

Superintendência Municipal de Água e Esgoto de Catalão-GO

SAE CATALÃO-GO

Atendente ao Cliente

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| LÍNGUA PORTUGUESA..... | 9 |
| ■ LEITURA, COMPREENSÃO E ANÁLISE DE TEXTOS DE GÊNEROS DIVERSOS | 9 |
| TEXTO VERBAL E NÃO VERBAL | 17 |
| ■ ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO, NÍVEIS E FUNÇÕES DA LINGUAGEM | 18 |
| ■ VÍCIOS DE LINGUAGEM | 22 |
| ■ ESTRUTURA GRAMATICAL DA LÍNGUA PORTUGUESA – FONOLOGIA | 24 |
| SONS E LETRAS | 24 |
| SÍLABAS, ENCONTROS VOCÁLICOS, DÍGRAFOS, ENCONTROS CONSONANTAIS..... | 24 |
| ORTOGRAFIA | 24 |
| REGRAS DE ACENTUAÇÃO | 26 |
| ■ PONTUAÇÃO..... | 26 |
| ■ MORFOLOGIA: CLASSES DE PALAVRAS VARIÁVEIS E INVARIÁVEIS..... | 30 |
| ■ ESTRUTURA E FORMAÇÃO DE PALAVRAS: ELEMENTOS MÓRFICOS E SEUS SIGNIFICADOS..... | 46 |
| ■ SINTAXE: FRASE, ORAÇÃO E PERÍODO; TIPOS DE PERÍODO | 51 |
| PERÍODO SIMPLES | 52 |
| Termos Essenciais da Orção..... | 52 |
| Termos Integrantes da Orção | 54 |
| Termos Acessórios da Orção..... | 56 |
| PERÍODO COMPOSTO | 58 |
| COLOCAÇÃO E REGÊNCIA | 62 |
| SINTAXE DE CONCORDÂNCIA..... | 64 |
| MATEMÁTICA..... | 77 |
| ■ NÚMEROS NATURAIS E OPERAÇÕES FRACIONÁRIAS E DECIMAIS..... | 77 |
| ■ EXPRESSÃO NUMÉRICA | 81 |
| ■ EXPRESSÃO ALGÉBRICA | 82 |
| ■ CONJUNTOS..... | 84 |

| | |
|---|-----|
| ■ MMC E MDC | 92 |
| ■ RAZÃO E PROPORÇÃO | 95 |
| JUROS SIMPLES | 99 |
| JUROS COMPOSTOS..... | 101 |
| REGRA DE TRÊS | 103 |
| PORCENTAGEM | 105 |
| ■ EQUAÇÃO DO 1° E 2° GRAUS..... | 106 |
| ■ PROGRESSÕES..... | 111 |
| ■ ESTATÍSTICA BÁSICA | 114 |
| ■ ANÁLISE COMBINATÓRIA E PROBABILIDADE | 117 |
| PERMUTAÇÃO..... | 118 |
| ARRANJOS..... | 119 |
| COMBINAÇÃO..... | 120 |
| ■ MEDIDAS DE COMPRIMENTO, SUPERFÍCIE, VOLUME, CAPACIDADE E MASSA..... | 128 |
| ■ NOÇÕES DE LÓGICA..... | 129 |
| CONHECIMENTOS GERAIS..... | 139 |
| ■ CULTURA, ECONOMIA, HISTÓRIA E GEOGRAFIA DO ESTADO DE GOIÁS..... | 139 |
| ■ LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO | 154 |
| ■ ESTATUTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE CATALÃO DE GOIÁS | 159 |
| ■ EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO MUNICÍPIO | 159 |
| ORIGEM E PROCESSO CONSTITUTIVO | 159 |
| O MUNICÍPIO E SUAS TRANSFORMAÇÕES..... | 160 |
| O COTIDIANO E AS ATUALIDADES NAS ÁREAS DE ECONOMIA, EDUCAÇÃO, POLÍTICA, CULTURA, ESPORTE, LAZER, SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SOCIAL | 160 |
| ■ ASPECTOS GEOGRÁFICOS DO MUNICÍPIO..... | 160 |
| ■ TEMAS ATUAIS DE DIVERSAS ÁREAS EM EVIDÊNCIA NO MUNDO E NO BRASIL | 161 |
| POLÍTICA, ECONOMIA, SOCIEDADE, CULTURA, MEIO AMBIENTE, TECNOLOGIA, EDUCAÇÃO, SAÚDE E DIREITOS HUMANOS..... | 161 |

| | |
|--|-----|
| CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS..... | 279 |
| ■ A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO | 279 |
| ■ RELAÇÕES HUMANAS NA EMPRESA..... | 280 |
| ■ TRABALHO EM EQUIPE | 285 |
| ■ AUTOMOTIVAÇÃO | 288 |
| ■ INTELIGÊNCIA EMOCIONAL | 289 |
| ■ PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS PARA UM BOM ATENDIMENTO | 291 |
| ■ CONCEITO DE CLIENTE | 295 |
| TIPOS DE CLIENTES E COMO LIDAR COM CADA TIPO..... | 296 |
| ■ SATISFAÇÃO, VALOR E RETENÇÃO DE CLIENTES..... | 297 |
| ■ ETIQUETA EMPRESARIAL..... | 297 |
| COMPORTAMENTO | 297 |
| ÉTICA PROFISSIONAL..... | 298 |
| APARÊNCIA..... | 298 |
| TRATAMENTO PESSOAL..... | 298 |
| CUIDADOS NO ATENDIMENTO PESSOAL E TELEFÔNICO..... | 299 |
| TRANSFERÊNCIA DE CHAMADAS | 300 |
| SISTEMAS TELEFÔNICOS..... | 301 |
| COMO ATENDER CHAMADAS EXTERNAS E COMO ANOTAR RECADOS | 302 |
| ■ COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL | 303 |
| ASSERTIVIDADE E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA | 304 |
| ■ MARKETING EM EMPRESAS DE SERVIÇOS..... | 305 |
| ■ COMO LIDAR COM A CONCORRÊNCIA..... | 306 |
| ■ PROPAGANDA E PROMOÇÃO | 306 |
| ■ TELEMARKETING..... | 307 |
| ■ ROTINAS DE RECEPÇÃO | 307 |
| ■ NOÇÕES DE SEGURANÇA PATRIMONIAL | 308 |

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO

A imagem de uma organização representa a forma como a instituição é percebida pelos diferentes públicos com os quais interage, incluindo clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores, órgãos fiscalizadores e a sociedade em geral.

A imagem de uma organização representa um patrimônio intangível, construído ao longo do tempo a partir da soma de múltiplos fatores, como a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a conduta ética da instituição, sua responsabilidade social e ambiental, e, principalmente, a forma como se relaciona com as pessoas.

No contexto do atendimento ao cliente, a imagem da organização assume um papel ainda mais relevante, pois é nesse contato direto que os valores, compromissos e a identidade institucional se tornam concretos aos olhos do público.

A construção da imagem organizacional começa com a definição clara de sua identidade, que engloba missão, visão e valores.

A missão expressa a razão de ser da instituição, ou seja, o propósito que orienta suas atividades. A visão traduz o objetivo futuro que a organização pretende alcançar, servindo como norte estratégico para suas ações. Os valores representam os princípios éticos e morais que guiam a conduta da empresa e de seus colaboradores. No entanto, não basta ter esses elementos definidos formalmente; é necessário que sejam vivenciados no dia a dia.

Quando há coerência entre o que a instituição declara e o que realmente pratica, cria-se uma base sólida para uma imagem positiva e confiável. Por outro lado, quando existe divergência entre discurso e prática, a imagem tende a ser afetada negativamente, gerando desconfiança e descontentamento.

Cada interação com o público é uma oportunidade de reforçar ou prejudicar a reputação da instituição. Um atendimento eficiente, cordial e resolutivo transmite seriedade, respeito e comprometimento com a satisfação do cliente. Isso não se limita a resolver demandas de forma rápida, mas envolve também ouvir com atenção, compreender as necessidades apresentadas e oferecer soluções adequadas.

Em contrapartida, falhas no atendimento, como demora na resposta, descortesia, desinformação ou falta de interesse, podem causar insatisfação imediata e comprometer de forma duradoura a imagem da organização.

Em um cenário em que as informações circulam com rapidez pelas redes sociais e plataformas digitais, experiências negativas de atendimento podem ser amplamente divulgadas, gerando impactos expressivos na reputação institucional.

Comunicar-se de forma clara, transparente e consistente fortalece a credibilidade da instituição. Isso significa fornecer informações corretas, cumprir prazos e promessas, admitir erros quando ocorrem e apresentar medidas para corrigi-los.

No ambiente do atendimento, a comunicação deve ser pautada pela ética e pela empatia, criando um relacionamento de confiança com o cliente. O uso adequado das mídias digitais e canais de relacionamento também se tornou um diferencial importante. Uma presença digital coerente com os valores da instituição, que responda prontamente aos questionamentos e críticas, reforça a percepção de comprometimento e responsabilidade.

Cada funcionário é, em essência, um representante da instituição, especialmente aqueles que atuam na linha de frente do atendimento. A maneira como eles interagem com os clientes, a postura profissional que adotam, a forma como solucionam problemas e até mesmo sua aparência e linguagem corporal contribuem para a construção da imagem organizacional.

Por isso, investir em capacitação contínua é fundamental. Treinamentos que desenvolvam competências técnicas e comportamentais, como habilidades de comunicação, gestão de conflitos e atendimento humanizado, são estratégias que fortalecem a equipe e, por consequência, a reputação da instituição.

O ambiente físico e virtual em que a organização atua também influencia diretamente a percepção do público. Instalações bem cuidadas, limpas, organizadas e acessíveis transmitem profissionalismo e respeito com o cliente.

Da mesma forma, ambientes digitais, como sites e redes sociais, devem ser intuitivos, atualizados e apresentar uma identidade visual condizente com a proposta da instituição. Um cliente que acessa um site desatualizado ou encontra dificuldade para localizar informações tende a associar essa experiência a uma imagem de desorganização ou falta de comprometimento.

A imagem de uma organização é o resultado direto de tudo aquilo que ela faz no dia a dia. Não se resume a campanhas de marketing ou ações de divulgação, mas reflete, de forma clara, como a instituição age, quais valores coloca em prática e quais compromissos realmente assume. Quando uma empresa ou órgão público cuida de sua imagem com ações coerentes e transparentes, consegue conquistar a confiança das pessoas, manter clientes, firmar parcerias sólidas, atrair investimentos e ganhar reconhecimento no mercado ou perante a sociedade.

Por outro lado, quando essa imagem é prejudicada, as consequências podem ser graves: perda de credibilidade, diminuição de receitas, dificuldades em manter relações institucionais e, em situações mais críticas, até mesmo risco à continuidade das atividades.

No atendimento ao cliente, essa responsabilidade se torna ainda mais evidente. O profissional que atua nessa área precisa ter consciência de que é a principal ligação entre o público e a instituição, sua postura deve transmitir respeito, empatia e comprometimento, demonstrando, em cada contato, que o cliente é valorizado.

Um atendente bem-preparado sabe que cada interação é uma chance de fortalecer a confiança do cliente e de contribuir para que a organização seja vista de forma positiva.

Ao alinhar seu comportamento aos valores e objetivos da instituição, ele deixa de ser apenas um executor de tarefas e passa a ser um verdadeiro representante da organização, alguém que ajuda a construir e preservar um patrimônio invisível, mas essencial: a boa imagem da instituição, que garante não só o sucesso presente, mas também sua sustentabilidade e credibilidade no futuro.

RELAÇÕES HUMANAS NA EMPRESA

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas, como o próprio nome indica, surge da necessidade de humanizar a administração. Com o desenvolvimento da psicologia enquanto ciência e em oposição à abordagem clássica da administração, esta teoria enfatiza as pessoas. As conclusões da experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo (1880-1949), marcam a origem da Teoria das Relações Humanas.

Inicialmente, vamos contextualizar a situação das organizações e as condições de trabalho nas primeiras décadas do século XX. Nessa época, de acordo com Chiavenato (2004), o capitalismo estava se desenvolvendo e crescia a produção e o consumo em massa. Com a urbanização e concentração demográfica, crescia também o deterioramento do trabalhador. Até então, o trabalhador era visto como *homo economicus*, ou seja, alguém que se motivava somente por recompensas materiais.

Somado a isso, com o aumento do uso da tecnologia nas fábricas, as possibilidades de inovação do trabalhador tornaram-se praticamente nulas. Nas teorias anteriores o foco estava na eficiência das organizações, de forma que qualquer movimento inútil ou momento de ócio tivesse que ser eliminado.

Chiavenato indica vantagens e desvantagens desse período. Para as fábricas, esse modelo de trabalho era positivo, pois permitiu que crescessem e obtivessem riquezas. Por outro lado, resultados negativos foram encontrados na saúde dos trabalhadores, resultado da monotonia das tarefas, fadiga física e eliminação da capacidade criativa nos processos organizacionais. Nesse contexto, o psicólogo Elton Mayo, que, apesar de nascido na Austrália, se mudou para os Estados Unidos em 1922 e iniciou os estudos sobre as consequências do trabalho repetitivo e monótono.

Para Mayo, conforme citado por Chiavenato (2004), os problemas sociais e humanos são decorrentes de fatores como: falta de relacionamentos sociais; as relações sociais, quando ocorrem, são lógicas e formais (tais como as relações estritamente profissionais entre colegas de trabalho e entre supervisor e chefia); desaparecimento das socializações em grupos e comunitárias (seja no próprio bairro, na igreja, no clube, na família etc.); deterioração do ser humano em termos físicos e psíquicos; e visão particularmente racional e econômica do indivíduo. A fim de estudar essas questões, Mayo iniciou um estudo na Western Electric Company, situada no bairro Hawthorne, em Chicago. A experiência ficou conhecida como experiência de Hawthorne e ocorreu entre 1927 e 1932, tendo sido encerrada devido a dificuldades financeiras.

A experiência de Hawthorne foi dividida em quatro fases.

- **Fase 1:** o objetivo foi compreender se a iluminação tinha algum efeito no rendimento dos operários. Dois grupos foram analisados. Em um deles, a intensidade de luz era variável, aumentando e diminuindo em alguns momentos. No outro grupo, a intensidade da iluminação era constante. Nenhuma relação foi encontrada entre as variáveis iluminação e produtividade. Foi percebida, entretanto, a existência de uma variável psicológica: os trabalhadores reagiram à intensidade da iluminação de acordo com as suas suposições. Eles acreditavam que deveriam trabalhar mais quando a iluminação estava mais intensa e que poderiam produzir menos na condição de iluminação mais baixa;
- **Fase 2:** o objetivo foi compreender o efeito de mudanças nas condições de trabalho sobre o rendimento dos operários. Mais uma vez, dois grupos fizeram parte do experimento: um grupo de observação (experimental) e um grupo de controle (em que as condições de trabalho não eram alteradas). Essa fase foi dividida em 13 períodos com duração de 2 a 31 semanas cada período. As mudanças nas condições de trabalho incluíram: mudança no sistema de pagamento (de grupal para individual), introdução de intervalos, oferta de lanche nos intervalos, redução da carga horária de trabalho, entre outros. Os pesquisadores perceberam que as trabalhadoras gostavam de trabalhar no grupo de observação, pois era um ambiente sem pressão, em que a conversa com os colegas era permitida e não havia receio do supervisor. Assim, as operárias desenvolveram relacionamentos sociais e objetivos comuns;
- **Fase 3:** diante dos resultados obtidos na fase anterior, o objetivo foi estudar as relações humanas no trabalho, já que foi percebido que as atitudes das operárias do grupo de observação eram diferentes das demais. Para isso, foram realizadas entrevistas com os trabalhadores com o intuito de compreender suas opiniões, sentimentos e sugestões sobre os supervisores. Dos aproximadamente 40 mil funcionários da fábrica, mais de 21 mil participaram das entrevistas entre os anos de 1928 e 1930. Como resultado, foi descoberta a existência de grupos informais criados para que os trabalhadores pudessem se “proteger” da administração;
- **Fase 4:** a quarta e última fase teve o objetivo de analisar a organização informal dos trabalhadores revelados na fase anterior. Um novo grupo de observação foi escolhido para trabalhar em uma sala separada da fábrica. Logo que os integrantes do grupo se familiarizaram, foi percebido que eles reduziam o ritmo de trabalho quando acreditavam ter produzido o suficiente. Além disso, os pesquisadores também observaram uma solidariedade entre os membros do grupo e uma semelhança de sentimentos. Aqueles que, de alguma forma, tentassem prejudicar a organização informal era considerado o delator do grupo e recebia algum tipo de punição social e simbólica. Concluiu-se, portanto, que a organização da fábrica não é apenas formal (cargos e atividades definidas pela administração), mas também é formada por grupos informais.

Os resultados da experiência de Hawthorne são especialmente úteis para o setor de GP. Conforme indica Chiavenato (2014), o nível de produtividade não depende da capacidade física dos trabalhadores

(como era percebido na abordagem clássica), mas da integração da social e das normas definidas nos grupos informais. Destaca-se também que os trabalhadores não se comportam como indivíduos isolados, mas como membros de um grupo (especialmente o grupo formal) e, por isso, preferiam produzir menos e receber menos do que ter problemas de relacionamento com os colegas. Não são apenas homens econômicos — como proposto na abordagem clássica — mas homens sociais. Por último, vale ressaltar a importância do conteúdo das tarefas realizadas. Enquanto Taylor e Fayol acreditavam que a especialização dos trabalhadores contribuiria para a eficiência das organizações, Mayo identificou que atividades repetitivas e sem nenhum grau de dificuldade reduzem a satisfação e motivação com o trabalho. Como consequência, a eficiência também é reduzida.

Importante!

A Escola de Relações Humanas contribuiu para a GP, especialmente quanto às temáticas de motivação humana, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo (CHIAVENATO, 2014).

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: CONCEITOS, BARREIRAS, NEGOCIAÇÃO E MEDIAÇÃO

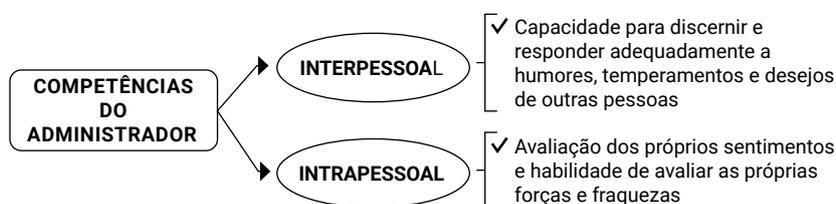
Uma empresa é um sistema de pessoas e recursos inseridos em um ambiente no qual se procura alcançar objetivos determinados. Os recursos estão disponíveis para qualquer empresa que tenha capital para investir. As pessoas, ao contrário, por representarem o elemento humano da organização, necessitam de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

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.

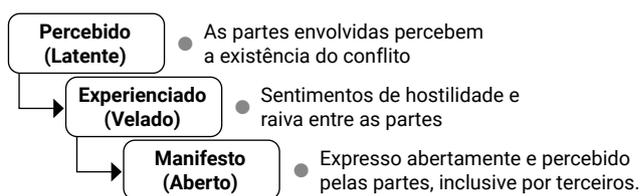
Além disso, um assunto inerente ao estudo do relacionamento interpessoal é a **gestão de conflitos**, pois o conflito faz parte da natureza humana e está presente na vida de cada indivíduo e da organização.

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.

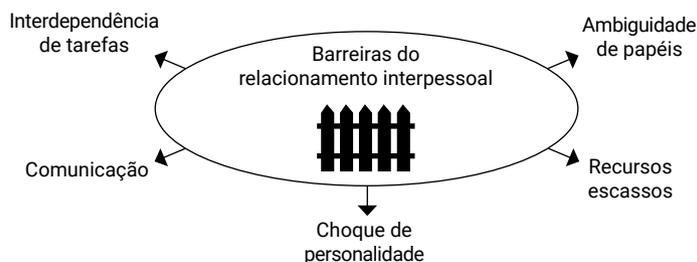


Agora que sabemos que os conflitos existem e dificilmente são evitados, vamos estudar as principais causas (antecedentes) que geram essas situações. Vejamos.

- **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, conseqüentemente, ocorre um atraso na aquisição. Nesses casos, ambos os setores podem atribuir a culpa um ao outro.
- **Ambigüidade 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, conseqüentemente, o problema se resolve. Essa é a única situação em que não se espera a continuidade do conflito.

Observemos o fluxograma abaixo a fim de compreendermos melhor o conteúdo.

