Prefeitura Municipal de Belford Roxo do Estado do Rio de Janeiro

BELFORD ROXO

Auxiliar Administrativo

NV-001MA-25-PREF-BELF-ROX-AUX-ADM

NOVA CONCURSOS

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA ... 7

- **LEITURA, COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTO** ... 7
- **VOCABULÁRIO** ... 9
  - SENTIDO DENOTATIVO E CONOTATIVO ... 9
    - Sinonímia ... 9
    - Antonímia ... 10
    - Homonímia ... 10
    - Paronímia ... 10
    - Polissemia ... 11
- **ORTOGRAFIA: EMPREGO DAS LETRAS, DAS PALAVRAS E DA ACENTUAÇÃO GRÁFICA** ... 11
- **PONTUAÇÃO: EMPREGO DE TODOS OS SINAIS DE PONTUAÇÃO** ... 13
- **CLASSES DE PALAVRAS** ... 15
  - SUBSTANTIVOS — CLASSIFICAÇÃO E FLEXÕES ... 16
  - ADJETIVOS — CLASSIFICAÇÃO E FLEXÕES ... 18
  - PRONOMES — CLASSIFICAÇÃO, EMPREGO E COLOCAÇÃO PRONOMINAL (PRÓCLISE, ÊNCLISE E MESÓCLISE) ... 23
  - VERBOS — EMPREGO DOS MODOS E TEMPOS, FLEXÕES DOS VERBOS IRREGULARES, ABUNDANTES E DEFECTIVOS E VOZES VERBAIS ... 26
  - PREPOSIÇÕES — RELAÇÕES SEMÂNTICAS ESTABELECIDAS PELAS PREPOSIÇÕES E LOCUÇÕES PREPOSITIVAS ... 31
  - CONJUNÇÕES — CLASSIFICAÇÃO, RELAÇÕES ESTABELECIDAS POR CONJUNÇÕES, LOCUÇÕES CONJUNTIVAS ... 34
- **CLASSIFICAÇÃO DOS PERÍODOS E ORAÇÕES** ... 36
  - TERMOS DA ORAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO ... 36
  - PROCESSOS SINTÁTICOS DE COORDENAÇÃO ... 42
  - PROCESSOS SINTÁTICOS DE SUBORDINAÇÃO ... 42
  - REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL ... 45
  - CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL ... 46
- **EMPREGO DO ACENTO INDICATIVO DE CRASE** ... 52

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS ... 1

- **ÉTICA NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO: CONDUTA PESSOAL E PROFISSIONAL** ... 1
  - APRESENTAÇÃO PESSOAL ... 1
- **RELACIONAMENTO PESSOAL E INTERPESSOAL** ... 3
- **ATENDIMENTO PESSOAL E TELEFÔNICO** ... 7
- **COMUNICAÇÃO VERBAL** ... 8
- **ÉTICA PROFISSIONAL** ... 9
- **NOÇÕES BÁSICAS DE CONSERVAÇÃO E PRESERVAÇÃO DE DOCUMENTOS** ... 9
- **USO DE EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO** ... 12
- **CORRESPONDÊNCIA OFICIAL** ... 12
  - RECEBIMENTOS, ENVIOS E CONHECIMENTOS DE DOCUMENTOS ROTINEIROS: OFÍCIOS, MEMORANDOS, REQUISIÇÕES, RELATÓRIOS, ATAS, PORTARIAS, DECLARAÇÕES, ATESTADOS, AVISOS, DESPACHOS, PORTARIAS, REQUERIMENTOS, E DEMAIS CORRESPONDÊNCIAS ... 12
- **CONHECIMENTOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS** ... 47
- **PROTOCOLOS EM GERAL, RECEBIMENTO, ENVIO E REGISTRO** ... 58
  - RECEPÇÃO E DESPACHO DE DOCUMENTOS ... 58
- **TÉCNICAS DE ARQUIVAMENTO** ... 61
- **NOÇÕES BÁSICAS DE INFORMÁTICA** ... 67

SUMÁRIO

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS 61

TÉCNICAS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO: CONDUTA PESSOAL E PROFISSIONAL 61

APRESENTAÇÃO PESSOAL 61

RELACIONAMENTO PESSOAL E INTERPESSOAL 63

ATENDIMENTO PESSOAL E TELEFÔNICO 67

COMUNICAÇÃO VERBAL 68

ÉTICA PROFISSIONAL 69

NOÇÕES BÁSICAS DE CONSERVAÇÃO E PRESERVAÇÃO DE DOCUMENTOS 69

USO DE EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO 72

CORRESPONDÊNCIA OFICIAL 72

RECEBIMENTOS, ENVIOS E CONHECIMENTOS DE DOCUMENTOS ROTINEIROS: OFÍCIOS, MEMORANDOS, REQUISIÇÕES, RELATÓRIOS, ATAS, PORTARIAS, DECLARAÇÕES, ATESTADOS; AVISOS, DESPACHOS, PORTARIAS, REQUERIMENTOS, E DEMAIS CORRESPONDÊNCIAS 72

CONHECIMENTOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS 107

PROTOCOLOS EM GERAL, RECEBIMENTO, ENVIO E REGISTRO 118

RECEPÇÃO E DESPACHO DE DOCUMENTOS 118

TÉCNICAS DE ARQUIVAMENTO 121

NOÇÕES BÁSICAS DE INFORMÁTICA 127

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS 1

TÉCNICAS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO: CONDUTA PESSOAL E PROFISSIONAL 1

APRESENTAÇÃO PESSOAL 1

RELACIONAMENTO PESSOAL E INTERPESSOAL 3

ATENDIMENTO PESSOAL E TELEFÔNICO 7

COMUNICAÇÃO VERBAL 8

ÉTICA PROFISSIONAL 9

NOÇÕES BÁSICAS DE CONSERVAÇÃO E PRESERVAÇÃO DE DOCUMENTOS 9

USO DE EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO 12

CORRESPONDÊNCIA OFICIAL 12

RECEBIMENTOS, ENVIOS E CONHECIMENTOS DE DOCUMENTOS ROTINEIROS: OFÍCIOS, MEMORANDOS, REQUISIÇÕES, RELATÓRIOS, ATAS, PORTARIAS, DECLARAÇÕES, ATESTADOS, AVISOS, DESPACHOS, PORTARIAS, REQUERIMENTOS, E DEMAIS CORRESPONDÊNCIAS 12

RECEPÇÃO E DESPACHO DE DOCUMENTOS 58

PROTOCOLOS EM GERAL, RECEBIMENTO, ENVIO E REGISTRO 58

CONHECIMENTOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS 47

TÉCNICAS DE ARQUIVAMENTO 61

NOÇÕES BÁSICAS DE INFORMÁTICA 67

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

TÉCNICAS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO: CONDUTA PESSOAL E PROFISSIONAL

APRESENTAÇÃO PESSOAL

O atendimento ao público é uma função intrínseca ao setor público, pois representa o principal ponto de contato entre o governo e a sociedade.

A qualidade do atendimento influencia diretamente a percepção dos cidadãos sobre a eficiência e a eficácia dos serviços públicos.

Nos últimos anos, a tecnologia tem desempenhado um papel fundamental na modernização desses serviços, proporcionando ferramentas e soluções que melhoram a interação, a eficiência e a satisfação dos usuários.

Este material busca explorar os fundamentos do atendimento ao público, as simulações de atendimento no contexto do ministério público, o papel das tecnologias e as estratégias para melhoria contínua.

FUNDAMENTOS DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

O atendimento ao público é definido como o conjunto de atividades destinadas a responder às demandas e necessidades dos cidadãos, fornecendo informações, serviços e soluções de maneira eficaz e eficiente.

Os princípios do atendimento ao público incluem a cortesia, a transparência, a agilidade, a precisão e a empatia.

As habilidades essenciais para o atendimento ao público incluem comunicação eficaz, escuta ativa, resolução de problemas, paciência e empatia.

A comunicação eficaz envolve a capacidade de transmitir informações de maneira clara e compreensível, enquanto a escuta ativa requer atenção plena e resposta adequada às necessidades do cidadão.

A resolução de problemas é a habilidade de identificar e solucionar questões de forma rápida e eficiente, e a paciência e a empatia são fundamentais para lidar com situações desafiadoras de maneira positiva.

A ética e a cidadania no atendimento ao público são igualmente importantes. A ética envolve agir com integridade, respeito e justiça, garantindo que todas as interações sejam conduzidas de maneira honesta e imparcial. A cidadania, por sua vez, refere-se ao compromisso de servir a comunidade, promovendo o bem-estar e a satisfação dos cidadãos.

ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA POSTURA PROFISSIONAL

Comunicação, Apresentação, Atenção, Cortesia, Interesse, Presteza, Eficiência, Tolerância, Discrição, Conduta e Objetividade

Em ambientes organizacionais, sobretudo na Administração Pública, a conduta dos profissionais é um dos pilares fundamentais para garantir um atendimento de qualidade, o bom funcionamento dos serviços e o respeito à cidadania.

Nessa perspectiva, algumas palavras-chave se destacam como valores e atitudes indispensáveis, traduzindo comportamentos esperados de todo servidor ou trabalhador comprometido com a ética, o profissionalismo e a excelência no desempenho de suas funções.

Entre esses valores, destacam-se:

- comunicação;
- apresentação;
- atenção;
- cortesia;
- interesse;
- presteza;
- eficiência;
- tolerância;
- discrição;
- conduta; e
- objetividade.

A comunicação é o ponto de partida para qualquer relação profissional. Ela deve ser clara, objetiva, respeitosa e adaptada ao contexto e ao interlocutor.

Comunicar bem não se resume a transmitir informações, envolvendo, também, o saber ouvir e interpretar mensagens com atenção e empatia, evitando ambiguidades, ruídos e julgamentos precipitados.

A comunicação institucional, especialmente, deve seguir padrões éticos e respeitar a diversidade, promovendo o diálogo construtivo e a confiança mútua.

A apresentação pessoal e profissional, por sua vez, reflete o cuidado com a imagem que se transmite no ambiente de trabalho. Isso envolve não apenas o uso de vestimentas adequadas, conforme a cultura organizacional, mas também a higiene pessoal, a postura corporal e a linguagem utilizada. Uma boa apresentação reforça a credibilidade e demonstra respeito à instituição e aos cidadãos atendidos.

A atenção é a capacidade de se concentrar nas necessidades do outro, ouvindo com interesse, compreendendo demandas e evitando distrações.

Um atendimento atencioso transmite segurança, acolhimento e profissionalismo. É o oposto da negligência ou do desinteresse, que, muitas vezes, são percebidos como descaso pelo público.

A cortesia é uma forma de urbanidade e civilidade que se manifesta por meio de palavras gentis, escuta ativa e respeito às opiniões e limitações alheias.

Em ambientes formais, como órgãos públicos, a cortesia deve ser constante, mesmo em situações de estresse, pois demonstra equilíbrio emocional e compromisso com o bem-estar coletivo.

Demonstrar interesse nas atividades desempenhadas e nas necessidades do público é uma atitude que diferencia o profissional apático daquele verdadeiramente comprometido.

O interesse se traduz em disposição para aprender, aprimorar-se e buscar soluções para os problemas apresentados.

A presteza está ligada à prontidão e à agilidade no atendimento ou na execução das tarefas.

Um profissional prestativo antecipa demandas, responde com rapidez e se coloca à disposição para auxiliar, sempre dentro de suas atribuições. Quando aliada à educação, a presteza eleva o nível de satisfação dos usuários dos serviços.

A eficiência é a capacidade de realizar atividades com qualidade e no menor tempo possível, otimizando recursos e evitando desperdícios.

Ser eficiente implica domínio das tarefas, organização, proatividade e visão de resultados. No setor público, a eficiência é um princípio constitucional da Administração e deve guiar todas as ações institucionais.

A tolerância se refere à aceitação das diferenças, ao respeito mútuo e à paciência diante de situações adversas.

Em equipes diversas e em contato com o público, a tolerância evita conflitos, acolhe diferentes opiniões e contribui para a construção de ambientes harmoniosos e colaborativos.

A discrição, por sua vez, é a qualidade de quem guarda sigilo, evita exposições desnecessárias e preserva informações pessoais ou institucionais.

Profissionais discretos agem com responsabilidade, evitando fofocas, julgamentos públicos e qualquer atitude que possa comprometer a imagem da organização ou a privacidade de terceiros.

A conduta profissional diz respeito ao conjunto de comportamentos e atitudes éticas, morais e legais que o servidor ou trabalhador deve adotar no exercício de suas funções.

Ter boa conduta significa respeitar hierarquias, normas internas, valores institucionais e os direitos dos cidadãos, agindo sempre com imparcialidade, integridade e espírito público.

A objetividade é a capacidade de focar no essencial, evitando rodeios, excesso de formalidades ou informações desnecessárias.

Um profissional objetivo organiza suas ideias com clareza, cumpre metas com eficiência e reduz as margens de erro, contribuindo para a produtividade do trabalho e a satisfação dos usuários.

SIMULAÇÕES DE ATENDIMENTO NO MINISTÉRIO PÚBLICO

As simulações de atendimento são ferramentas valiosas para o treinamento e a capacitação dos servidores do ministério público.

O objetivo dessas simulações é preparar os servidores para lidarem com situações reais de atendimento, melhorando suas habilidades de comunicação, resolução de problemas e empatia.

As metodologias de simulação podem variar, mas, geralmente, envolvem a criação de cenários realistas que os servidores podem enfrentar no dia a dia.

Esses cenários podem incluir atendimentos presenciais, telefônicos ou virtuais e são projetados para testar a capacidade dos servidores de responder a diversas demandas e situações.

A avaliação dessas simulações é fundamental para identificar áreas de melhoria e proporcionar feedback construtivo.

Exemplos práticos de simulações de atendimento incluem situações de atendimento a vítimas de crimes, consultas jurídicas e orientação ao cidadão sobre procedimentos legais.

A prática contínua através de simulações ajuda a criar um ambiente de aprendizado ativo, em que os servidores podem desenvolver suas habilidades em um meio controlado e seguro.

TECNOLOGIAS NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

A tecnologia tem transformado o atendimento ao público, proporcionando ferramentas que aumentam a eficiência e melhoram a experiência do usuário.

Entre as principais tecnologias utilizadas, estão os *chatbots*, sistemas de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) e aplicativos móveis.

Os *chatbots* são programas de computador que utilizam inteligência artificial para interagir com os usuários, respondendo a perguntas e fornecendo informações de forma automatizada. Eles são especialmente úteis para responder a perguntas frequentes e fornecer suporte 24/7.

Os sistemas CRM ajudam a gerenciar as interações com os cidadãos, armazenando informações e histórico de atendimentos, o que permite um atendimento mais personalizado e eficiente. Esses sistemas facilitam o acompanhamento de demandas e a resolução rápida de problemas.

Os aplicativos móveis oferecem aos cidadãos acesso fácil e rápido a serviços públicos, permitindo que realizem solicitações, acompanhem processos e obtenham informações diretamente em seus dispositivos móveis.

A implementação e integração dessas tecnologias requerem planejamento cuidadoso e treinamento adequado dos servidores.

Os benefícios do uso de tecnologia no atendimento ao público incluem a melhoria da eficiência operacional, a redução de custos, a disponibilidade contínua de serviços e a satisfação aumentada dos cidadãos.

No entanto, também existem desafios, como a necessidade de investimentos iniciais, a resistência à mudança por parte dos servidores e a necessidade de garantir a segurança e a privacidade dos dados dos usuários.

Exemplos de boas práticas no setor público incluem a implementação de portais de atendimento on-line, a aplicação de sistemas de agendamento eletrônico e a utilização de plataformas de mídia social para comunicação e interação com os cidadãos.

Essas iniciativas demonstram como a tecnologia pode ser utilizada para aprimorar a transparência, a acessibilidade e a eficiência dos serviços públicos.

MELHORIA DA EFICIÊNCIA E SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

A medição da eficiência e da satisfação do usuário é essencial para identificar áreas de melhoria e garantir que os serviços públicos atendam às expectativas dos cidadãos.

Ferramentas e indicadores de desempenho, como pesquisas de satisfação, tempos de resposta e taxas de resolução de problemas, são utilizados para monitorar e avaliar a qualidade do atendimento.

Estratégias para melhoria contínua incluem a análise regular dos dados coletados, a implementação de treinamentos e capacitações para os servidores e a adoção de práticas de gestão da qualidade.

A utilização de metodologias como o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*[1]) ajuda a garantir que os processos sejam constantemente revisados e aprimorados.

Casos de sucesso na melhoria da eficiência e satisfação do usuário podem ser encontrados em diversas iniciativas governamentais, como a digitalização de serviços, a simplificação de procedimentos burocráticos e a criação de centros de atendimento integrados.

Essas ações não apenas melhoram a experiência do usuário, como também contribuem para a transparência e a confiança dos cidadãos nos serviços públicos.

Em conclusão, o atendimento ao público é uma função essencial no setor público, e a tecnologia desempenha um papel fundamental na modernização e melhoria desses serviços.

A compreensão dos fundamentos do atendimento ao público, a aplicação de simulações de atendimento e a implementação de tecnologias avançadas são elementos-chave para proporcionar um serviço de qualidade e atender às expectativas dos cidadãos.

Para os candidatos a concursos públicos, dominar esses conceitos e práticas é essencial para o sucesso profissional, contribuindo de maneira significativa para a eficiência e eficácia dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

CARLESSO, I. M. M.; CANELLA, J. **Atendimento ao Público**: Teoria e Prática. Editora Ser, 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Elsevier, 2014.

LOPES, C. M. **Inovação no Setor Público**: Tecnologias e Gestão para a Eficiência. Editora Vozes, 2017.

RELACIONAMENTO PESSOAL E INTERPESSOAL

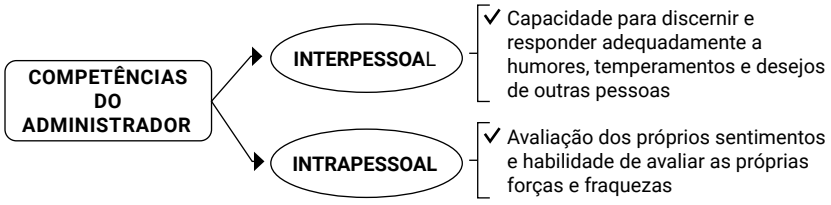
Uma empresa é um sistema de pessoas e recursos inseridos em um ambiente no qual se procura alcançar objetivos determinados. Os recursos estão disponíveis para qualquer empresa que tenha capital para investir. As pessoas, ao contrário, por representarem o elemento humano da organização, necessitam de uma gestão mais complexa e detalhada.

Dito isso, o **relacionamento interpessoal** torna-se fundamental no gerenciamento dos sujeitos, pois permite que seja alcançado um **equilíbrio organizacional**, isto é, a congruência entre as necessidades do indivíduo, o alto desempenho das equipes e o melhor aproveitamento dos recursos.

Nesse contexto, é importante que saibamos a diferença entre os conceitos de **competência interpessoal** e **competência intrapessoal**, pois estes, além de importantes e necessários a todo gerente de pessoas que busque total sinergia entre seus colaboradores, são muito cobrados nas provas.

Primeiramente, para que os executivos (gerentes) tenham sucesso em sua gestão (liderança), é necessário que saibam equilibrar a inteligência (**competência) interpessoal** com a inteligência **(competência) intrapessoal**. Para tal, entretanto, é necessário, antes de tudo, que conheçam essas concepções. Vejamos.

- **Inteligência interpessoal**: habilidade de compreender, comunicar e facilitar relacionamentos e processos grupais, além de lidar de maneira eficiente com as relações interpessoais. Está intimamente ligada à empatia e ao bom relacionamento social. Em outros termos, faz do administrador um *expert* em examinar e entender os sentimentos de seus subordinados, relacionando-se com os outros de maneira **positiva** e obtendo, assim, a cooperação e a sinergia dos demais;
- **Inteligência intrapessoal**: facilidade para lidar com os próprios sentimentos e pensamentos, ponderando suas forças e fraquezas. Característica de gestores mais introspectivos que preferem a tomada de decisão de forma isolada e intuitiva.



Atualmente, num mundo cada dia mais complexo e interligado, cada vez mais, exige-se dos gestores a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, ou seja, de saber adequar as necessidades de cada indivíduo com as exigências de cada situação, permitindo um relacionamento duradouro, autêntico e satisfatório para todas as pessoas envolvidas.

1 Planejar, executar, verificar e agir.

O desenvolvimento da habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais passa pela observação dos seguintes critérios:

- Percepção aguçada da situação interpessoal, conhecendo suas variáveis relevantes e as respectivas inter-relações;
- Habilidade de resolução definitiva dos problemas, de maneira que não haja possibilidade de ressurgimento;
- Soluções otimizadas a fim de que as partes envolvidas continuem a trabalhar de maneira eficiente, juntas, e sem ressentimentos.

Outro fator fundamental, que facilita o relacionamento interpessoal, é o ambiente de trabalho. Diz-se isso, pois suas características e conforto repercutem diretamente na produtividade. Assim, num ambiente confortável e organizado, os acidentes, o absenteísmo e a rotatividade do colaborador são reduzidos. Desse modo, a preocupação em manter o ambiente de trabalho agradável tornou-se ponto de obsessão para as empresas bem-sucedidas.

Ademais, como anteriormente dito, em um ambiente cada vez mais competitivo e de relacionamentos complexos, alguns itens são fundamentais para a manutenção da qualidade das relações interpessoais entre os colaboradores da organização. São eles:

- **Clareza e abertura na comunicação**: a confiança só é alcançada a partir da total transparência e clareza nas comunicações entre as partes. As pessoas devem se sentir confortáveis para fazer sugestões e críticas à outra parte. Diz-se isso, pois a confiança interpessoal entre os membros da organização facilita a assistência mútua, reduz a necessidade de gerenciamento de comportamentos individuais e reforça princípios de modo que nenhuma delas tentará tirar proveito da outra;
- **Companheirismo no ambiente de trabalho**: deve-se predominar um bom convívio, nutrindo laços de amizade e respeito no ambiente de trabalho. Isso culmina em um sentimento de pertencimento, pois as pessoas sentem que fazem parte de uma família, de um time ou de uma comunidade especial;
- **Segurança e confiança nas decisões**: as pessoas devem estar sempre seguras de que as decisões são tomadas de forma isonômica, prevalecendo a meritocracia.

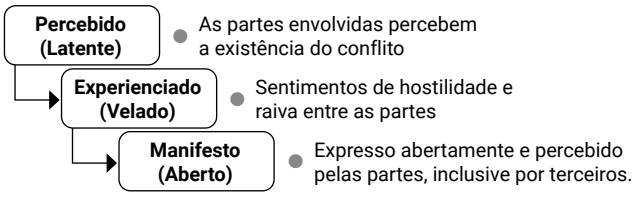
Além disso, um assunto inerente ao estudo do relacionamento interpessoal é a **gestão de conflitos**, pois o conflito faz parte da natureza humana e está presente na vida de cada indivíduo e da organização.

O conflito acontece quando uma das partes, um indivíduo ou um grupo, busca alcançar suas metas próprias de forma interligada a alguma outra parte. A interferência desta parte na busca dos objetivos pode gerar um conflito. Portanto, administrar conflitos é uma tarefa gerencial muito importante para todo administrador, pois almeja a construção sólida de sua equipe de trabalho e a sinergia entre os participantes.

Lembre-se: o conflito é o oposto da colaboração e da cooperação!

O conflito pode ocorrer em 3 níveis de gravidade:

- **Conflito percebido (latente):** consiste na situação em que as partes percebem o conflito presente, pois sentem o desalinhamento de seus objetivos com os dos outros. Assim, ainda existe uma abertura para intervenção ou bloqueio por parte da empresa;
- **Conflito experienciado (velado):** ocorre quando existe sentimento de hostilidade, raiva e descrédito entre as partes. Caracteriza-se pelo conflito disfarçado, oculto e não manifestado de forma aberta e explícita. Muitas vezes, inicia-se com alguma diferença pessoal;
- **Conflito manifestado (aberto):** ocorre quando há expressão de atitudes, ativas ou passivas, com a finalidade de interferir no trabalho do cooperador. Ocorre de maneira escancarada, sem quaisquer tentativas de dissimulação.



Agora que sabemos que os conflitos existem e dificilmente são evitados, vamos estudar as principais causas (antecedentes) que geram essas situações. Vejamos.

- **Interdependência de tarefas:** é comum que, em alguns casos, ocorra a interdependência de pessoas e tarefas, isto é, para uma pessoa cumprir sua tarefa de forma eficiente, depende da tarefa de outra pessoa. Essa situação pode gerar situações conflituosas, pois, muitas vezes, quando algo ocorre de maneira errada, há uma verdadeira disputa para atribuir a culpa à outra pessoa;
  - **Exemplo:** quando um setor de compras depende das especificações técnicas do setor de produção e este atrasa no cumprimento do prazo, consequentemente, ocorre um atraso na aquisição. Nesses casos, ambos os setores podem atribuir a culpa um ao outro.
- **Ambiguidade de papéis:** está presente em diversos contextos, contribuindo para o surgimento de ruídos nas relações interpessoais. Ocorre quando o colaborador não sabe o que é esperado dele, ou a tarefa não é claramente distribuída (trabalhos conflitantes). Nessas circunstâncias, ocorre uma verdadeira confusão em torno de quem é o responsável pela aquela tarefa;
  - **Exemplo**: quando um relatório de vendas é solicitado tanto para o gerente financeiro quanto para o gerente de vendas de forma não explícita, ambos acreditam que a responsabilidade é do outro e acabam não fazendo a contento.
- **Recursos escassos:** muitas vezes, os recursos de uma organização são escassos e nem sempre é possível contemplar o solicitado pelos setores. Desse modo, ocorre um conflito para ver qual setor consegue a maior fatia do orçamento;

- **Exemplo:** em um órgão público, o orçamento para despesas com viagens é de 100 mil reais por ano. Assim, inicia-se uma discussão para ver qual setor é contemplado com a maior parcela. Esse tipo de conflito é muito comum nas organizações.

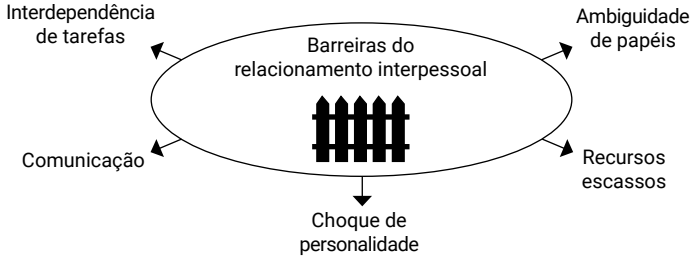
- **Comunicação:** quando a comunicação é falha ou com muitos ruídos, isso leva a desentendimentos e interpretações incorretas de uma parte à outra. Atualmente, com o crescimento do trabalho remoto e os novos canais de comunicação (aplicativos de mensagem, por exemplo), a comunicação vem se tornando, cada vez mais, uma barreira para as relações interpessoais;

  - **Exemplo:** quando o gerente repassa uma informação importante da direção central, de maneira pouco clara via aplicativo de mensagem, alguns cooperadores podem não compreender e executar a função de maneira errônea, ou nem a executar.

- **Choque de personalidade:** cada indivíduo carrega consigo valores e atitudes adquiridos ao longo de toda sua vida. Muitas vezes, as personalidades e estilos de vida das pessoas não são compatíveis e geram conflitos pessoais. Quando não existe uma disposição de acomodação e respeito, a única solução é a separação desses indivíduos.

  - **Exemplo:** quando um gerente é extremamente extrovertido e se depara com um subordinado introvertido e, assim, não conseguem estabelecer um meio termo para alcançar a boa convivência.

O fluxograma abaixo ilustra os conflitos anteriormente explicados, observemos.



Negociação e Mediação de Conflitos nos Relacionamentos Interpessoais

Negociar é a arte de discutir posições divergentes entre duas partes (ou mais) de modo a acordar uma resolução satisfatória para ambas. Na negociação, é fundamental que sejam apresentadas propostas, ofertas, contraofertas e concessões de todas as partes envolvidas, objetivando soluções nas quais os interesses sejam atendidos da forma mais congruente possível.

Uma negociação bem-sucedida culmina na percepção de que todos os envolvidos foram suficientemente ouvidos e tiveram as mesmas chances para argumentarem. Tudo isso deve ser feito em prol de resultados benéficos ao coletivo, não às posições individuais inicialmente apresentadas.

Todo processo de negociação inicia-se com lados opostos e interesses conflitantes. É importante que, através de proposições feitas por uma das partes, haja avaliação pela outra parte, levantando concessões e contrapropostas, com a finalidade de chegarem a um denominador comum que beneficie todos os envolvidos.

O ideal é que os resultados das negociações entre colaboradores satisfaçam toda equipe. Contudo, sabemos que essa situação nem sempre é alcançada. Assim, podemos encontrar, na literatura especializada, três tipos de resoluções de conflitos. Vejamos:

- **Situação Ganhar — Perder:** quando uma das partes sai vencedora e a outra se sente perdedora, a possibilidade de continuidade do conflito no futuro é imensa. Na grande maioria das vezes, a parte perdedora não aceita a solução e já se prepara para a próxima "batalha";
- **Situação Perder — Perder:** quando ambas as partes saem em pior situação (perdedoras), o conflito não foi solucionado, foi somente postergado. Dessa forma, a possibilidade da continuidade do conflito no futuro também é imensa;
- **Situação Ganhar — Ganhar:** é a situação ideal e, por isso, deve ser pretendida. Os envolvidos atuam juntos na busca pela resolução do conflito. Dessa maneira, ambas as partes saem satisfeitas com a solução encontrada, uma vez que participaram ativamente da resolução e, consequentemente, o problema se resolve. Essa é a única situação em que não se espera a continuidade do conflito.