



**INSTITUTO SUPERIOR POLITECNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**

**SECTOR DE CIENCIAS ECONOMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO DO
LONDUIMBALI**

ESTUDANTE: Raimundo Watela Carlos.

PROFESSOR: Eliseu Fragoso Chipaco, Phd.

Huambo, 2025

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO DO LONDUIMBALI

Raimundo Watela Carlos 1- ISPSN ¹

RESUMO

O presente artigo tem como tema a comunicação assertiva e sua relevância na resolução de conflitos no contexto da Administração Municipal do Londuimbali. A partir disso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma a comunicação assertiva pode contribuir para a mediação de conflitos no ambiente de trabalho da administração Municipal do Londuimbali? Nesse sentido, o objectivo geral consiste em analisar a importância da comunicação assertiva como instrumento de mediação de conflitos da Administração Municipal do Londuimbali. Especificamente, pretende-se: descrever a importância da comunicação no processo de mediação, abordar os princípios da comunicação assertiva e compreender sua aplicabilidade prática na administração Municipal do Londuimbali. Para tanto, optou-se por uma pesquisa aplicada, de carácter exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa. Os dados foram recolhidos por meio de questionários, aplicados a 10 funcionários da Administração Municipal do Londuimbali, entre os dias 10 e 15 de Abril de 2025. Com base na análise dos dados, observou-se que a maioria dos inquiridos reconhece que a prática da comunicação assertiva favorece o fortalecimento do trabalho em equipa, a redução de mal-entendidos e o desenvolvimento de um clima organizacional mais cooperativo. Dessa forma, confirma-se que a comunicação assertiva constitui um recurso eficaz para a prevenção e resolução de conflitos na administração Municipal do Londuimbali.

Palavras-chave: Comunicação. Assertividade. Conflito. Administração Pública. Mediação.

ABSTRACT

This article focuses on assertive communication and its relevance in conflict resolution within the Londuimbali Municipal Administration. Based on this, the following research problem is formulated: How can assertive communication contribute to conflict mediation within the Londuimbali Municipal Administration's workplace? The overall objective is to analyze the importance of assertive communication as a conflict mediation tool within the Londuimbali Municipal Administration. Specifically, the aim is to: Describe the importance of communication in the mediation process, address the principles of assertive communication, and understand its practical applicability within the Londuimbali Municipal Administration. To this end, we opted for applied, exploratory research with a qualitative and quantitative approach. Data were collected through questionnaires administered to 10 employees of the Londuimbali Municipal Administration between April 10 and 15, 2025. Based on data analysis, it was observed that the majority of respondents found that the practice of assertive communication favored the strengthening of teamwork, the reduction of misunderstandings, and the development of a more cooperative organizational climate.

Keywords: Communication. Assertiveness. Conflict. Public Administration. Mediation.

¹ Estudante finalista nº 192100019 do 4º ano do curso de Licenciatura em gestão de Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública municipal enfrenta atualmente diversos desafios de ordem social, econômica e institucional, os quais exigem dos gestores não apenas habilidades técnicas, mas também competências interpessoais capazes de fomentar um ambiente organizacional saudável e produtivo. Nesse contexto, a comunicação assume um papel fundamental para o funcionamento eficiente das instituições, sendo determinante na prevenção e resolução de conflitos interpessoais e entre departamentos, situações comuns no cotidiano administrativo.

Segundo Chiavenato (2014), a comunicação é um componente essencial nas relações humanas, que vai além do discurso verbal, incluindo gestos, expressões faciais e posturas corporais que complementam a mensagem transmitida. Dentro dessa perspectiva, a comunicação assertiva surge como uma ferramenta estratégica para garantir transparência, cooperação e harmonia entre os diferentes atores que compõem a estrutura administrativa.

No município do Londuimbali, a diversidade de opiniões, culturas e demandas torna a gestão pública ainda mais complexa, exigindo práticas de comunicação claras, respeitadas e efetivas. Lopes (2021, p.16) define a comunicação assertiva como a capacidade de manifestar sentimentos, opiniões e direitos de maneira adequada, respeitando os limites do outro, promovendo o diálogo e diminuindo os conflitos. Silva e Matos (2020, p.19) destacam que muitos conflitos institucionais poderiam ser evitados se houvesse maior investimento na capacitação em comunicação de gestores e servidores, especialmente em habilidades relacionadas à assertividade e à escuta ativa.

Diante desse cenário, surge a seguinte questão central: como os funcionários da administração municipal do Londuimbali percebem a influência da comunicação assertiva na resolução de conflitos organizacionais? A essa problemática, acrescentam-se outros questionamentos, como: quais são os principais fatores geradores de conflitos na administração local? De que maneira a comunicação assertiva pode contribuir para prevenir e mediar esses conflitos? Quais estratégias comunicacionais estão sendo aplicadas atualmente no município?

O objetivo geral deste estudo é analisar a relevância da comunicação assertiva na resolução de conflitos na administração municipal do Londuimbali. Entre os objetivos específicos, destacam-se:

- Descrever a importância da comunicação na mediação de conflitos no contexto da administração municipal;

- Explorar aspectos relacionados ao processo de comunicação assertiva;
- Identificar os princípios que caracterizam a comunicação assertiva;
- Avaliar como a comunicação assertiva pode contribuir para a resolução de conflitos organizacionais.

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de aprimorar o ambiente de trabalho nas instituições públicas, fortalecer as relações interpessoais e promover uma administração mais eficiente, participativa e sensível às demandas da população. A implementação de práticas de comunicação assertiva pode representar um caminho promissor para melhorar a gestão pública local, favorecendo maior cooperação, eficiência e qualidade nos serviços prestados.

Quanto à metodologia, o estudo será desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória, de abordagem quantitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados questionários aplicados aos servidores da administração municipal do Londuimbali.

2. ESTUDO DA ARTE

2.1. Comunicação nas Organizações

A comunicação representa um dos pilares essenciais para o funcionamento das organizações, pois por meio dela ocorre o intercâmbio de informações, a coordenação de tarefas, a integração entre departamentos e a construção de relações profissionais sólidas.

De acordo com Chiavenato (2014, p.8), a comunicação organizacional consiste no “processo pelo qual se transmite e recebe informações dentro da organização, essencial para o alcance dos objetivos organizacionais”. Isso evidencia que a eficácia de uma instituição, seja pública ou privada, depende fortemente da clareza e da eficiência de sua comunicação interna.

Marchiori (2010) destaca que uma comunicação interna bem estruturada fortalece a identidade institucional, aumenta a produtividade das equipes e minimiza conflitos originados por ruídos ou equívocos na transmissão das informações. Berlo (2010) reforça que a comunicação deve ser entendida como um processo interativo, que envolve não apenas transmitir, mas também receber e interpretar mensagens, garantindo que elas sejam compreendidas de forma adequada, com clareza, coerência e empatia.

Segundo Maximiano (2012), falhas na comunicação, como informações inconsistentes, sobrecarga de mensagens ou ausência de retorno, podem prejudicar o desempenho

organizacional e gerar desmotivação entre os servidores. Nesse contexto, é crucial que as lideranças desenvolvam habilidades comunicativas e promovam uma cultura organizacional pautada pelo diálogo transparente. Kunsch (2009) e Torres (2018) ressaltam que, quando a comunicação é planejada e alinhada aos valores e à missão da instituição, ela fortalece o clima organizacional, melhora as relações interpessoais e reduz conflitos causados por desinformação ou interpretações equivocadas.

2.2. Conceito de Comunicação Assertiva

A comunicação assertiva é um estilo que equilibra a expressão honesta de sentimentos e pensamentos com o respeito pelos direitos e opiniões dos outros. Segundo Alberti e Emmons (2008, p.8), comunicar-se assertivamente significa “afirmar os próprios direitos sem negar os dos outros, expressando ideias e sentimentos com clareza, franqueza e respeito”.

Esse tipo de comunicação envolve competências como escuta ativa, empatia, linguagem não violenta e controle emocional, sendo fundamental para mediar conflitos e fortalecer relações interpessoais no trabalho (Goleman, 2012). Oliveira (2015) afirma que a assertividade é essencial para a construção de relacionamentos profissionais saudáveis, permitindo a resolução de conflitos de forma ética e colaborativa.

Goleman (2012) destaca que pessoas com inteligência emocional conseguem reconhecer e gerenciar suas emoções, o que favorece a assertividade, especialmente em situações de tensão ou divergência. Silva e Rodrigues (2019) acrescentam que a prática da assertividade entre líderes e subordinados reduz mal-entendidos, melhora o clima organizacional e reforça a cultura de respeito e cooperação. Robbins e Judge (2014) afirmam que líderes assertivos tendem a alcançar melhores resultados, inspirando confiança e criando um ambiente propício para o diálogo e a resolução pacífica de conflitos.

2.3. Tipos de Comunicação e Suas Implicações

A literatura identifica três principais estilos de comunicação interpessoal: passivo, agressivo e assertivo, cada um com efeitos distintos nas relações organizacionais. O estilo passivo, segundo Beck e Fernandes (2017), caracteriza-se pela evitação de conflitos, omissão de opiniões e dificuldade em impor limites. Embora evite confrontos imediatos, pode gerar ressentimento, desmotivação e sensação de invisibilidade entre os colaboradores.

O estilo agressivo é marcado pela imposição autoritária de ideias, desconsideração das necessidades alheias e uso de julgamentos ou ameaças, resultando em medo, resistência e

deterioração das relações interpessoais, prejudicando o ambiente de trabalho e a produtividade (Pereira & Gomes, 2018). Em organizações públicas, essa postura pode causar afastamento de servidores, quebra de confiança e aumento da rotatividade.

Silva e Matos (2020) afirmam que a assertividade contribui para ambientes colaborativos, estimula a empatia e diminui significativamente a ocorrência de conflitos mal resolvidos. No setor público, os impactos dos estilos de comunicação são ainda mais críticos, pois afetam o trabalho em equipe, a prestação de serviços à população e o diálogo entre diferentes níveis hierárquicos. Marques e Andrade (2021) destacam que gestores com baixa competência comunicacional comprometem a imagem institucional, dificultam a implementação de políticas públicas e geram barreiras à inovação.

Lima (2019) descreve o estilo “passivo-agressivo” como expressões indiretas de insatisfação, ironia e resistência velada, dificultando a resolução de problemas e prolongando conflitos. Em administrações públicas, esse comportamento pode minar a confiança e prejudicar a eficiência dos serviços. Carvalho (2020) aponta que gestores assertivos são percebidos como transparentes, acessíveis e comprometidos com o diálogo democrático, beneficiando tanto as relações internas quanto a imagem externa da instituição.

2.4. A Comunicação Assertiva na Resolução de Conflitos

Conflitos bem gerenciados podem gerar inovação, crescimento e melhorias nos processos. Quando mal administrados, tornam-se fontes de insatisfação, rotatividade e queda de produtividade. Robbins (2022) afirma que “os conflitos são inevitáveis nas organizações, mas a forma como são enfrentados determina seu impacto”.

Fisher e Ury (2019) ressaltam que o diálogo assertivo facilita negociações baseadas em interesses comuns, evitando posições rígidas. A comunicação assertiva fortalece a confiança entre membros da equipe, permitindo ouvir diferentes perspectivas, chegar a decisões consensuais e prevenir conflitos futuros (Cury, 2017).

Oliveira e Souza (2020) indicam que programas de capacitação em comunicação assertiva melhoram o clima organizacional e a gestão de conflitos, aumentando engajamento e eficiência nos serviços públicos. Marques e Andrade (2021) enfatizam que a clareza e o respeito na comunicação reduzem mal-entendidos e favorecem decisões coletivas.

Além disso, a comunicação assertiva valoriza relações interpessoais, criando um ambiente de respeito e cooperação. Marques (2021) afirma que a assertividade, ao equilibrar firmeza e

empatia, fortalece equipes diante dos desafios institucionais. Ferreira (2018) acrescenta que organizações que praticam comunicação assertiva promovem transparência, corresponsabilidade e maior comprometimento dos profissionais, reduzindo conflitos destrutivos e estimulando inovação.

2.5. Comunicação Assertiva no Setor Público

Sousa (2019, p.11) defende que “a profissionalização da comunicação nas instituições públicas deve incluir treinamentos em comunicação assertiva, especialmente em contextos de gestão participativa, descentralização e atendimento ao cidadão”.

Pinho (2015) ressalta que a assertividade é crucial para estabelecer canais de comunicação eficazes com os cidadãos, principalmente em contextos de desconfiança na gestão pública. Servidores capacitados em comunicação clara e escuta ativa compreendem melhor as demandas, resolvem problemas administrativos e orientam os usuários com agilidade e respeito (Pereira & Gomes, 2018).

Lemos e Andrade (2021) afirmam que a qualidade da comunicação no atendimento ao público influencia diretamente a percepção de eficiência e legitimidade da administração local. Carvalho (2020) acrescenta que a postura clara, objetiva e respeitosa fortalece a imagem da administração pública, criando proximidade entre governantes e cidadãos, essencial para a democracia participativa.

Além disso, a comunicação assertiva atua como ferramenta estratégica para prevenir e resolver conflitos internos, permitindo a expressão equilibrada de ideias e necessidades, reduzindo tensões e estimulando cooperação entre departamentos e servidores. Mendes (2017) conclui que a assertividade favorece a eficiência administrativa e o bem-estar dos profissionais, promovendo ambientes de trabalho harmoniosos e produtivos.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo descreve os métodos utilizados na pesquisa, incluindo as fontes de recolha de dados, o tipo de abordagem adoptada e as técnicas de análise aplicadas. Segundo Gil (2008), os estudos científicos podem ser classificados de acordo com a sua natureza, objectivos, abordagem do problema e procedimentos técnicos. A definição metodológica deste estudo seguiu essas classificações, garantindo coerência, relevância e fiabilidade nos resultados, como defendem Severino (2007) e Marconi e Lakatos (2010).

Relativamente à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem como finalidade apresentar soluções práticas para melhorar a comunicação e a gestão de conflitos na Administração Municipal do Londuimbali. Vergara (2009) refere que a pesquisa aplicada concentra-se na resolução de problemas concretos, produzindo conhecimento com valor directo para a gestão pública local e promovendo maior eficiência nas relações institucionais e nos serviços prestados.

Quanto aos objectivos, a investigação tem carácter exploratório e descritivo, uma vez que pretende compreender de que forma a comunicação assertiva contribui para a mediação de conflitos na administração pública, um tema ainda pouco estudado de forma sistemática. Gil (2008) destaca que a pesquisa exploratória permite conhecer melhor o problema, tornando-o mais explícito, enquanto a pesquisa descritiva observa, regista e analisa factos sem a interferência do investigador. Lakatos e Marconi (2011) acrescentam que este tipo de investigação é adequado quando se deseja identificar características de determinado grupo ou situação.

No que diz respeito à abordagem do problema, optou-se por uma estratégia mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. A componente qualitativa possibilitou compreender percepções, significados e experiências dos colaboradores sobre a utilização da comunicação assertiva em situações de conflito. Segundo Minayo (2001), esta abordagem é adequada para entender a lógica dos actores sociais no seu contexto. A componente quantitativa permitiu recolher dados numéricos sobre a frequência, tipos de conflitos e estilos de comunicação, apoiando-se em análises estatísticas simples. Cervo, Bervian e Da Silva (2007) salientam que a combinação destas abordagens proporciona uma análise mais rica e uma visão mais completa do fenómeno.

Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizadas duas estratégias principais: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica recorreu a livros, artigos e teses sobre comunicação assertiva, gestão pública e resolução de conflitos, servindo de base teórica. Severino (2007) destaca que este tipo de pesquisa permite aprofundar o conhecimento sobre um tema e estabelecer fundamentos científicos. O estudo de caso, realizado na Administração Municipal do Londuimbali, possibilitou uma análise detalhada da realidade local. Yin (2001) refere que o estudo de caso é útil para compreender fenómenos contemporâneos dentro do seu contexto natural.

A população da pesquisa foi composta por servidores públicos e colaboradores da Administração Municipal do Londuimbali, incluindo gestores, técnicos e pessoal de apoio envolvidos ou afectados pelos processos de comunicação e mediação de conflitos. A amostragem foi não probabilística por julgamento, segundo Gil (2008) e Sampieri et al. (2013), seleccionando de forma intencional participantes com experiência prática nos temas estudados. No total, participaram 10 servidores.

A recolha de dados foi realizada através de um questionário estruturado, com perguntas fechadas e abertas, elaborado a partir dos objectivos específicos da investigação. O instrumento abordou quatro eixos: perfil dos respondentes, práticas comunicacionais, identificação de conflitos e percepção sobre a comunicação assertiva. Lakatos e Marconi (2011) indicam que o questionário é um dos instrumentos mais utilizados em pesquisas sociais devido à sua flexibilidade e alcance.

Os questionários foram aplicados presencialmente entre os dias 22 e 25 de Maio de 2025, directamente aos participantes na sede da Administração Municipal do Londuimbali, respeitando os princípios éticos da investigação e garantindo anonimato e voluntariedade das respostas.

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatísticas descritivas simples, utilizando o Microsoft Excel 2016, permitindo a construção de tabelas e gráficos. Os dados qualitativos foram tratados através de análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011), identificando categorias, padrões e tendências nas respostas abertas, o que enriqueceu a interpretação dos resultados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto foi analisado e discutido os resultados, no sentido de dar resposta às questões de partida.

4.1. Resultados

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados aos funcionários da Administração Municipal do Londuimbali, com o objectivo de compreender a percepção dos mesmos acerca da importância da comunicação assertiva na resolução de conflitos. A análise foi estruturada com base nas categorias definidas nos objectivos específicos e interpretada à luz dos autores abordados na fundamentação teórica.

Tabela 1 – Caracterização dos inqueridos

Variável	Categoria	Frequência (n)	Percentagem (%)
Género	Masculino	6	60%
	Feminino	4	40%
	Total	10	100%
Idade	18 – 25 anos	2	20%
	26 – 30 anos	3	30%
	31 – 45 anos	4	40%
	Acima de 45 anos	1	10%
	Total	10	100%
Tempo de Serviço	Menos de 1 ano	3	30%
	1 a 3 anos	4	40%
	4 a 6 anos	1	10%
	Acima de 6 anos	2	20%
	Total	10	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

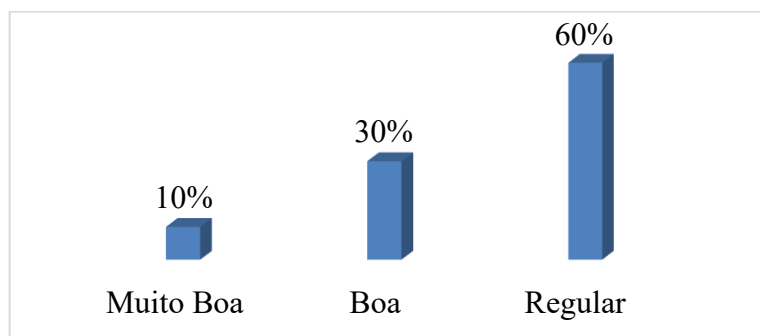
A análise do perfil sociodemográfico dos inquiridos revelou uma distribuição relativamente equilibrada entre os géneros, com uma predominância do sexo masculino, representando 60% dos participantes, enquanto o sexo feminino corresponde a 40%. Este dado pode indicar uma ligeira predominância de homens nos cargos administrativos da Administração Municipal de Londuimbali

Em relação à faixa etária, observou-se que a maioria dos respondentes encontra-se entre os 31 e 45 anos (40%), seguidos por 30% na faixa entre 26 e 30 anos, 20% entre 18 e 25 anos e apenas 10% com idade acima dos 45 anos. Esta distribuição demonstra que a maioria dos colaboradores está em idade adulta activa, o que pode contribuir positivamente para a resolução de conflitos, dado que a experiência e maturidade geralmente aumentam com a idade.

Quanto ao tempo de serviço na administração municipal, constatou-se que 40% dos inquiridos estão na instituição entre 1 a 3 anos, enquanto 30% têm menos de 1 ano de atuação. Apenas 20% possuem mais de 6 anos de serviço e 10% estão entre 4 a 6 anos. Esses dados apontam para um corpo técnico relativamente jovem em termos de experiência no sector público local.

No que diz respeito aos cargos ou sectores de actuação, verificou-se que 30% atuam na administração pública e outros 30% exercem funções como chefes de secção. Já os sectores de Recursos Humanos e de secretaria representam 20% cada um.

Gráfico 1 – comunicação interna na Administração Municipal do Londuimbali



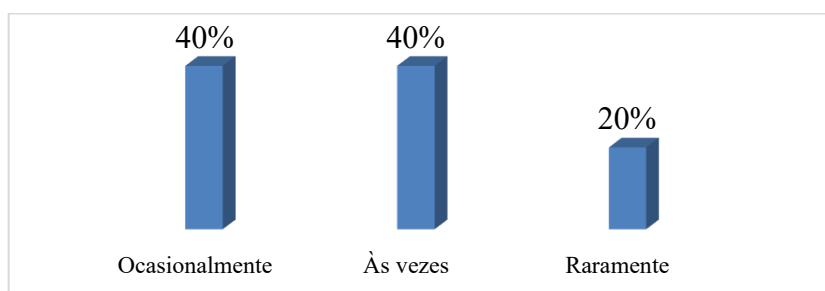
Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos respondentes, representando 60% (6 participantes), classificou a comunicação interna como regular, indicando que, embora haja algum nível de troca de informações, ainda existem falhas e limitações que comprometem a clareza, a fluidez e a eficiência do processo comunicativo.

Por outro lado, 30% (3 participantes) consideraram a comunicação boa, demonstrando que há iniciativas positivas dentro da organização, mas que podem ser ampliadas ou sistematizadas para atingir uma maior abrangência entre os setores e cargos.

Apenas 10% (1 participante) avaliou a comunicação como muito boa, o que revela que, para uma minoria, os fluxos comunicacionais funcionam adequadamente e contribuem de forma eficaz para o desenvolvimento das actividades administrativas.

Gráfico 2 – Os conflitos entre colegas e sectores são comuns no ambiente de trabalho?

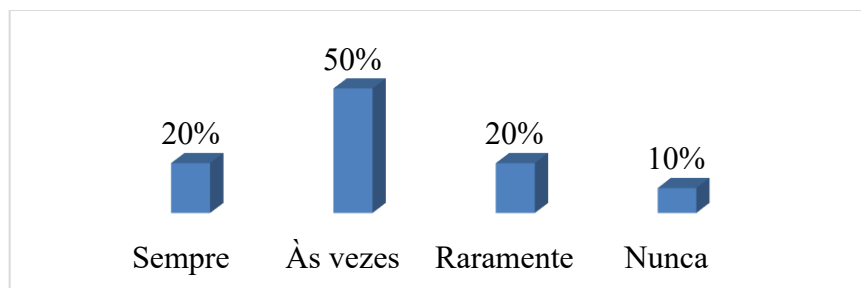


Fonte: Elaborado pelo autor

A análise das respostas revela que os conflitos entre colegas e sectores são uma realidade presente, embora não predominante, no ambiente de trabalho da Administração Municipal do Londuimbali. 40% dos participantes afirmaram que os conflitos ocorrem ocasionalmente, e outros 40% indicaram que eles ocorrem às vezes, o que demonstra uma frequência moderada de situações conflituosas no seio da instituição.

Por outro lado, 20% relataram que os conflitos são raros, apontando para uma percepção de ambiente organizacional mais harmonioso entre uma parte menor dos inquiridos.

Gráfico 3 – Quando surgem conflitos, normalmente há espaço para diálogo e escuta mútua

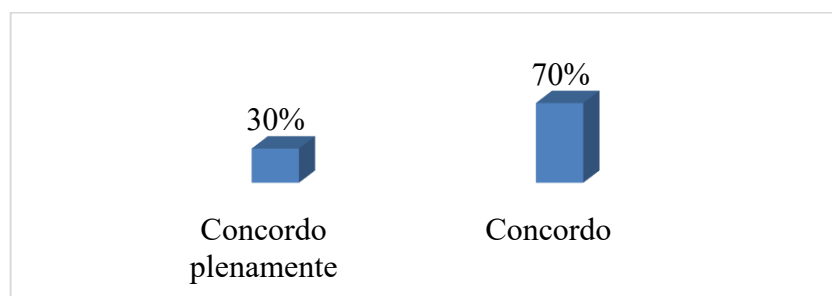


Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados acima revelam que, apenas 20% dos inquiridos acreditam que sempre há espaço para o diálogo, enquanto 50% afirmam que isso ocorre às vezes, e os demais entre raramente (20%) e nunca (10%). À luz desses resultados, infere-se que a prática da escuta activa e do diálogo construtivo na Administração Municipal do Londuimbali ainda é inconsistente e carece de fortalecimento institucional.

Com base em Robbins (2012), pode-se afirmar que os conflitos são inevitáveis nas organizações; contudo, sua gestão eficiente depende de processos comunicacionais estruturados e assertivos. Nesse sentido, é possível argumentar que a ausência de um espaço sistemático para a escuta mútua compromete a resolução eficaz de conflitos e enfraquece os laços interpessoais no ambiente institucional.

Gráfico 4 – A comunicação assertiva ajuda a reduzir os conflitos no ambiente da Administração Municipal



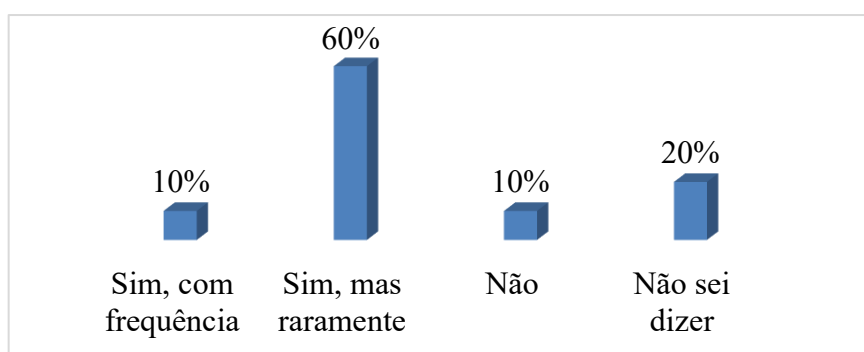
Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados obtidos demonstram que 100% dos inquiridos concordam que a comunicação assertiva contribui para a redução de conflitos no ambiente da Administração Municipal do Londuimbali, sendo que 30% concordam plenamente e 70% concordam com essa afirmação.

Dessa forma, é possível inferir que há uma percepção colectiva clara da importância da assertividade como ferramenta de mediação e pacificação nas relações institucionais.

Segundo Alberti e Emmons (2008), a comunicação assertiva consiste na capacidade de expressar opiniões, sentimentos e necessidades de maneira clara e respeitosa, sem violar os direitos do outro. Partindo dessa definição, verifica-se que os participantes reconhecem esse estilo comunicacional como essencial para evitar mal-entendidos, reduzir tensões e promover soluções colaborativas dentro do ambiente público.

Gráfico 5 – treinamentos ou acções para melhorar a comunicação interpessoal



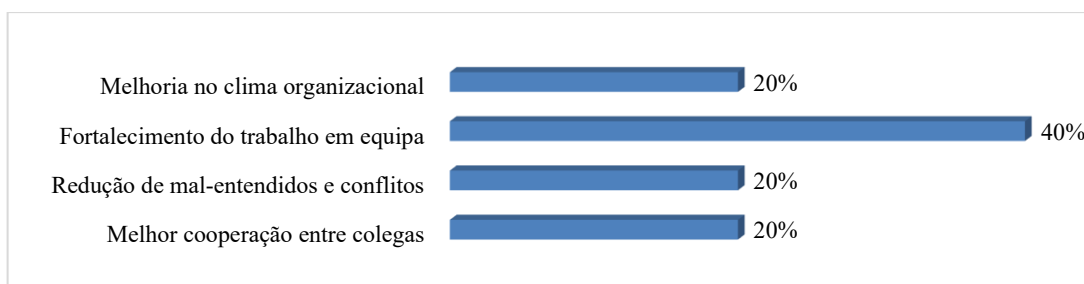
Fonte: Elaborado pelo autor

Com base no gráfico observa-se que a maioria dos inquiridos (60%) respondeu que Sim, mas raramente, o que evidencia a fragilidade da gestão em investir sistematicamente na capacitação comunicacional dos seus colaboradores. Este dado é preocupante, considerando que, conforme Marchiori (2010), a comunicação organizacional eficaz depende diretamente da formação continuada dos seus agentes, especialmente em contextos públicos, onde os ruídos na comunicação podem gerar conflitos e desmotivação.

Além disso, 20% dos respondentes afirmaram não sei dizer, o que pode indicar falta de clareza ou divulgação das acções internas, confirmando o argumento de Chiavenato (2014), segundo o qual a ausência de transparência e feedback pode comprometer o alinhamento institucional e o envolvimento dos colaboradores com os objectivos da organização.

Somente 10% indicaram que os treinamentos são realizados com frequência, o que revela que as práticas de formação ainda não fazem parte de uma política estruturada de desenvolvimento profissional.

Gráfico 6 – Acredita que o uso da comunicação assertiva contribui para:



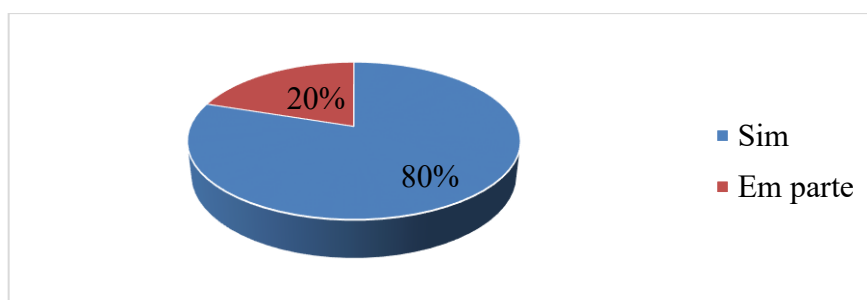
Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos inquiridos (40%) acredita que a comunicação assertiva fortalece o trabalho em equipa, evidenciando o seu papel central na promoção de relações profissionais saudáveis e colaborativas. Essa percepção está alinhada com Beck & Fernandes (2017), que destacam que a assertividade permite trocas claras e respeitadas, essenciais para o bom desempenho coletivo.

Além disso, 20% dos participantes associam a comunicação assertiva à melhoria no clima organizacional e outros 20% à redução de mal-entendidos e conflitos, confirmando as ideias de Goleman (2012) e Robbins (2012), segundo os quais a comunicação eficaz reduz tensões e aumenta a produtividade.

Por fim, 20% também reconhecem que a comunicação assertiva contribui para uma melhor cooperação entre colegas, o que reforça a importância de desenvolver essa competência entre os servidores públicos, conforme recomenda Sousa (2019).

Gráfico 7 – Os gestores da Administração Municipal praticam uma comunicação aberta e respeitosa com os funcionários?

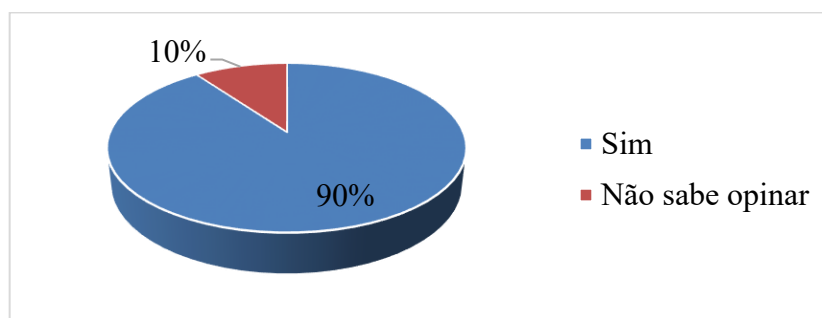


Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados demonstram que a maioria dos participantes (80%) percebe que os gestores da Administração Municipal do Londuimbali praticam uma comunicação aberta e respeitosa. Apenas 20% consideram que essa prática ocorre parcialmente, e nenhum dos inquiridos relatou

ausência dessa postura. Esses resultados reforçam a ideia defendida por Marchiori (2010), de que uma comunicação eficaz entre gestores e funcionários é essencial para promover um ambiente organizacional saudável, colaborativo e produtivo. Além disso, a predominância da resposta sim sugere um bom nível de habilidade comunicacional por parte da liderança institucional, o que pode favorecer a mediação de conflitos e o fortalecimento do trabalho em equipa.

Gráfico 8 – Acredita que a prática da comunicação assertiva pode melhorar o clima organizacional da Administração Municipal?



Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados indicam que 90% dos inquiridos acreditam que a prática da comunicação assertiva pode melhorar o clima organizacional na Administração Municipal do Londuimbali. Apenas 10% afirmaram não saber opinar. Esses resultados reforçam os argumentos de autores como Goleman (2012), que destaca a importância das habilidades de comunicação emocionalmente inteligentes no fortalecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Além disso, sustentam a ideia de que a assertividade contribui para a criação de um clima organizacional mais cooperativo, transparente e saudável.

4.2. Discussões

A análise dos dados obtidos por meio do questionário aplicado aos funcionários da Administração Municipal do Londuimbali revela importantes reflexões acerca do papel da comunicação assertiva na resolução de conflitos e no fortalecimento do ambiente organizacional. De forma geral, os resultados indicam uma percepção positiva sobre a relevância da comunicação eficaz como ferramenta de mediação de conflitos.

Inicialmente, verificou-se que a maioria dos inquiridos avalia a comunicação interna como regular. Esse dado sugere que, embora haja canais de comunicação estabelecidos, a qualidade e a assertividade da troca de informações ainda necessitam de melhorias

significativas. Conforme Chiavenato (2014), a comunicação eficiente é essencial para o alinhamento de objetivos e para o bom funcionamento das organizações o que implica investir em estratégias mais claras e assertivas dentro da Administração.

No que se refere à frequência de conflitos entre colegas e setores, a maioria dos funcionários respondeu que estes ocorrem ocasionalmente ou às vezes. Segundo Robbins (2012), os conflitos são inevitáveis nas organizações, mas o modo como são geridos é que determina seu impacto. A ausência de uma comunicação assertiva pode potencializar esses conflitos, enquanto seu uso adequado pode transformá-los em oportunidades de crescimento e aprendizagem coletiva.

A resposta à pergunta sobre a existência de espaço para diálogo e escuta mútua durante os conflitos revelou que apenas uma parte dos colaboradores reconhece essa prática de forma frequente. Essa lacuna corrobora com o que Marchiori (2010) defende: a necessidade de uma comunicação interna estruturada para fortalecer o clima organizacional e minimizar os mal-entendidos.

Outra dimensão analisada foi a avaliação sobre o papel da comunicação assertiva na redução de conflitos. A maioria dos participantes concordou plenamente ou concordou com essa afirmativa, o que está em sintonia com os estudos de Alberti e Emmons (2008), que apontam que a assertividade favorece a expressão clara e respeitosa de opiniões, prevenindo confrontos desnecessários.

Apesar disso, os dados mostram que a Administração Municipal realiza poucas ações formais de capacitação voltadas à comunicação interpessoal. Sousa (2019) salienta que a formação contínua em comunicação, especialmente no setor público, é essencial para o desenvolvimento de uma cultura de escuta activa, transparência e eficiência.

Os resultados também indicam que a comunicação assertiva é percebida como fator essencial para a melhoria do trabalho em equipa, redução de mal-entendidos e fortalecimento do clima organizacional. Esses achados reforçam o que Beck e Fernandes (2017) destacam quanto à superioridade do estilo assertivo sobre os estilos passivo e agressivo nas relações interpessoais dentro das organizações.

Por fim, quando questionados sobre a postura comunicativa dos gestores, a maioria dos inquiridos afirmou que os líderes praticam uma comunicação aberta e respeitosa, ainda que parte considere essa prática apenas parcial. Isso mostra que, embora existam avanços, há espaço

para consolidar uma cultura comunicacional mais assertiva e inclusiva, conforme defendem Silva e Matos (2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da fundamentação teórica e da aplicação de questionários junto aos funcionários da instituição, foi possível constatar que a comunicação desempenha um papel central na mediação das relações interpessoais e na prevenção de mal-entendidos que comprometem o clima organizacional.

Os dados evidenciaram que, embora existam práticas de comunicação no seio da Administração, elas ainda carecem de maior clareza, estrutura e assertividade. A maioria dos funcionários considera a comunicação interna apenas regular, sendo os conflitos entre colegas e sectores relativamente comuns. Além disso, o estudo demonstrou que os servidores reconhecem a comunicação assertiva como uma ferramenta eficaz na redução de conflitos, fortalecimento do trabalho em equipa, melhoria do clima organizacional e aumento da cooperação entre os diferentes sectores.

No entanto, observou-se também que há uma lacuna na promoção de acções práticas voltadas à melhoria da comunicação interpessoal por parte da gestão. Embora alguns gestores já adotem uma postura comunicacional positiva, ainda é necessário consolidar uma cultura organizacional mais aberta, participativa e baseada na escuta activa e no respeito mútuo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (2008). *Manual de assertividade: Como expressar sua opinião e defender seus direitos*. São Paulo: Editora Prestígio.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Edição revista e ampliada). Lisboa: Edições 70.
- Beck, C. M., & Fernandes, M. H. (2017). Comunicação interpessoal: estilos e implicações nas relações organizacionais. *Revista de Psicologia Organizacional*, 12(1), 45–53.
- Carvalho, R. (2020). *Transparência e comunicação no setor público: Desafios e perspectivas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Da Silva, R. (2007). *Metodologia científica* (6ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cury, A. (2017). *Comunicação assertiva e gestão de conflitos: Estratégias para ambientes organizacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Ferreira, P. (2018). *Cultura organizacional e comunicação: Impactos na gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Como chegar ao sim: A negociação de acordos sem concessões* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Imago.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objectiva.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2013). *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lemos, A. C., & Andrade, R. S. (2021). Comunicação e qualidade no serviço público: um estudo sobre o atendimento ao cidadão. *Revista Gestão Pública em Foco*, 9(2), 87–101.
- Lopes, M. F. (2021). Comunicação assertiva e mediação de conflitos no setor público. *Revista Angolana de Gestão Pública*, 8(2), 77–92.
- Marchiori, M. (2010). Comunicação interna nas organizações públicas: desafios e estratégias. *Revista Comunicação & Sociedade*, 32(1), 31–50.

- Marques, T. (2021). A importância da assertividade na gestão de equipas: Um estudo em organizações públicas. *Revista Portuguesa de Ciências da Comunicação*, 24(2), 45–61.
- Mendes, A. (2017). *Gestão de conflitos e comunicação organizacional no setor público*. Coimbra: Almedina.
- Minayo, M. C. S. (2001). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (8ª ed.). São Paulo: Hucitec
- Oliveira, R., & Souza, L. (2020). Programas de capacitação em comunicação assertiva e seus impactos na gestão de conflitos. *Revista de Administração Pública Contemporânea*, 14(1), 88–104.
- Pereira, J., & Gomes, L. (2018). A importância da comunicação assertiva no atendimento ao cidadão. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 52(3), 112-128.
- Pinho, C. (2015). A assertividade como estratégia de aproximação entre gestores públicos e cidadãos. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(4), 87-101.
- Robbins, S. (2022). *Comportamento organizacional* (18. ed.). São Paulo: Pearson.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. H. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Silva, J. C., & Matos, E. R. (2020). O papel da comunicação na administração pública: Desafios e soluções. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, 15(3), 34–50.
- Sousa, A. R. (2019). A importância da comunicação assertiva nas instituições públicas: caminhos para a melhoria da gestão. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 53(4), 712–730.
- Sousa, M. (2019). *Comunicação e gestão participativa no setor público*. Porto: Vida Económica.
- Vergara, S. C. (2009). *Métodos de pesquisa em administração* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

INSTITUTO SUPERIOR POLITECNICO SOL NASCENTE CENTRO DE INVESTIGAÇÃO SOL NASCENTE

Este inquérito realiza-se no âmbito de um estudo académico como o tema: A Comunicação Assertiva na Resolução de Conflitos na Administração Municipal do Londuimbali, Integrado na Licenciatura em Gestão de Recursos Humano no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente do Huambo.

Autor: Raimundo Watela Carlos

1. Genero:

Masculino Feminino

2. Idade:

Menos de 25 anos 25 – 35 anos 36 – 45 anos Acima de 45 anos

3. Tempo de serviço na administração municipal:

Menos de 1 ano 1 a 3 anos 4 a 6 anos Acima de 6 anos

4. Cargo ou setor em que actua: _____

5. Como você avalia a comunicação interna na Administração Municipal do Londuimbali?

- Muito boa
- Boa
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

6. Os conflitos entre colegas e sectores são comuns no ambiente de trabalho?

Sim, frequentemente

ocasionalmente

- Às vezes
- Raramente
- Nunca

7. Quando surgem conflitos, normalmente há espaço para diálogo e escuta mútua?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

8. Você considera que a comunicação assertiva ajudaria a reduzir os conflitos no ambiente da Administração Municipal?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo totalmente

9. A administração promove treinamentos ou ações para melhorar a comunicação interpessoal?

- Sim, com frequência
- Sim, mas raramente
- Não
- Não sei dizer

10. Acredita que o uso da comunicação assertiva contribui para:

- Melhor cooperação entre colegas
- Redução de mal-entendidos e conflitos
- Fortalecimento do trabalho em equipa
- Melhoria no clima organizacional

11. Os gestores da Administração Municipal praticam uma comunicação aberta e respeitosa com os funcionários?

- Sim Não Em parte

12. Acredita que a prática da comunicação assertiva pode melhorar o clima organizacional da Administração Municipal?

- Sim Não Não sabe opinar