

## ANÁLISE DOS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO NOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS EM UMA AUTARQUIA MUNICIPAL

### *ANALYSIS OF COMMUNICATION STYLES IN INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN A MUNICIPAL AUTHORITY*

*Daniela Silva Rosa<sup>1</sup>  
Raquel Aparecida Alves<sup>2</sup>  
Gevair Campos<sup>3</sup>*

#### RESUMO

Este estudo versa sobre os estilos de comunicação – assertivo, passivo, agressivo – em uma autarquia municipal. O objetivo foi identificar os estilos que, dentre esses três, mais prevalecem na instituição. A pesquisa foi do tipo quantitativa e, para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado com cinco questões relacionadas ao perfil dos respondentes (vinte e sete chefes de seção) e vinte e duas questões referentes à comunicação geral da autarquia, a comunicação entre as pessoas e a percepção de como cada servidor se comunica com os outros. Os resultados apontam que na instituição o estilo de comunicação que prevalece é o assertivo, o que pode estar afetando de forma positiva os relacionamentos interpessoais.

**Palavras-chave:** Estilos de comunicação; Relacionamentos interpessoais; Autarquia.

#### ABSTRACT

This study deals with communication styles - assertive, passive, aggressive - in a municipal authority. The objective was to identify the styles that, among these three, are most prevalent in the institution. The research was of the quantitative type and, for data collection, a structured questionnaire was used with five questions related to the profile of the respondents (twenty-seven heads of section) and twenty-two questions related to the general communication of the municipality, the communication between people and the perception of how each server communicates with the others. The results show that in the institution the prevailing communication style is assertive, which may be positively affecting interpersonal relationships.

**Keywords:** Communication styles; Interpersonal relationships; Autarchy.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade CNEC Unaf. E-mail: danielasr2796@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Agronegócios (UnB). Docente na Faculdade CNEC Unaf. E-mail: raquelitaalves@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestre em Agronegócios (UnB); Bacharel em Administração (INESC). E-mail: gevair\_1989@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O relacionamento interpessoal é um aspecto muito importante para as empresas. É por meio dele que se mantém um clima organizacional favorável, que, por sua vez, pode influenciar na satisfação e motivação das pessoas e resultar em maior satisfação com o trabalho e maior produtividade.

Isso se confirma mediante o que escreveu Mailhiot (1976, p. 66 apud COSTA, 2004, p. 18- 19): “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade das suas relações interpessoais”. Isso leva a entender que relações solidárias no ambiente de trabalho são benéficas não somente no sentido do bem estar dos trabalhadores, mas também do ponto de vista produtivo. Nesse sentido, pode-se afirmar que um contexto de trabalho harmonioso, em que as relações de trabalho são pautadas pela cooperação, ajuda mútua e espírito de equipe, a eficiência na produtividade será uma consequência.

Um dos pontos considerados acerca do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é a comunicação. Nesse sentido, é possível afirmar que o relacionamento interpessoal abrange também as áreas da comunicação entre as pessoas; um tipo de comunicação entre as pessoas é a situacional, assim, são três os estilos de comunicação situacional: a assertiva, a agressiva e a passiva, cada uma abrange um tipo de comportamento específico. A comunicação assertiva transmite sentimentos e pensamentos de forma clara e adequada. A agressiva remete a um comportamento pouco disposto à interação e é dirigida ao ouvinte com menosprezo e raiva e a passiva é um estilo de comunicação apaziguadora de situações sociais (PSICOLOGIAS DO BRASIL, 2018).

Nessa perspectiva, o objetivo deste trabalho foi identificar o estilo de comunicação - assertiva, passiva, agressiva - que prevalece nos relacionamentos interpessoais de uma autarquia municipal da cidade de Unai- MG.

Os resultados do trabalho podem tornam possível o conhecimento dos estilos de comunicação que mais prevalecem entre os servidores da referida autarquia que trabalham há muito tempo juntos devido a concurso público.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

O Relacionamento interpessoal é uma dimensão de estudo que abrange a sociologia e a psicologia. Seu conceito mais geral é de que se trata de uma relação entre duas ou mais pessoas. Essa relação pode se dar em contextos familiares, escolares, comunitários e de trabalho (SIGNIFICADOS, 2013). No contexto de trabalho, conforme Cardozo e Silva (2014, p. 25)

o relacionamento interpessoal [...] é complexo, pois relaciona o autoconhecimento, empatia, autoestima, cordialidade, ética e principalmente a comunicação. Considerando essa interação entre pessoas diferentes em um meio competitivo, faz-se necessário conhecer e entender o comportamento humano dentro das organizações e compreender a importância da socialização dentro do trabalho, visto que o grande desafio para o ser humano é conciliar a ternura, a cordialidade, e o cuidado à sua ocupação.

Em outras palavras, os autores explicam que o relacionamento interpessoal no trabalho apresenta-se rodeado de uma complexidade, já que as variáveis consideradas nesse ambiente envolvem aspectos característicos dos seres humanos, como sua propensão para interagir, socializar, comunicar e desempenhar bem sua ocupação.

Acerca da relação trabalho-sujeito ressalta-se que o trabalho, muito além de ser um meio de provimento e sustento, é um local em que se desenvolve a identidade, se experimentam situações, constrói-se relações (RIOS, 2008 apud CARDOZO; SILVA, 2014) e, porque não dizer, busca-se reconhecimento de competências refletidas em produtividade.

Para Moscovici (2000, p. 34) “as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação” e, no ambiente de trabalho, segundo a autora, em circunstâncias em que duas ou mais pessoas compartilham as tarefas predeterminadas vai haver, necessariamente, interações e sentimentos como “[...] comunicação, cooperação, respeito e amizade” (MOSCOVICI, 2000, p. 34) que, por sua vez, podem repercutir de modo favorável na execução das tarefas. Contudo, sentimentos negativos também afetam a realização das tarefas:

[...] sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade (MOSCOVICI, 2000, p. 34).

Costa (2004) afirma, nesse sentido, que o relacionamento interpessoal é importante tanto para os sujeitos, quanto para as organizações uma vez que afeta a produtividade e a qualidade de vida.

Mailhiot (1976, p. 66 apud COSTA, 2000, p. 19) refere-se em uma pesquisa por ele realizada que “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo, com a solidariedade de suas relações interpessoais”. Em outras palavras, parece haver, conforme os autores citados, uma relação significativa entre a qualidade dos relacionamentos interpessoais e a produtividade no trabalho.

É importante ressaltar que no ambiente organizacional normalmente se estabelecem os grupos de trabalho e, segundo Weil (2001), dentro de um grupo evidencia-se laços de amizade, simpatia e antipatia que reforçam a coesão do grupo ou afeta de forma negativa a sua eficácia.

Nessa perspectiva, Moscovici (2000, p. 34-35) afirma “quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam conhecimentos, informações, opiniões, preconceitos, atitudes, experiência anterior, gostos, crenças, valores e estilos comportamental, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada”.

Segundo a autora, como essas diferenças serão encaradas e tratadas é que determinará o relacionamento entre os membros do grupo de trabalho. Ela exemplifica explicando que se num determinado grupo há respeito pela opinião dos outros e se as ideias são ouvidas e discutidas estabelece-se uma modalidade de relacionamento diferente de quando as ideias não são ouvidas e discutidas e não há respeito pela opinião dos outros.

“Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui fácil, em dupla direção, as pessoas ouvem as outras, falam o que pensam e sentem, e têm possibilidades de dar e receber *feedback*” (MOSCOVICI, 2000, p. 35). Por outro lado, se as diferenças não são

aceitas e ignoradas “[...] a comunicação torna-se falha, incompleta, insuficiente, com bloqueios e barreiras, distorções e ‘fofocas’. As pessoas não falam o que gostariam de falar, nem ouvem as outras [...]” (MOSCOVICI, 2000, p. 35).

Pode-se inferir, a partir disso, que a comunicação – e uma comunicação fluida – no ambiente de trabalho é, obviamente, um dos pontos-chave que precisam ser considerados quando o assunto em tela é relacionamento interpessoal uma vez que ela determina a coesão do grupo de trabalho. A coesão do grupo de trabalho, entendida como a atração mútua entre as pessoas do grupo e o desejo delas em nele permanecer, por sua vez, pode determinar otimização na realização das tarefas e produtividade.

## 2.2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Este tópico apresenta informações teóricas acerca da comunicação organizacional, que é o assunto nuclear deste estudo. De início, é necessário definir a comunicação organizacional. De modo geral, entende-se a comunicação organizacional como “[...] a ‘voz’ de uma empresa, instituição pública ou não- governamental e todos os meios e formas utilizados para dialogar com os públicos internos e externos” (POSTDIGITAL.CC, 2018).

Contudo, é necessário ressaltar que ela é composta por várias modalidades de comunicação, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003 *apud* LIMA; ABBUD, 2015), nesse sentido, pode-se dizer, segundo a autora, que todas essas facetas da comunicação torna a comunicação organizacional integrada, de modo que, normalmente, atuam em harmonia e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Enquanto disciplina, por sua vez, a comunicação organizacional é entendida como um

fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. [...] Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade (KUNSCH, 2003, p. 149 *apud* VAZZOLER, 2018).

Em seus aspectos históricos, a comunicação organizacional, entre os anos de 1920 a 1950, era estudada numa perspectiva empresarial; nos anos 1970 os estudos eram influenciados pela escola das relações humanas em que dois interesses fundaram o campo; o primeiro refere-se às habilidades pessoais que tornam os sujeitos mais eficientes no processo comunicacional e o segundo diz respeito à eficiência da comunicação na empresa como um todo. Já na década de 80 passa-se a novas possibilidades de pensar a comunicação organizacional (PUTNAM; PHILIPS; CHAPMAN *apud* LIMA; ABBUD, 2015).

Para Lima e Abbud (2015) de 1990 aos anos 2000 intensificaram-se e ampliaram-se os estudos sobre o tema com novos métodos e novas percepções teóricas, nesse contexto, passou-se a considerar, além das informações que precisavam circular no ambiente organizacional, a harmonia delas com o propósito da empresa, o que vigora até hoje. Isso quer dizer, segundo os autores, que essa nova concepção leva em conta a comunicação organizacional como uma estratégia capaz de interferir nos resultados das empresas.

No âmbito deste estudo, o tipo de comunicação analisada é a comunicação organizacional interna. Esse tipo de comunicação é a do conhecimento compartilhado e das relações humanas. Assim, ela precisa permear as relações dos sujeitos nas organizações de forma descendente, ascendente e horizontalmente (VAZZOLER, 2018). A comunicação interna

[...] trabalha na obtenção do consenso sobre os valores da empresa, solucionando problemas e atingindo as metas empresariais. É uma ferramenta que produz aceitação, gera consentimento, desempenhando importante função na construção da imagem institucional diante do seu público interno e na manutenção de um clima organizacional favorável, mantendo ou melhorando o espírito de trabalho em equipe [...] (TORQUATO, 2002 *apud* PINHEIRO, 2010, p. 32).

Obviamente que a comunicação organizacional interna refere-se às trocas de informações no contexto das empresas. Assim, de acordo com Vianna (2018), existem veículos para esse tipo de comunicação. Exemplos desses veículos são o Jornal Interno em que são veiculadas informações institucionais e do mercado e a Intranet que é um sistema de informação computadorizado que veicula informações entre as pessoas. Segundo a autora, esses são os dois veículos de comunicação interna mais importantes da atualidade.

Do mesmo modo que se verifica veículos de comunicação, também se reconhece que existem os canais da comunicação organizacional. Esses são denominados de canais formais e informais. Os canais formais são aqueles existentes no organograma da empresa e são derivados da alta gestão. Nesses canais, as mensagens são transmitidas e recebidas no contexto da estrutura organizacional. É uma comunicação que acontece mediante documentos escritos, correspondências e formulários. A informal é o tipo de comunicação que acontece espontaneamente por meio de boatos e rumores ou simples trocas de informação (CALDAS, 2010).

Nesse contexto, cabe ressaltar também que a teoria da comunicação remete ao processo de comunicação representado pelo esquema mais conhecido como emissor, mensagem e receptor. O emissor, como o próprio nome indica é quem emite a mensagem que passa por um canal de comunicação e é recebida pelo receptor. Se acontecem ruídos no canal, ou seja, interferências de qualquer tipo o recebimento eficiente da mensagem fica comprometido.

Os tipos formais e informais de comunicação, bem como os canais pelo quais a mensagem passa no ambiente organizacional são aspectos importantes para que as informações e os conhecimentos fluam. A interação dos fatos, das notícias e de tudo que tem a ver com a empresa é um dos passos importantes para a construção de relacionamentos interpessoais saudáveis.

### 2.3 OS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO

Os estilos de comunicação considerados neste estudo são três: agressivo, passivo e assertivo. De acordo com Gelis Filho e Blikstein (2013) o estilo agressivo é aquele que se comunica de forma desrespeitosa com as outras pessoas, esse comportamento agressivo é entendido literalmente, de modo grosseiro e próximo a agressão verbal, e até mesmo física, é transmitido a partir do discurso agressivo uma personalidade hostil, os ouvintes adultos correspondem de forma antagônica quando há esse estilo de comunicação. Nesse contexto, utiliza-se o estilo agressivo sempre que se procura controlar o canal de comunicação, não permitindo que a outra pessoa se manifeste, esse discurso é direcionado, muitas vezes para o ouvinte na segunda pessoa, como que se fazendo acusações. Isso está muitas vezes associado a um comportamento grosseiro e mal educado. Também é considerada uma atitude agressiva quando é interrompida a fala alheia, ou por se ignorar as considerações das outras pessoas, não permitindo que os indivíduos expressem suas opiniões.

O estilo passivo é um meio de comunicação de forma reservada, ela pode tanto ajudar quanto atrapalhar os agentes envolvidos. Ela atrapalha quando é evitada a manifestação por

timidez ou temor. Ela também pode beirar um comportamento de fuga, na medida em que não se expressa determinados pontos de vista por comodismo. Esse meio de comunicação pode ajudar em uma situação, por exemplo, quando se responde a alguém que está nervoso ou está com raiva, nesse sentido a comunicação passiva pode ser a melhor maneira de apaziguar a situação. Portanto, se é comunicativamente passivo, quando se permite ser desrespeitado em um diálogo ou quando não se cumpre as obrigações em uma conversa (GELIS FILHO; BLIKSTEIN, 2013).

O estilo de comunicação assertivo, por sua vez, refere-se a uma técnica comunicacional no ambiente organizacional de modo a melhorar o diálogo (GELIS FILHO; BLIKSTEIN, 2013); “[...] é uma ferramenta desenvolvida nos Estados Unidos, que procura diferenciar os estilos de comunicação (agressivo, passivo - [...] considerados indesejáveis e [...] assertivo - considerado o ideal) [...]” (GELIS FILHO; BLIKSTEIN, 2013, p. 30). Nessa abordagem de comunicação assertiva, conforme os autores, busca-se na verdade uma comunicação de respeito com a outra pessoa, consigo mesmo e com o próprio canal de comunicação.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Conforme o objetivo deste estudo (identificar o estilo de comunicação - assertiva, passiva, agressiva - que prevalece nos relacionamentos interpessoais de uma autarquia municipal da cidade de Unaí- MG) a pesquisa se classifica como quantitativa. Nesse tipo de pesquisa considera-se que opiniões e informações podem ser analisadas numa perspectiva quantitativa ao utilizar diferentes técnicas estatísticas para a análise e interpretação dos dados (GIL, 2010). Conforme o autor tais técnicas vão desde a média aritmética simples até procedimentos mais sofisticados como desvio padrão, média, moda, análise de regressão etc.

Este estudo se classifica como quantitativo uma vez que pretende-se quantificar dados coletados junto aos servidores da autarquia municipal, campo da pesquisa, por intermédio de questionários construídos para determinado fim.

Quanto ao campo da pesquisa – A autarquia municipal denominada de Serviço Municipal de Saneamento Básico – SAAE/Unaí-MG, antes conhecida como Serviço Autônomo de Água e Esgoto, foi criada pela Lei Municipal nº 504, de 27 de novembro de 1967 e reinstituído pela Lei Municipal nº 2.309, de 08 de julho de 2005, modificando sua denominação para Serviço Municipal de Saneamento Básico. Os serviços prestados pelo SAAE são: captação, tratamento e distribuição de água potável, coleta e tratamento de esgoto e drenagem pluvial urbana (SAAE UNAÍ, 2017). Quanto à captação e tratamento de esgoto ressalta-se que, segundo informações do site da autarquia, 100% do esgoto coletado é tratado na Estação de Tratamento de Esgoto - ETE. A finalidade do tratamento é alterar as características físicas, químicas e biológicas do esgoto de forma que ele possa retornar ao rio (Rio Preto) que ao margear a cidade e do qual se coleta água para seu abastecimento em condições semelhantes do próprio rio, não causando um impacto negativo ao meio ambiente. Nesse contexto, a missão da autarquia é fornecer água potável de qualidade à população, coletar e tratar o esgoto sanitário, de forma a conservar a saúde do meio ambiente, e prevenir a população de possíveis inundações, planejando, executando e mantendo em perfeito estado as instalações de drenagem pluvial urbana (SAAE UNAÍ, 2017).

Informações do SAAE Unaí (2017) dão conta de que a autarquia possui 142 (cento e quarenta e dois) servidores efetivos, sendo 53 (cinquenta e três) administrativos e 86 (oitenta e seis) na operação e manutenção dos serviços de saneamento e 3 (três) servidores

comissionados, além de estagiários de diversas áreas em atenção a convênios firmados com as instituições de ensino superior da cidade.

Para a realização da pesquisa, considerou-se todos os chefes de seção da autarquia que são, ao todo, 27 (vinte e sete). Tais pessoas foram escolhidas para participarem da pesquisa um vez que julgou-se serem elas conhecedoras dos estilos de comunicação que permeiam os relacionamentos interpessoais da autarquia.

Quanto ao instrumento de pesquisa, foi utilizado um questionário contendo cinco (cinco) questões objetivas acerca do perfil dos servidores – gênero, idade, formação, tempo de trabalho e função – e 22 (vinte e duas) questões que remetem aos estilos de comunicação que prevalecem entre eles. Assim, o questionário foi estruturado em 2 (dois) blocos, sendo um bloco com questões relacionadas ao perfil dos servidores e um bloco dividido em 3 (três) etapas, sendo que a 1ª etapa apresentou afirmações relacionadas à comunicação geral, a 2ª com afirmações relacionadas à comunicação entre os servidores e a 3ª com afirmações relacionadas à percepção do próprio servidor quanto ao seu modo de comunicar-se. Em resposta às afirmações os respondentes poderiam optar por apontar se discordavam totalmente, se discordavam, se eram indiferentes, se concordavam ou se concordavam totalmente com as afirmações.

Os questionários foram entregues em mãos a cada respondente que teve cerca de 2 (dois) dias para responder e devolver em mãos quando do seu recolhimento. Antes, porém, de realizar a pesquisa, o questionário passou por uma análise semântica, mais conhecida como pré-teste, para que se pudesse verificar a clareza e o entendimento das questões por parte nos pesquisados. Assim, escolheu-se algumas pessoas com o mesmo nível de conhecimentos gerais dos chefes de seção da autarquia para participarem do pré-teste.

A pesquisa foi realizada no mês de maio de 2019. Posterior à coleta dos dados, eles foram codificados e apresentados por meio de quadros. Para fins das análises e discussões dos dados foram consideradas as informações teóricas levantadas.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados são apresentados, analisados e discutidos nesta seção. Quanto ao perfil dos respondentes, os dados revelaram que a maior parte dos chefes de seção da autarquia é do gênero masculino (18), ou seja, o dobro de pessoas do gênero feminino. Quanto à idade, ressalta-se que os chefes são, em geral, pessoas mais velhas, sendo observado que dos 27 respondentes, 24 tem mais de 30 anos e, desses, 9 tem mais de 50 anos.

Quanto à formação, 10 respondentes possuem o ensino médio completo; 3 pessoas possuem o ensino superior incompleto; 7 possuem o ensino superior completo e 7 possuem pós-graduação.

Em relação ao tempo de trabalho na autarquia, observou-se que a maior parte trabalha há menos tempo na instituição: 12 trabalham até 12 anos; 6 trabalham até 20 anos e 9 trabalham há mais de 20 anos.

A primeira etapa do bloco 2 de perguntas abrangeu as seguintes afirmações relacionadas à percepção geral da comunicação na autarquia. O Quadro 1 apresenta os dados.

**Quadro 1** – Percepção Geral da Comunicação na Autarquia

Afirmações	DT	D	I	C	CT
Na autarquia, de forma geral, não há problemas de comunicação interna.	2	15	2	7	1

Na autarquia, de forma geral, o processo de comunicação flui bem.	1	7	2	16	1
Na autarquia há boa comunicação entre os departamentos.	3	3	3	17	1
Na autarquia há boa comunicação dentro dos departamentos.	0	6	2	15	4
Na autarquia os processos de comunicação interna são eficientes.	0	8	6	12	1

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber que a maioria (17) dos respondentes discordam ou discordam totalmente que na autarquia não há problemas de comunicação interna, ou seja, ao que parece existem problemas no processo de comunicação, muito embora 17 dos respondentes concordam ou concordam totalmente que na autarquia o processo de comunicação flui bem, 18 disseram que há boa comunicação entre os departamentos e 19 apontaram que há boa comunicação dentro dos departamentos ao indicarem as opções concordo e concordo totalmente. Apesar de haver respondentes que apontaram outras opções de resposta, ao que tudo indica, a percepção geral da comunicação interna na autarquia é a do tipo assertiva e pode estar afetando os relacionamentos interpessoais de forma positiva.

Contudo, cabe ressaltar que, conforme Cardozo e Silva (2014), os relacionamentos interpessoais são complexos e não dependem apenas de uma comunicação interna fluente, mas de outros aspectos como, por exemplo, o conhecimento de si mesmo, empatia, que é a capacidade de se colocar no lugar do outro, cordialidade, autoestima e estima pelos colegas e ética, inclusive fatores que foram apontados pelos respondentes no decorrer de suas respostas.

Quanto à comunicação assertiva, reafirma-se que ela é um estilo de comunicação em que se transmite pensamentos de forma clara, sendo esse estilo o mais ideal quando se considera a comunicação interna no trabalho (PSICOLOGIAS DO BRASIL, 2018), ou seja, espera-se um tipo de comunicação clara, educada, cortês e eficiente.

A segunda etapa do bloco 2 de perguntas referiu-se à comunicação entre os servidores da autarquia. Os dados são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2** – Percepção da Comunicação entre os Servidores da Autarquia

Afirmações	DT	D	I	C	CT
Na autarquia as pessoas se comunicam de forma simpática, amistosa, amável, agradável, cortês e delicada.	0	5	5	15	2
Na autarquia as pessoas se comunicam de forma precisa, rigorosa e clara.	0	11	6	9	1
Na autarquia as pessoas prestam conforto, ajudam, encorajam e alegam os outros.	1	10	5	9	2
Na autarquia as pessoas revelam estresse, irritação, tensão e inquietação.	2	8	8	9	0
Na autarquia as pessoas são introvertidas, caladas, fechadas, tímidas e reservadas.	4	14	5	3	1
Na autarquia as pessoas ameaçam, gritam, humilham e ferem.	12	13	1	0	1
Na autarquia as pessoas dizem exatamente o que pensam.	3	12	5	7	0
Na autarquia as pessoas procuram obter informações, (feedback) das pessoas para melhorar os relacionamentos com elas.	2	11	7	7	0
Na autarquia as pessoas ouvem cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	1	14	6	6	0
Na autarquia as pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões do seu superior e para falarem com ele.	6	4	5	11	1
Na autarquia as pessoas partilham abertamente suas ideias com os demais membros da equipe.	1	6	6	13	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à percepção da comunicação entre os servidores, os dados apontam também para uma comunicação mais assertiva, ou seja, a maior parte dos respondentes apontou índices de concordância e de discordância que remetem a uma comunicação mais

fluída, por exemplo, 15 concordam que na autarquia as pessoas se comunicam de forma simpática, amistosa, amável, agradável, cortês e delicada; 17 concordam ou concordam totalmente que na autarquia as pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões do seu superior e para falarem com ele; 14 concordam ou concordam totalmente que as pessoas partilham abertamente suas ideias com os demais membros da equipe e 12 concordam ou concordam totalmente que as pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões do seu superior e para falarem com ele.

Por outro lado, ao considerar as somas dos índices de discordância mais expressivos e talvez um tanto quanto contraditórios, 11 dos questionados discordam que na autarquia as pessoas se comunicam de forma precisa, rigorosa e clara; 11 discordam que as pessoas prestam conforto, ajudam, encorajam e alegram os outros; 18 discordam que as pessoas são introvertidas, caladas, fechadas, tímidas e reservadas; 25 discordam que as pessoas ameaçam, gritam, humilham e ferem; 15 discordam que as pessoas dizem exatamente o que pensam; 13 discordam que as pessoas procuram obter informações (*feedback*) das pessoas para melhorar os relacionamentos com elas e 15 discordam que pessoas ouvem cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.

Embora se tenha observado índices de concordância favoráveis à comunicação e ao relacionamento interpessoal na instituição, é preocupante o fato de muitos dos questionados apontarem índices de discordância como o fato de perceberem que as pessoas não dizem exatamente o que pensam e que as pessoas não ouvem os pontos de vista diferentes dos outros, e isso é um agravante quando se considera o conceito do estilo de comunicação assertivo, isto é, mesmo que se tenha uma percepção, a partir dos dados, de comunicação assertiva na autarquia, é necessário ressaltar que outros estilos também podem estar ocorrendo, como o estilo passivo que é um tipo de comunicação em que, conforme Gelis Filho e Blikstein (2013), acontece de forma reservada e pode tanto ajudar quanto atrapalhar os agentes envolvidos. O estilo agressivo, o mais inadequado dos três, uma vez que prevê, conforme os mesmos autores, uma forma de comunicação grosseira e próxima à agressão verbal, pode ser entendida como intolerância, falta de educação, mas também pode acontecer por situações extremas pessoais pelas quais os interlocutores estejam passando. Isso mostra que, mesmo prevalecendo um estilo mais ideal de comunicação, não se descarta a possibilidade de ocorrerem fatos isolados em que ora se comunica bem, ora se comunica mal.

Por fim, a terceira etapa do bloco 2 apresentou afirmações acerca da percepção de como o próprio servidor se comunica com os outros (QUADRO 3).

Quadro 3 – Percepção de como o Próprio Servidor se Comunica com os Outros

Afirmarões	DT	D	I	C	CT
Na autarquia eu sou um bom ouvinte.	0	1	1	19	6
Na autarquia é fácil compreender o que eu digo.	0	2	3	17	5
Na autarquia os outros entendem facilmente o que eu escrevo.	0	2	4	13	8
Na autarquia é fácil falar comigo.	0	2	0	12	13
Na autarquia eu sou sensível às necessidades dos outros.	0	0	0	19	8
Na autarquia eu me expresso de forma clara e direta.	0	1	2	20	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados revelam, a partir da somatória dos índices concordo e concordo totalmente, que 25 dos respondentes concordam que são bons ouvintes; 22 concordam que na instituição é fácil compreender o que eles dizem; 21 concordam que os outros entendem de forma fácil o que eles escrevem; 25 disseram ser fácil falar com eles; 24 concordam que se expressam de forma clara e direta e todos os 27 respondentes concordam que são sensíveis às necessidades dos outros. Essa etapa foi, entre as três, a que mais se destacou pelo apontamento dos níveis de concordância.

Ressalta-se que, de modo geral, a percepção de comunicação de si mesmo é diferente da percepção de como o outro se comunica, nesse caso, na percepção de si mesmos, os respondentes são bons comunicadores, sempre se comunicando assertivamente e primando pelo respeito com a outra pessoa, consigo mesmo e com o próprio canal de comunicação conforme ressaltam Gelis Filho e Blikstein (2013).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho propôs-se uma análise acerca dos estilos de comunicação prevalentes no cotidiano de trabalho e nos relacionamentos interpessoais de uma autarquia municipal. Os três estilos de comunicação considerados para a análise foram o assertivo, passivo e agressivo. A proposta foi identificar o estilo que mais prevalece na instituição dentre esses três.

Após a análise dos dados provenientes de questionários aplicados a vinte e sete chefes de departamentos contendo afirmações e opções de resposta em escalas de discordância e concordância, pôde-se verificar que, ao que tudo indica, o estilo prevalente é o assertivo. Contudo, esse fato não exclui a existência dos outros estilos de comunicação – passivo e agressivo – tendo em vista as alternativas de respostas apontadas por uma parcela menor de respondentes.

Embora se tenha alcançado o objetivo proposto, limitações são percebidas, como o fato de nem todos os servidores da autarquia terem sido questionados quanto ao assunto e o fato do questionário ter sido constituído por um número pequeno de questões e não ter contemplado questões relacionadas ao relacionamento interpessoal. Nesse sentido, recomenda-se que outras pesquisas mais abrangentes sejam realizadas no intuito de compreender melhor o processo de comunicação e relacionamento interpessoal na autarquia.

## REFERÊNCIAS

CALDAS, P. **Comunicação formal e informal**. 2010. Disponível em:<  
<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-formal-e-informal/47055/>>.

CARDOZO, C. G.; SILVA, L. O. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Interbio**, Dourados, v. 8. n. 2, p. 24-34, jul-dez. 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, W. S. da. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17-21, jan/mar. 2004.

GELIS FILHO, A.; BLIKSTEIN, I. Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. **Gvexecutivo**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 28-31, jul/dez. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, M. D. C.; ABBUD, M. E. de O. P. **Comunicação organizacional: histórico, conceitos e dimensões**. In: XIV CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTE, 14., 2015, Manaus. *Anais...* Intercom, 2015.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

PINHEIRO, R. C. E. **A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional**. 2010. 61 f. Monografia (Especialização em Comunicação Organizacional) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

POSTDIGITAL.CC. **O que é comunicação organizacional**. 2018. Disponível em: <<http://www.postdigital.cc/blog/artigo/o-que-e-comunicacao-organizacional>>.

PSICOLOGIAS DO BRASIL. **Diferença entre os estilos de comunicação agressivo, assertivo e passivo?** 2018. Disponível em: <<https://www.psicologiasdobrasil.com.br/diferenca-entre-os-estilos-de-comunicacao-agressivo-assertivo-e-passivo/>>.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAAE UNAÍ. **História**. 2017. Disponível em: <<http://saaeunai.mg.gov.br/>>.

SIGNIFICADOS. **Significado de Relacionamento Interpessoal**. 2013. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/relacionamento-interpessoal/>>.

VAZZOLER, E. **Conceitos de comunicação organizacional**. 2018. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>>.

VIANNA, T. **Os principais veículos de Comunicação Interna**. 2018. Disponível em: <<https://expressaorp.wordpress.com/2011/03/30/os-principais-veiculos-de-comunicacao-interna-2/>>.

WEIL, P. **Relações humanas na família e no trabalho**. 50. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.