

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

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

Edilaine Silva

Orientador: Prof. Dr. Jerson Joaquim da Silva

### **RESUMO**

Supõe-se que 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. Este trabalho tem como objetivos: 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; e averiguar o papel da liderança na gestão positiva em um ambiente organizacional. A metodologia adotada foi abordagem qualitativa, reconhecendo que tal método é adequado para investigar fenômenos sociais complexos, priorizando a compreensão dos significados. Como técnicas e procedimentos, a pesquisa foi bibliográfica fundamentada na análise crítica de materiais já publicados, como livros, artigos científicos e monografias. Esse levantamento teórico permitiu a identificação de lacunas existentes na literatura e proporcionou subsídios para a construção do referencial teórico do estudo. A pesquisa apontou os principais resultados que foram que em ambientes em que prevalecem a gestão positiva e a comunicação assertiva tendem a apresentar menores índices de estresse ocupacional, rotatividade e absenteísmo. Estudos recentes em psicologia organizacional e do trabalho indicam que práticas de gestão orientadas pelo fortalecimento das potencialidades individuais e pela clareza comunicacional favorecem o florescimento de estados psicológicos positivos, como a resiliência, a satisfação e o engajamento laboral.

**Palavras-chave:** comunicação assertiva; liderança positiva; conflitos interpessoais.

### **ABSTRACT**

Positive management is assumed to focus on each employee's strengths, promoting continuous recognition and constructive feedback, increasing employee self-esteem and motivation. By implementing flexibility policies and well-being programs, this approach reduces stress and absenteeism, in addition to strengthening the sense of belonging and talent retention. This study aims to analyze the role of positive management and assertive communication in the organizational environment; propose strategies that can help managers implement these practices in an integrated and effective manner; and

investigate the role of leadership in positive management in an organizational environment. The methodology adopted was a qualitative approach, recognizing that this method is suitable for investigating complex social phenomena, prioritizing the understanding of meanings. The research used techniques and procedures, including bibliographical research, was based on the critical analysis of previously published materials, such as books, scientific articles, and monographs. This theoretical survey allowed the identification of gaps in the literature and provided support for the construction of the study's theoretical framework. The research's main findings were that environments where positive management and assertive communication prevail tend to have lower rates of occupational stress, turnover, and absenteeism. Recent studies in organizational and work psychology indicate that management practices guided by strengthening individual potential and clear communication foster the development of positive psychological states, such as resilience, satisfaction, and work engagement.

**Keywords:** assertive communication; positive leadership; interpersonal conflicts

## INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente organizacional em constante transformação, marcado por volatilidade, avanços tecnológicos disruptivos e competitividade acirrada, torna-se imprescindível reconhecer que o capital humano constitui o principal diferencial estratégico das organizações contemporâneas.

Nesse cenário, práticas de gestão que vão além da busca exclusiva por resultados são essenciais, pois devem também promover saúde, engajamento e colaboração entre os colaboradores. A literatura em gestão de pessoas e comportamento organizacional tem reforçado que organizações orientadas por uma visão humanizada da gestão apresentam maior capacidade de adaptação e inovação (Chiavenato, 2007; Robbins; 2002).

Assim, alinhar políticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos organizacionais representa não apenas uma exigência prática, mas também uma condição para assegurar vantagem competitiva sustentável.

Tal alinhamento implica a adoção de processos integrados de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos, estruturados de forma a identificar competências críticas, promover treinamentos contínuos e criar planos de carreira que valorizem o crescimento interno.

Quando o capital humano é tratado como ativo estratégico, a organização se torna mais ágil e resiliente, capaz de responder de forma proativa às mudanças do mercado e de inovar a partir do conhecimento e das experiências acumuladas por sua equipe.

A centralidade do capital humano nas decisões organizacionais gera benefícios múltiplos. Em primeiro lugar, os colaboradores deixam de ser vistos apenas como recursos operacionais e passam a ser reconhecidos como fontes de conhecimento, inovação e criatividade.

Em segundo lugar, a organização fortalece sua capacidade de ajustar processos, produtos e serviços em tempo real, aproveitando insights práticos que emergem do cotidiano laboral. Nesse sentido, programas de desenvolvimento contínuo e estímulos à aprendizagem coletiva favorecem a construção de uma cultura de aprendizado organizacional, fundamental para que equipes consigam responder de maneira eficaz e ágil às demandas de um mercado em constante mutação.

Outro aspecto essencial nesse processo é a valorização da cultura organizacional como eixo estruturante das práticas de gestão. Uma cultura sólida, pautada por valores como confiança, respeito mútuo e abertura comunicacional, cria um ambiente de segurança psicológica (Afonso, 2010), no qual os colaboradores se sentem encorajados a compartilhar ideias, questionar procedimentos e assumir riscos calculados sem medo de punições injustas. Tal ambiente, por sua vez, reduz índices de estresse, absenteísmo e rotatividade, ao mesmo tempo em que amplia o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores.

É importante destacar que estar orientado para resultados não deve ser confundido com a exploração excessiva do capital humano. Pelo contrário, metodologias ágeis de gestão, indicadores de desempenho bem definidos e ciclos de feedback contínuo permitem alinhar eficiência operacional com qualidade de vida no trabalho.

O equilíbrio entre criatividade e disciplina se apresenta, portanto, como condição indispensável para a sustentabilidade organizacional, possibilitando que metas sejam atingidas sem comprometer o bem-estar da equipe.

Nesse contexto, a comunicação assertiva e a gestão positiva emergem como instrumentos estratégicos de grande relevância. A comunicação assertiva, entendida como a capacidade de expressar ideias, opiniões e feedbacks com clareza, respeito e objetividade, contribui para a redução de ruídos, para a prevenção de mal-entendidos e para a construção de relações de confiança mútua.

Já a gestão positiva, fundamentada nos pressupostos da psicologia positiva (Freitas, 2016), orienta líderes e equipes a valorizarem forças individuais e coletivas, promovendo reconhecimento, engajamento e motivação intrínseca.

Essas duas práticas, quando integradas, atuam de maneira complementar: enquanto a comunicação assertiva assegura clareza nos fluxos informacionais e facilita a tomada de decisão, a gestão positiva cria um clima organizacional favorável, em que os colaboradores se sentem valorizados, respeitados e encorajados a contribuir. Em conjunto, formam um binômio capaz de fortalecer relações interpessoais, estimular a inovação e ampliar a eficácia organizacional de forma sustentável.

Portanto, pode-se afirmar que a combinação entre uma gestão estratégica de pessoas, uma cultura organizacional sólida e orientada para resultados, e a aplicação integrada de comunicação assertiva e gestão positiva constitui um tripé indispensável para o sucesso das organizações contemporâneas. Esse modelo não apenas assegura eficiência e inovação, mas também coloca o bem-estar humano no centro das decisões corporativas, promovendo uma visão ética e sustentável de gestão.

## **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 (Del Prette, 2005).

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 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.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, reconhecendo que tal método é adequado para investigar fenômenos sociais complexos, priorizando a compreensão dos significados, valores e interações que permeiam o objeto de estudo.

A abordagem qualitativa busca interpretar as particularidades e subjetividades dos fenômenos, focalizando aspectos específicos e singulares, com o objetivo de compreender, em profundidade, as experiências e percepções dos sujeitos envolvidos.

Como parte integrante desse processo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise crítica de materiais já publicados, como livros, artigos científicos e monografias. Esse levantamento teórico permitiu a identificação de lacunas existentes na literatura e proporcionou subsídios para a construção do referencial teórico do estudo.

O desenvolvimento da pesquisa seguiu as seguintes etapas: inicialmente, foi definido o tema de investigação. Em seguida, procedeu-se à revisão da literatura pertinente, visando embasar teoricamente os objetivos propostos. Com base nessa fundamentação, elaborou-se a parte teórica do trabalho, caracterizada por uma abordagem descritiva e interpretativa, que culminou na redação do texto, refletindo as contribuições dos autores consultados.

Posteriormente, o texto passou por um processo de análise crítica, conferindo à pesquisa um caráter analítico. Essa etapa permitiu a formulação de novas interpretações à luz do referencial teórico, oferecendo uma perspectiva renovada sobre o papel da Gestão Positiva e da Comunicação Assertiva no ambiente organizacional.

A pesquisa foi conduzida no período de setembro de 2024 a abril de 2025.

## RESULTADOS

Em relação ao objetivo o papel da gestão positiva e da comunicação assertiva no ambiente organizacional, a pesquisa revelou que uma crescente complexidade dos cenários corporativos contemporâneos exige que as organizações desenvolvam estratégias de gestão capazes de integrar, de maneira equilibrada, o desempenho organizacional com o bem-estar de seus colaboradores.

Nesse contexto, a gestão positiva e a comunicação assertiva emergem como instrumentos fundamentais para promover ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e orientados para resultados sustentáveis (Falcone, 2022).

A gestão positiva pode ser compreendida como um modelo de liderança que se apoia nos princípios da psicologia positiva, conforme proposta por Carvalho (2013), privilegiando o fortalecimento das potencialidades humanas em detrimento de uma ênfase exclusiva na correção de falhas.

Esse enfoque orienta-se pela valorização das competências individuais, pela criação de vínculos de confiança e pela promoção de um clima organizacional em que

predomina o engajamento, a motivação intrínseca e o reconhecimento (Conte, 2017). Ao deslocar o foco de uma postura centrada na escassez para uma abordagem baseada nas forças e nos recursos dos indivíduos, a gestão positiva contribui não apenas para a performance organizacional, mas também para o desenvolvimento humano integral.

Complementar a essa perspectiva, a comunicação assertiva configura-se como um elemento essencial para a mediação das relações no ambiente corporativo. Entendida como a habilidade de expressar ideias, sentimentos e necessidades de forma clara, objetiva e respeitosa, a comunicação assertiva permite alinhar expectativas, reduzir ruídos interpessoais e mitigar potenciais conflitos.

Pesquisas em comportamento organizacional apontam que estilos de comunicação pautados pela assertividade estão diretamente relacionados ao aumento da satisfação no trabalho, da produtividade e da coesão entre equipes (Robbins, 2002).

A relação entre gestão positiva e comunicação assertiva é, portanto, dialética e sinérgica. Uma liderança que adota princípios da gestão positiva, mas não investe em processos comunicacionais eficazes, tende a enfrentar dificuldades na implementação de seus valores, pois a ausência de clareza e objetividade pode gerar ambiguidades e resistências (Caballo, 2013).

De modo inverso, a comunicação assertiva sem uma cultura de gestão baseada em confiança, reconhecimento e valorização das competências humanas pode restringir-se a um instrumento técnico, sem o potencial transformador que uma abordagem humanizada pode oferecer.

Alberti (2008) aponta que outro aspecto relevante é a contribuição dessas práticas para a saúde psicológica dos colaboradores. Ambientes em que prevalecem a gestão positiva e a comunicação assertiva tendem a apresentar menores índices de estresse ocupacional, rotatividade e absenteísmo.

Isso ocorre porque esses elementos reduzem a percepção de injustiça organizacional e promovem maior senso de pertencimento e de propósito no trabalho. Estudos recentes em psicologia organizacional e do trabalho indicam que práticas de gestão orientadas pelo fortalecimento das potencialidades individuais e pela clareza comunicacional favorecem o florescimento de estados psicológicos positivos, como a resiliência, a satisfação e o engajamento laboral (Di Stefano, 2005).

No que concerne aos resultados organizacionais, a integração entre gestão positiva e comunicação assertiva reflete-se em ganhos de eficiência, inovação e adaptabilidade. Em um cenário caracterizado por mudanças rápidas e imprevisíveis, a assertividade comunicacional possibilita que informações relevantes circulem de forma ágil, enquanto a

gestão positiva garante que tais informações sejam recebidas em um ambiente de confiança e abertura (Rego, 2017).

Dessa forma, os colaboradores sentem-se mais seguros para compartilhar ideias, propor soluções criativas e assumir riscos calculados, o que fortalece a capacidade adaptativa da organização.

Além disso, deve-se destacar a dimensão ética implicada na adoção dessas práticas. A gestão positiva e a comunicação assertiva não apenas respondem a demandas instrumentais de produtividade, mas também refletem compromissos organizacionais com a dignidade, a valorização e o respeito aos trabalhadores (Conte, 2017).

Isso se alinha a uma concepção contemporânea de gestão que reconhece o ser humano como sujeito ativo, capaz de contribuir de forma significativa para a construção de organizações mais justas e responsáveis socialmente (Conte, 2017).

Portanto, pode-se afirmar que a gestão positiva e a comunicação assertiva desempenham papéis complementares e estratégicos no ambiente organizacional contemporâneo. Juntas, constituem pilares fundamentais para a criação de contextos laborais que conciliam alto desempenho, bem-estar humano e desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, cabe às organizações e aos líderes compreender que investir em práticas de gestão orientadas por esses princípios não se trata de uma tendência passageira, mas de um requisito essencial para a sobrevivência e prosperidade no mercado globalizado e altamente competitivo.

No que se refere estratégias que possam auxiliar gestores a aplicar tais práticas de forma integrada e eficaz a pesquisa pontuou que propor estratégias que possam auxiliar gestores a aplicar tais práticas de forma integrada e eficaz.

A gestão positiva, fundamentada na psicologia positiva de Alberti (2008), valoriza a identificação e o desenvolvimento das forças individuais e coletivas, promovendo ambientes de trabalho que estimulam engajamento, resiliência e propósito. Diferentemente da gestão tradicional, que enfatiza falhas e correções, a gestão positiva centra-se no reconhecimento e no fortalecimento das potencialidades humanas (Luz, 2019).

A comunicação assertiva é definida como a habilidade de expressar ideias, sentimentos e necessidades de forma clara, objetiva e respeitosa, equilibrando direitos individuais e coletivos (Robbins, 2002). No ambiente organizacional, essa competência contribui para a redução de conflitos, melhora na cooperação entre equipes e eficácia na transmissão de informações estratégicas.

A integração dessas práticas ocorre de maneira sinérgica. Enquanto a gestão positiva cria um ambiente baseado em confiança, reconhecimento e motivação, a comunicação assertiva garante que tais valores sejam transmitidos e vivenciados de forma clara e consistente. Essa combinação potencializa tanto os resultados organizacionais quanto o bem-estar dos colaboradores.

A pesquisa apontou algumas estratégias práticas para que gestores possam aplicar a gestão positiva e a comunicação assertiva de forma conjunta e eficaz:

A implementação dessas práticas exige líderes preparados para desenvolver competências socioemocionais e comunicacionais. Programas de capacitação em liderança positiva, feedback construtivo, inteligência emocional e escuta ativa são fundamentais para que gestores se tornem facilitadores de um clima organizacional saudável (Falcone, 2022).

O reconhecimento deve ir além de práticas pontuais de premiação. A cultura organizacional precisa valorizar conquistas individuais e coletivas, celebrando progressos, mesmo que pequenos. A comunicação assertiva, nesse contexto, possibilita que esse reconhecimento seja transmitido de forma genuína e motivadora, evitando ambiguidades ou favoritismos.

Afonso (2010) preconiza que estruturar canais formais e informais de comunicação favorece a circulação de informações relevantes. Reuniões regulares, feedbacks estruturados, plataformas digitais e momentos de escuta ativa fortalecem a assertividade comunicacional e garantem coerência com os princípios da gestão positiva.

O feedback deve ser contínuo, bidirecional e embasado em dados objetivos. A gestão positiva orienta o foco no crescimento e na melhoria, enquanto a comunicação assertiva garante que o retorno seja claro, específico e respeitoso. Essa prática fortalece o aprendizado organizacional e a confiança entre líderes e equipes.

Gestores devem adotar estratégias que incentivem a participação ativa dos colaboradores em processos decisórios. A gestão positiva reconhece o valor da autonomia e da criatividade, enquanto a comunicação assertiva assegura que diferentes vozes sejam ouvidas e respeitadas. Esse processo aumenta o engajamento e a inovação (Carvalho, 2013).

Ferramentas de diagnóstico, como pesquisas de clima, entrevistas e grupos focais, permitem identificar o impacto das práticas de gestão positiva e comunicação assertiva. O monitoramento contínuo possibilita ajustes e reforça a percepção de que a organização valoriza o bem-estar e a voz de seus colaboradores.

Barracho (2012) diz que a aplicação dessas práticas deve transcender o ambiente interno e refletir-se nas relações externas da organização. A comunicação assertiva pode fortalecer a reputação institucional junto a stakeholders, enquanto a gestão positiva favorece ações sociais e ambientais alinhadas à ética e à sustentabilidade.

A adoção integrada da gestão positiva e da comunicação assertiva representa uma mudança de paradigma para as organizações contemporâneas. Embora exija investimentos em capacitação e tempo para transformação cultural, os benefícios superam os desafios, resultando em equipes mais resilientes, motivadas e orientadas a resultados sustentáveis.

Além disso, estudos recentes (Carvalho, 2021; Conte, 2017) apontam que ambientes organizacionais pautados pela valorização das potencialidades humanas e pela comunicação clara apresentam menor índice de estresse ocupacional, rotatividade e conflitos, ao mesmo tempo em que ampliam a inovação e a adaptabilidade.

Assim, conclui-se que a aplicação dessas práticas não deve ser vista apenas como um recurso gerencial, mas como um compromisso ético e estratégico que contribui para o desenvolvimento sustentável das organizações e para a valorização integral do ser humano no trabalho.

Finalmente, em relação ao objetivo o papel da liderança na gestão positiva em um ambiente organizacional, a pesquisa apontou que a liderança ocupa um lugar central na materialização da gestão positiva, pois é o líder quem atua como mediador entre os objetivos organizacionais e as necessidades humanas dos colaboradores. Entre os principais papéis da liderança nesse contexto, destacam-se:

Fomentar um clima de confiança e respeito: a liderança positiva pressupõe a criação de vínculos baseados em confiança mútua, transparência e respeito. Isso significa que líderes devem adotar comportamentos éticos, coerentes e consistentes, assegurando que seus colaboradores sintam-se valorizados e seguros para compartilhar ideias, assumir riscos calculados e expressar opiniões sem receio de retaliações.

Reconhecer e valorizar potencialidades individuais e coletivas: o líder positivo não se limita a identificar falhas, mas concentra esforços no reconhecimento das competências e talentos de cada colaborador (Alberti, 2008). Esse reconhecimento, quando realizado de forma autêntica, fortalece a autoestima, amplia a motivação intrínseca e cria um ambiente em que todos percebem que suas contribuições são significativas para o sucesso coletivo.

Promover engajamento e senso de propósito: a gestão positiva considera que a motivação vai além de recompensas extrínsecas. O papel da liderança é conectar as

atividades individuais aos objetivos mais amplos da organização, de modo que os colaboradores percebam sentido e propósito em suas funções. Esse engajamento fortalece não apenas a performance individual, mas também a coesão da equipe.

Desenvolver competências socioemocionais: líderes que adotam práticas de gestão positiva investem no desenvolvimento contínuo das competências socioemocionais de sua equipe, como resiliência, empatia, criatividade e cooperação. Isso se torna essencial em contextos de mudança, em que a adaptabilidade representa vantagem competitiva.

Oferecer feedback construtivo e comunicação assertiva: a comunicação assertiva é um elemento indissociável da gestão positiva. O líder deve fornecer feedback contínuo e construtivo, de forma clara e respeitosa, orientando para melhorias sem comprometer a dignidade do colaborador. Essa prática reduz ruídos comunicacionais e fortalece relações de confiança.

Por outro lado, a pesquisa também revelou alguns impactos significativos da liderança positiva no ambiente organizacional, evidenciando que seu papel vai muito além de práticas motivacionais pontuais, consolidando-se como um fator estratégico para a sustentabilidade das organizações.

Redução do estresse ocupacional: ambientes liderados de forma positiva tendem a apresentar menores índices de *burnout*, absenteísmo e rotatividade. Isso ocorre porque a valorização do bem-estar e da saúde psicológica dos colaboradores promove maior equilíbrio entre as demandas organizacionais e os recursos individuais para enfrentá-las (Luz, 2019).

A liderança positiva, ao adotar uma postura empática e de apoio, consegue minimizar a sobrecarga emocional e criar contextos em que os colaboradores se sentem mais seguros para lidar com pressões externas. Assim, em vez de se tornarem vítimas do estresse crônico, os indivíduos percebem suporte e confiança, o que impacta diretamente em sua permanência e satisfação no trabalho.

Aumento do engajamento e da produtividade: outro impacto direto da liderança positiva é o aumento do engajamento organizacional. Colaboradores que se sentem reconhecidos, valorizados e apoiados por seus líderes tendem a se dedicar mais intensamente às suas atividades. Esse engajamento não se limita ao cumprimento de metas, mas traduz-se em uma disposição genuína para contribuir com o sucesso coletivo.

Estudos apontam que a percepção de justiça, reconhecimento e apoio gerencial está positivamente correlacionada à produtividade, demonstrando que ambientes

saudáveis geram retorno econômico e humano. Em outras palavras, o investimento na valorização do capital humano não é apenas ético, mas também estratégico.

Estímulo à inovação: a liderança positiva também favorece a inovação organizacional, pois cria um clima de confiança e abertura que encoraja os indivíduos a propor ideias, experimentar soluções e contribuir para a melhoria contínua dos processos. Em ambientes em que predomina a gestão autoritária, a inovação costuma ser inibida pelo medo de falhar ou de ser punido.

Já em contextos liderados positivamente, o erro é tratado como oportunidade de aprendizado, e a experimentação é incentivada como meio de gerar conhecimento. Esse estímulo à criatividade fortalece a adaptabilidade organizacional diante de um mercado marcado por transformações rápidas e imprevisíveis.

Fortalecimento da cultura organizacional: por fim, um dos impactos mais duradouros da liderança positiva é o fortalecimento da cultura organizacional. Líderes que incorporam práticas de gestão positiva tornam-se referências e modelos a serem seguidos por seus colaboradores.

Dessa forma, seus comportamentos disseminam valores de respeito, colaboração, ética e propósito, que passam a ser internalizados por toda a equipe. A longo prazo, tais valores se consolidam como parte do DNA organizacional, moldando práticas, políticas e interações internas.

Assim, a liderança positiva não apenas influencia resultados imediatos, mas também contribui para a formação de uma cultura organizacional sólida e sustentável, capaz de perpetuar comportamentos saudáveis e produtivos mesmo em cenários de alta complexidade.

Em síntese, os impactos da liderança positiva no ambiente organizacional vão desde benefícios imediatos, como a redução do estresse e o aumento da produtividade, até resultados estruturais, como o fortalecimento da cultura organizacional e o estímulo à inovação. Dessa forma, verifica-se que liderar de forma positiva não é apenas um diferencial competitivo, mas uma exigência para organizações que buscam sustentabilidade, adaptabilidade e relevância no contexto contemporâneo.

A liderança desempenha papel central na gestão positiva, pois atua como ponte entre os objetivos estratégicos da organização e as necessidades humanas de seus colaboradores. Ao promover um ambiente de confiança, reconhecimento, engajamento e propósito, o líder positivo contribui não apenas para o desempenho econômico da organização, mas também para a construção de relações de trabalho mais éticas, sustentáveis e saudáveis.

Constata-se, portanto, que o papel da liderança na gestão positiva vai além da coordenação de tarefas: trata-se de uma função transformadora, capaz de alinhar o potencial humano aos desafios organizacionais, criando contextos favoráveis à inovação e ao desenvolvimento integral das pessoas.

Para que isso se concretize, torna-se imprescindível investir em processos de formação de líderes voltados ao desenvolvimento socioemocional, à comunicação assertiva e à promoção de culturas organizacionais orientadas pelo florescimento humano.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise acerca da gestão positiva e da comunicação assertiva no ambiente organizacional evidencia que tais práticas, quando aplicadas de forma integrada, configuram-se como pilares estratégicos para a construção de organizações mais eficientes, humanas e sustentáveis.

Essa constatação ganha relevância no atual cenário corporativo, marcado por elevada complexidade, competitividade acirrada e constante transformação tecnológica, em que a valorização do capital humano se apresenta como diferencial competitivo decisivo.

A gestão positiva, fundamentada nos pressupostos da psicologia positiva (Carvalho, 2021), promove um redirecionamento do olhar organizacional: em vez de centrar-se exclusivamente em falhas ou limitações, enfatiza as potencialidades, talentos e forças dos indivíduos e das equipes.

Tal enfoque contribui para o aumento do engajamento, da motivação intrínseca e do senso de pertencimento, fatores que repercutem diretamente na qualidade do clima organizacional e na performance coletiva.

Por sua vez, a comunicação assertiva configura-se como elemento imprescindível para dar concretude a esse modelo de gestão. Ao assegurar clareza, objetividade e respeito nas interações interpessoais, a comunicação assertiva possibilita a redução de ruídos, a prevenção de conflitos desnecessários e o fortalecimento da confiança mútua. Mais do que uma habilidade técnica, trata-se de uma competência relacional que sustenta vínculos de cooperação e coesão entre os diferentes níveis hierárquicos.

Comentando a relação entre ambas as práticas, observa-se que a eficácia da gestão positiva depende, em grande medida, da assertividade comunicacional: valores

como reconhecimento, confiança e engajamento apenas se consolidam quando transmitidos de forma clara, transparente e coerente.

De modo inverso, a comunicação assertiva encontra na gestão positiva um terreno fértil, capaz de ressignificar suas práticas como instrumentos de desenvolvimento humano e organizacional, e não apenas como mecanismos técnicos de transmissão de informação.

Do ponto de vista prático, a integração entre gestão positiva e comunicação assertiva gera impactos expressivos, como: a redução do estresse ocupacional, o fortalecimento da saúde psicológica dos colaboradores, o aumento do engajamento e da produtividade, a criação de ambientes favoráveis à inovação e, ainda, a consolidação de culturas organizacionais baseadas em respeito, colaboração e propósito.

Assim, pode-se afirmar que a adoção conjunta dessas práticas transcende a condição de meras ferramentas gerenciais, configurando-se como uma verdadeira estratégia de sustentabilidade organizacional.

Ao alinhar bem-estar humano e desempenho empresarial, gestão positiva e comunicação assertiva respondem às exigências do mundo do trabalho contemporâneo, garantindo não apenas resultados de curto prazo, mas também a perenidade e a adaptabilidade das organizações em um cenário de constantes transformações.

A gestão positiva, ao valorizar as potencialidades individuais e coletivas, fortalece o engajamento, a motivação intrínseca e o senso de pertencimento, gerando colaboradores mais resilientes e comprometidos com os objetivos institucionais. Paralelamente, a comunicação assertiva assegura clareza, objetividade e respeito nos fluxos informacionais, reduzindo conflitos, promovendo transparência e ampliando a confiança mútua entre líderes e equipes.

Os resultados mais expressivos dessa integração refletem-se na redução do estresse ocupacional, no aumento da produtividade e do engajamento, no estímulo à inovação e no fortalecimento da cultura organizacional.

Além disso, tais práticas contribuem para a consolidação de ambientes de trabalho psicologicamente seguros, em que os indivíduos se sentem encorajados a compartilhar ideias, assumir riscos calculados e colaborar de maneira efetiva.

Assim, pode-se concluir que a gestão positiva e a comunicação assertiva transcendem a condição de instrumentos gerenciais e se apresentam como condições indispensáveis para o desenvolvimento organizacional contemporâneo.

Ao aliar bem-estar humano e desempenho organizacional, essas práticas não apenas impulsionam resultados de curto prazo, mas também garantem a sustentabilidade e a adaptabilidade das organizações em um cenário de constante transformação.

## **REFERÊNCIAS**

- AFONSO, P. L. **Liderança**: Elementos-chave do processo, 2.ª ed. Lisboa: Escolar Editora, 2010.
- ALBERTI, R. E. **Como tornar-se mais confiante e assertivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- BARRACHO, C. **Liderança em Contexto Organizacional**. Lisboa: Escolar Editora, 2012.
- BILHIM, J. A. de F. Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. 5.ª ed. revista e actualizada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2006.
- CABALLO, V. E. **Manual de Treinamento das Habilidades sociais**. São Paulo: Santos Editora, 2013.
- CARVALHO, A. V, AT AL. **Administração de Recursos Humanos**, vol.2. 2ª Ed. Cengage Learning, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CONTE, F. C. **Falo? Ou não falo?** Expressando sentimentos e comunicando ideias. 2. ed. Londrina: Mecenas, 2017.
- DEL PRETTE, Z. A. **Psicologia das habilidades sociais na infância**: teoria e prática. Petrópolis: Vozes, 2005.
- DI STEFANO, R. **O Líder coach**: Líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- 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, 2022. 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).
- FREITAS, A. C. B. **Cultura e Gestão de Recursos Humanos**. 1ª Ed. Elsevier, 2016.
- KANTER, R. M. **Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro**. Em F.

Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard, A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã, p. 155-167, 2007.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. MIRANDA, S. A eficácia da comunicação. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2019.

REGO, A. **Liderança: a virtude está no meio**. Lisboa: Atual Editora, 2011 SEIXO, José de Manuel de. Gestão Administrativa de Recursos Humanos. 6<sup>a</sup> edição. Editora Lidel, 2017.

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