direção, diferentes estudos apontam a assertividade como promotora de igualdade, inclusão e desenvolvimento profissional. Chasserio e Bacha (2024) destacam que programas de capacitação voltados à expressão assertiva entre mulheres colaboram para o aumento da autoconfiança, da visibilidade e do reconhecimento profissional. Tal perspectiva amplia a compreensão da comunicação assertiva não apenas como uma ferramenta de gestão funcional, mas também como um instrumento de empoderamento, alinhando-se a práticas de Recursos Humanos inclusivas e transformadoras.

Diferentemente dos estudos voltados à liderança direta, pesquisas como a de Rafferty (2025) chamam atenção para fatores culturais e institucionais que influenciam os efeitos da comunicação assertiva. O autor aponta que, em ambientes organizacionais onde a assertividade é culturalmente valorizada, há menor incidência de comportamentos agressivos e maior engajamento entre os colaboradores. Isso demonstra que a efetividade da comunicação assertiva também pode ser influenciada por elementos macroestruturais, como normas sociais, estilos de gestão e valores institucionais característicos de cada país ou organização.

Considerando os estudos analisados, observa-se uma convergência significativa entre os autores quanto à importância estratégica da comunicação assertiva na gestão de recursos humanos. Embora as abordagens sejam diversas — liderança, resolução de conflitos, crescimento profissional ou cultura organizacional —, as investigações apontam essa competência como promotora de ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e eficientes. Diante disso, ressalta-se a necessidade de que os programas de desenvolvimento na área de Recursos Humanos incluam o ensino e a prática sistemática da assertividade, não como um atributo secundário, mas como uma competência indispensável à atuação contemporânea dos profissionais da área.

O quadro 2 a seguir, reúne as principais categorias temáticas, abordadas nos estudos revisados sobre comunicação assertiva. Nele, são destacados os autores que contribuem para cada tema, evidenciando a importância da assertividade como ferramenta de liderança, mediação de conflitos, empoderamento de grupos sub-representados e a influência dos contextos culturais.

Quadro 2 – Categorias temáticas

Categorias	Autores relacionados	Descrição
Comunicação assertiva como ferramenta de liderança	Verma et al. (2023); Brittain et al. (2020); Čanić (2017); Yang; Kuria; Gu (2020)	Esses estudos abordam a assertividade como uma competência essencial para liderar equipes com eficácia, promover engajamento e fortalecer o papel estratégico do RH.
Comunicação assertiva na mediação de conflitos e gestão de crises	Carvalho et al. (2023); De Lesquen et al. (2024)	Investigam como a comunicação assertiva contribui para resolver conflitos, melhorar o clima organizacional e coordenar ações em contextos de alta pressão.
Assertividade e empoderamento de grupos sub-representados	Chasserio; Bacha (2024)	Analisa o impacto de programas formativos voltados à assertividade na promoção do protagonismo feminino e no desenvolvimento de lideranças inclusivas.
Influência da cultura na eficácia da comunicação assertiva	Rafferty (2025)	Destaca que os efeitos da comunicação assertiva variam conforme os valores culturais da sociedade ou da organização, como poder, coletivismo e assertividade institucional.

Fonte: Elaboração própria (2025)

A comunicação assertiva destaca-se como uma habilidade essencial para o exercício da liderança organizacional. No contexto da gestão de recursos humanos, essa competência se manifesta na capacidade do líder de comunicar suas ideias de maneira clara, segura e respeitosa, promovendo a confiança e o envolvimento das equipes. O estudo de Verma et al. (2023) aponta que líderes assertivos favorecem a criação de ambientes de trabalho mais equilibrados e motivadores.

Além disso, Brittain et al. (2020) destacam que líderes que adotam práticas comunicacionais assertivas conseguem elevar significativamente o engajamento dos colaboradores. A clareza das mensagens e o respeito mútuo fortalecem os vínculos entre líderes e equipes, contribuindo para relações mais produtivas e colaborativas.

De forma complementar, Yang, Kuria e Gu (2020) demonstram que a confiança atua como um elemento mediador entre o estilo de comunicação do líder e os resultados no desempenho das equipes, reforçando a importância da assertividade na construção de relações de trabalho eficazes.

Čanić (2017) complementa essa perspectiva ao evidenciar que a assertividade na liderança impacta diretamente a produtividade organizacional. Um ambiente onde a comunicação ocorre de forma direta e transparente possibilita que os colaboradores atuem com mais eficiência, tendo maior clareza sobre suas funções e responsabilidades.

Há um consenso entre os estudiosos sobre a efetividade da comunicação assertiva na elevação do desempenho coletivo e na redução da rotatividade organizacional. No entanto, ainda se observa escassez de pesquisas empíricas voltadas a micro e pequenas empresas, nas quais a liderança tende a ocorrer de forma mais informal e intuitiva.

Em contextos de conflito e gestão de crises, a assertividade configura-se como uma ferramenta estratégica fundamental. Carvalho (2023) destacam sua relevância na mediação de conflitos em ambientes hospitalares, enquanto De Lesquen et al. (2024) exploram sua aplicação em situações críticas, como atendimentos de emergência com múltiplas vítimas. Ambos os estudos reforçam que uma comunicação clara, aberta e respeitosa é crucial para reduzir tensões e fortalecer o trabalho em equipe em cenários de alta pressão.

A comunicação assertiva também se mostra eficaz como instrumento de empoderamento, especialmente de grupos historicamente marginalizados. Chasserio e Bacha (2024) evidenciam, em programas voltados para mulheres, que o desenvolvimento da assertividade contribui para o aumento da autoconfiança, da visibilidade e do reconhecimento profissional. Embora o estudo tenha como foco questões de gênero em contextos europeus, os autores ressaltam a importância de ampliar as investigações para outras formas de desigualdade — como raça, classe e deficiência — e para realidades de países em desenvolvimento, como o Brasil.

Outro fator relevante é a influência do contexto cultural sobre a eficácia da comunicação assertiva. Rafferty (2025) observa que os impactos dessa prática variam significativamente de acordo com os valores socioculturais das organizações e sociedades, como os níveis de hierarquia, o grau de coletivismo e a valorização da assertividade institucional. Isso reforça a necessidade de considerar aspectos culturais na análise da assertividade e de seus efeitos.

Com base na análise dos estudos revisados, conclui-se que a comunicação assertiva se consolida como uma competência indispensável na liderança e na gestão de recursos humanos, pois fortalece a confiança, aumenta o engajamento e a produtividade das equipes, e contribui para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e equilibrados. Além disso, assume papel estratégico na mediação de conflitos e no empoderamento de grupos sub-representados.

Contudo, destaca-se a necessidade de ampliar as investigações sobre sua aplicação em diferentes contextos, especialmente em micro e pequenas empresas e em realidades culturais específicas, como a brasileira, onde os padrões comunicacionais assumem dinâmicas próprias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta revisão sistemática evidenciam que a comunicação assertiva ocupa um lugar central na gestão de recursos humanos, destacando-se como uma competência essencial para a construção de ambientes organizacionais saudáveis, colaborativos e produtivos. Diversos estudos apontam que essa habilidade favorece a criação de vínculos sólidos entre líderes e equipes, ao promover clareza nas mensagens, respeito mútuo, escuta ativa e maior engajamento entre os colaboradores. Esses elementos são decisivos para o fortalecimento do clima organizacional e para o alcance de melhores resultados institucionais.

Ao longo da análise, confirmou-se que a assertividade constitui uma das principais habilidades sociais exigidas no cotidiano das organizações. Quando aplicada de forma eficaz, essa competência contribui significativamente para a redução de conflitos, o aprimoramento da convivência no trabalho e o fortalecimento da valorização individual e coletiva. Seu uso consciente cria as condições para o desenvolvimento de relações mais equilibradas, pautadas pela transparência e pelo respeito à diversidade de opiniões.

A literatura revisada indica, ainda, que a comunicação assertiva está diretamente associada a práticas de liderança mais eficazes, ao aumento da produtividade e à consolidação de culturas organizacionais orientadas à cooperação. Organizações que investem no desenvolvimento dessa habilidade tendem a construir relações de trabalho sustentadas por confiança, empatia e alinhamento de objetivos — aspectos fundamentais para a sustentabilidade das equipes no longo prazo.

Contudo, a revisão também revelou limitações importantes na produção científica disponível. Observou-se uma escassez de estudos empíricos que explorem a aplicação da comunicação assertiva em micro e pequenas empresas, bem como em contextos organizacionais marcados por forte diversidade cultural, como é o caso do Brasil. A predominância de pesquisas conduzidas em países europeus e em grandes corporações reforça

a necessidade de expandir o debate para realidades mais plurais, onde a liderança tende a ser exercida de forma mais informal e relacional.

Além disso, reconhece-se como limitação deste estudo a restrição a uma única base de dados (Scopus) e o número reduzido de artigos selecionados. Essas condições podem ter limitado a amplitude dos contextos abordados. Ainda assim, os achados permitem refletir criticamente sobre o papel estratégico da comunicação assertiva no ambiente organizacional contemporâneo.

Diante dessas constatações, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo de análise, incluindo bases de dados complementares, estudos de caso em diferentes tipos de organização e abordagens comparativas entre culturas e segmentos econômicos. Sugere-se também investigar a relação da assertividade com temas correlatos, como o clima organizacional, o engajamento das equipes, a liderança inclusiva e a promoção da equidade no ambiente de trabalho.

A comunicação assertiva, portanto, consolida-se como um pilar estratégico para a gestão de pessoas, ao integrar dimensões relacionais, éticas e operacionais. À medida que se amplia a compreensão sobre seus impactos — da motivação individual à mediação de conflitos e à resiliência institucional — reforça-se a urgência de inseri-la de forma sistemática nos programas de desenvolvimento profissional em recursos humanos. Potencializar essa competência, respeitando as especificidades de cada contexto, representa um passo importante para a construção de organizações mais humanas, sustentáveis e eficazes.

REFERENCIAS

ARANDA, A. S. Assertividade: qualidade que traz benefícios à comunicação e relacionamentos dentro das organizações. **Revista ACB**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-7, 2015. Disponível em: <https://www.fateppiracicaba.edu.br/regent/index.php/FATEP/article/download/7/5>. Acesso em: 13 mar. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLOOM, P. **Como o prazer funciona**: Por que gostamos do que gostamos. 1. ed. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2021.

BORRELLI, D. B. **Desafios da co-criação**: O caso do desenho de uma plataforma online para aquisição de produtos. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2018. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10316/84681>. Acesso em: 26 jun. 2025.

BRITTAIN, K.; SPIES, A.; WORRALL, C. Leader academy: a layered approach to learning leadership. **Currents in Pharmacy Teaching and Learning**, v. 12, n. 3, p. 326-330, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187712971930036X>. Acesso em: 13 maio 2025.

BRUM, D. **Comunicação assertiva**: aprenda a arte de falar e influenciar. [S.l.]: Literare Books, 2021.

CABALLO, V. E. **Manual de Avaliação e Treinamento das Habilidades Sociais**. São Paulo: Livraria Santos Editora, 2003.

CARVALHO, E. M. P. et al. Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público. **New Trends in Qualitative Research**, v. 13, p. e642, 2022. Disponível em: <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/642>. Acesso em: 07 fev. 2025.

ČANIĆ, D. Asertivno upravljanje ljudskim resursima u knjižnici. **Vjesnik bibliotekara Hrvatske**, v. 60, n. 2-3, p. 279-293, 2017. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/195884>. Acesso em: 16 jun. 2025.

CHASSERIO, S.; BACHA, E. Women-only training programmes as tools for professional development: analysis and outcomes of a transformative learning process. **European Journal of Training and Development**, v. 48, n. 3/4, p. 455-477, 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-12-2021-0210/full/html>. Acesso em: 09 jul. 2025.

COSTA, L. K. C. Comunicação assertiva e habilidades sociais: a chave para relacionamentos interpessoais eficazes. In: CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO - CONEPA, 11., 2024, Fortaleza. **Anais [...]**. [S.l.: s.n.], 2024.

DAFT, R. L. **Administração**: tradução da 12ª edição norte-americana. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DE LESQUEN, H. et al. Training for a Mass Casualty Incident: Conception, Development and Implementation of a Crew-Resource Management Course for Forward Surgical Teams. **Journal of Trauma and Acute Care Surgery**, 2023. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38745350/>. Acesso em: 05 mar. 2025.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais na infância: teoria e prática**. Petrópolis: Vozes, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FALCONE, E. O. Uma proposta de um sistema de classificação das habilidades sociais. In: GUILHARDI, H. J. et al. (orgs.). **Sobre comportamento e cognição**: expondo a variabilidade. Santo André: ESETec, 2001. p. 195-209.

FLORES, N. A. **Relações Públicas, Comunicação Organizacional e Estrangeirismos**: percepções de estudantes e profissionais na perspectiva da comunicação assertiva. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas) – Escola de Comunicação, Artes e Design (Famecos), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Acesso em: 18 jul. 2025.

GELIS FILHO, A.; BLIKSTEIN, I. Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. **GV-EXECUTIVO**, v. 12, n. 2, p. 28-31, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/20706>. Acesso em 25 maio 2025.

GRILO, A. I. R. M. **Processos Comunicacionais em Estudantes de Fisioterapia e Fisioterapeutas**: categorização e proposta de um treino individual de competências. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10451/2249>. Acesso em 15 fev. 2025.

KIANTO, A.; SÁENZ, J.; ARAMBURU, N. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. **Journal of Business Research**, v. 81, p. 11–20, dez. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317302461>. Acesso em: 15 jan. 2025.

LIMA, F. F. C. Gestão democrática na educação. **Gestão & Educação**, v. 6, n. 06, p. 51-61, 2023. Disponível em: <http://revista.faconnect.com.br/index.php/GeE/article/view/369> . Acesso em: 18 jun. 2025.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. [S.l.]: Difusão Editora, 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de Remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARTINS, V. **Seja assertivo!**: Como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 9-29.

PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria: UAB/NTE/UFSM, 2018.

RAFFERTY, A. The Moderating Role of Societal Cultural Values and Practices on the Relationship Between Workplace Aggression and Employee Engagement. **Human Resource Management Journal**, 2025. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12593> . 165 fev. 2025.

RAHME, L. H. **Comunicação e feedback apreciativo**: a liderança inspirando o desenvolvimento humano. [S.l.]: Dialética, 2022.

REIS, T. A. et al. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **ReMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128-138, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12220>. Acesso em: 15 fev. 2025.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não violenta**: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2021.

SILVA, J. C. D.; BITTAR, L. C. V. Reflexões teóricas acerca da importância da assertividade para a comunicação interna das organizações. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e**

gestão, v.2, n.5, p.194-211, ago./dez. 2022. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/12149>. Acesso em: 19 mar. 2025.

TRINDADE, L. H. et al. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 169–183, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5112313>. Acesso em: 15 maio 2025.

VERMA, D. R.; GOYAL, B.; BHAT, V. A. Employee Engagement and Mental Health in the Management of Human Resources. **Journal for Re Attach Therapy and Developmental Diversities**, v. 6, n. 7s, p. 273-282, July 2023. Disponível em: <https://jrtd.com/index.php/journal/article/view/791/557>. Acesso em: 19 mar. 2025.

YANG, Y.; KURIA, G. N.; GU, D. X. Mediating role of trust between leader communication style and subordinate's work outcomes in project teams. **Engineering Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 152-165, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340146115_Mediating_Role_of_Trust_Between_Leader_Communication_Style_and_Subordinate's_Work_Outcomes_in_Project_Teams. Acesso em: 18 fev. 2025.