

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Análisis del papel del líder en la gestión de conflictos en la organización

Jackson Sales Miranda Júnior (Universidade Federal da Integração Latinoamericana -UNILA) jackson.miranda7@gmail.com

Camila Lima Ribeiro (Instituto Federal de Rondônia-IFRO). camilalimaaa@gmail.com
Janeide Muniz Lobato de Freitas (Instituto Federal de Rondônia-IFRO). janemuniz@gmail.com

Ronilson Oliveira (Instituto Federal de Rondônia-IFRO). ronilson.oliviera@gmail.com
Giuliana Andreza Figueiredo Gil Gomes (Universidade Federal Rural do Semi-Árido- UFERSA). giufigueiredo1@gmail.com

Resumen

El propósito de este estudio es responder a la siguiente pregunta: ¿por qué es esencial la estrategia del líder en la gestión de los conflictos organizacionales? Tiene como objetivo general: Analizar la estrategia utilizada por el líder en gestión de conflictos del Departamento de vivienda de SEMUR. Como objetivos específicos: 1-identificar los conflictos existentes en el Departamento de vivienda; 2-conocer las posibles causas de los conflictos en el Departamento de vivienda; 3-verificar las medidas implementadas por el jefe del Departamento de vivienda, apuntando a la resolución de conflictos. El trabajo es de naturaleza aplicada y exploratoria y de aproximación cualitativa, como método empleado: estudio bibliográfico, basado en conceptos de teoría estructuralista y conductual, relacionados con conflictos en organizaciones y mapeo de Competencias, estudio de campo y aplicación de cuestionario con preguntas a un total de 16 servidores, e interpretados y tabulados a través de la escuela Likert. Como resultado, se verificó, según la percepción de los encuestados, que no hay conflictos internos, o que no son reconocidos por los encuestados, y que hay una mejora en la administración de éstos por parte de la administración, aunque sea de forma informal.

Palabras clave: Gestión. Conflicto organizacional. Motivación.

Análise Do Papel Do Líder Na Gestão De Conflitos Na Organização

Resumo

O presente estudo tem como finalidade responder a seguinte questão: Porque a estratégia do líder é essencial na gestão dos conflitos organizacionais? Tem como objetivo geral: Analisar a estratégia utilizada pelo líder na gestão de conflitos do Departamento de Habitação da SEMUR. Como objetivos específicos: 1- Identificar os conflitos existentes no Departamento de Habitação; 2-Conhecer as possíveis causas dos conflitos no Departamento de Habitação; 3 - Verificar se há medidas implementadas pelo líder do Departamento de Habitação, visando a resolução dos conflitos. O trabalho é de natureza aplicada e exploratória e abordagem qualitativa, como método empregou-se: levantamento bibliográfico, baseados em conceitos da teoria estruturalista e comportamental, relacionadas com conflitos nas organizações e mapeamento de competências, estudo de campo e aplicando questionário com questões a um total de 16 Servidores, e interpretados e tabulados através da Escola Likert. Como resultados, verificou-se, segundo a percepção dos entrevistados, que inexistem conflitos internos, ou que estes não são reconhecidos pelos respondentes, e que há uma melhoria na administração destes por partes da administração, mesmo que informalmente.

Palavras-chave: Gestão. Conflito Organizacional. Motivação.

1 Introdução

El mantenimiento de los recursos humanos en la organización es esencial para el buen desarrollo de los procesos de este, ya que la satisfacción del empleado está directamente ligada al buen desempeño y al alcance de los resultados positivos. El gerente, además de otras cosas, debe examinar el análisis del clima organizacional, ya que será posible identificar los cuellos de botella existentes en la organización.

Por lo tanto, un buen líder es capaz de generar satisfacción a un grupo de personas, mientras que un mal líder puede causar la separación de estos y consecuentemente resultados negativos o incluso el fracaso de la organización.

Las organizaciones se componen de grupos de personas, a veces con culturas, pensamientos, interpretaciones y diferentes valores. En este sentido, los conflictos son inevitables en las organizaciones, y por lo tanto el gestor tiene la capacidad de identificar la naturaleza del conflicto, de acercarse a las partes, de saber escuchar y entender las posiciones y, finalmente, de identificar las más Resolución del conflicto para que sean favorables a ambas partes y sean comprendidas por ellos.

El entorno de estudio fue el Departamento de vivienda de la Secretaría Municipal de asentamiento de tierras, vivienda y Urbanismo – SEMUR con el objetivo de analizar los conflictos existentes y las posibles medidas adoptadas por la actual dirección.

Referencial teórico

2.1 teoría del comportamiento y teoría estructuralista

Según Chiavenato (2014) apud Miranda Junior (2016), la teoría estructuralista enfoca la organización como una estructura y el entorno donde se encuentra, caracterizado por su enfoque múltiple, abarca la organización formal e informal, y las recompensas Materiales y sociales. El acercamiento conduce a reconocer los conflictos organizacionales inevitables mientras que hace análisis comparativo entre las organizaciones.

Chiavenato (2003) apud Carvalho (2017) menciona que los estructuralistas discrepan que hay armonía de intereses entre los jefes y los empleados según lo mencionado en teoría clásica.

En teoría clásica como en la teoría de relaciones humanas, el conflicto no fue discutido como resultado de su carácter preceptivo como menciona Chiavenato (2003). Por lo tanto, para los estructuralistas, aunque los conflictos indeseables son elementos de cambio e innovación en la organización.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Ya en teoría del comportamiento, el segundo griego (2015) basado en estudios de Herbert Simon, entiende que la organización es un sistema de decisiones donde cada trabajador participa racional y conscientemente, eligiendo y tomando decisiones individuales para Respeto a las alternativas, basándose en la información que usted recibe en su entorno.

Según Chiavenato (2004, p. 364). "el gerente debe conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigirse adecuadamente a las organizaciones a través de las personas". Según Chiavenato (2016) cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivaciones, constituyendo un estándar de referencia que hace que sea muy personal y singular su interpretación de las cosas. De esta manera, este patrón personal actúa como un filtro codificador que actúa en la selección o rechazo de información que no encaja, como mecanismo de defensa. Es decir, es la interpretación que cada persona tiene en relación con algo, su percepción social.

1.1 Conflictos en las organizaciones

El conflicto está directamente ligado a divergencias, desacuerdos o incompatibilidades. Según Robbins (2009) el conflicto puede definirse como un proceso que tiene iniciados cuando una de las partes se da cuenta de que la otra parte afecta, o puede afectar, de manera negativa, algo que ella considera importante.

Berg (2012) argumenta que hay tres tipos de conflictos: personal, interpersonal y organizacional, en este trabajo el enfoque es el último tipo, que según el autor, este tipo de conflicto no se basa en el sistema de principios y valores personales, sino en el Resultado de la dinámica organizacional en constante cambio, muchos de ellos externos a la empresa.

Según Carvalho (2014), aunque gran parte de los conflictos son causados por procesos organizacionales, la mayoría de las fricciones y desacuerdos son de origen interpersonal, lo que hace que sean más difíciles de tratar. Todavía puede haber, dentro de las organizaciones, como Berg (2012), dentro de los conflictos interpersonales, el intragrupal que es la divergencia en la misma área, sector, etc. Y, Intergrupo, que es la disensión entre áreas, diferentes sectores.

Para Robbins (2009), en la visión de las relaciones humanas el conflicto es un acontecimiento natural en grupos y organizaciones, porque es inevitable, debemos aceptarlo e incluso identificar aspectos positivos en la situación. Ya la visión interaccionista, máxima (2009) propone que el conflicto puede ser una fuerza positiva y argumenta que el conflicto es necesario para el desempeño efectivo de un grupo.

Los conflictos son inevitables y la resolución de éstos traerá efectos positivos a algunos y negativos a otros. Chiavenato (2009) afirma que el desafío radica en la gestión del conflicto, con el fin de maximizar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos.

2.3 mapeo de habilidades

El mapeo de competencias es una herramienta de gestión que pretende mapear y monitorear el potencial de las habilidades establecidas en la organización,

debido a la determinación de las habilidades esenciales, y estas son primordiales para la búsqueda de diferencial Organización competitiva a causa de la mejora de la equidad (Lacson, 2010).

Para Carbone et al, (2009) el mapeo de competencias pretende identificar la brecha de competencias, es la discrepancia entre las habilidades necesarias para alcanzar la estrategia corporativa y las competencias internas en la organización. .

Cuadro 1 – Habilidades de gestión de modelos

Nivel de competencia	Definición	Formas de mapear habilidades por organizaciones	Aplicaciones de mapeo de habilidades en gestión organizacional y profesional
Competencia organizacional	Atributos de la organización que le confieren una ventaja competitiva.	Análisis documental; Utilización de métodos y técnicas de investigación; Realización de talleres.	Diagnóstico organizacional; Identificación de brechas o brechas de habilidades.
Competencia profesional	Combinaciones sinérgicas de conocimientos, habilidades y actitudes expresadas por el desempeño profesional.	Análisis documental; Uso de métodos y técnicas de investigación.	diagnóstico individual; Identificación de brechas o brechas de competencias; Sistematización de la formación profesional; Orientación profesional.

Fuente: adaptado de Carbone (2006, pág. 172).

3 Metodología

Según Prodanov y Freitas (2013), la investigación es un proceso de prospección de conocimiento y aprendizaje. Su principio puede ser científico, tecnológico o educativo, en acciones integradas de desarrollo y reconstrucción de competencia. La investigación es de naturaleza aplicada, que según Barros y Lehfel (2000, p 78) la investigación aplicada tiene como motivación la necesidad de producir conocimiento para la aplicación de sus resultados, con el objetivo de contribuir con fines prácticos, apuntando a la solución más o Menos inmediato del problema encontrado en la realidad. "Adrian (2004, P152), subraya que ' la investigación aplicada tiene como objetivo resolver problemas o necesidades específicos e inmediatos."

Las búsquedas aplicadas dependen de datos que se puedan recolectar en diferentes formas, tales como investigación en laboratorios, investigación de campo, entrevistas, grabaciones de audio, revistas, cuestionarios, análisis de documentos, etc. (Nunan, 1997; Michel, 2005, Oliveira, 2007)

Tiene un enfoque cualitativo, que se conforma con Bogdan & Biklen (2003), el concepto de investigación cualitativa implica cinco características básicas que configuran este tipo de estudio: entorno natural, datos descriptivos, preocupación por el proceso, preocupación por el Significado y proceso del análisis inductivo. Para Gil (1999), el uso de este enfoque promueve la profundización de la investigación de los

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

temas relacionados con el fenómeno en estudio y de sus relaciones, por la máxima apreciación del contacto directo con la situación estudiada, buscando lo que era común, pero Permaneciendo, sin embargo, abierto a percibir la individualidad y los múltiples significados.

Como fin, se define como explicativo, que según Gil (1999), la investigación explicativa tiene como objetivo fundamental la identificación de los factores que determinan o que contribuyen a la ocurrencia de un fenómeno. Es el tipo de investigación que profundiza el conocimiento de la realidad, porque trata de explicar la razón y las relaciones de causa y efecto de los fenómenos.

Y como procedimientos, emplea investigación bibliográfica, que a Fonseca (2002, p. 32) se hace a partir de la encuesta de referencias teóricas ya analizadas, y publicada por medios escritos y electrónicos, como libros, artículos científicos, páginas de sitios Web. Se realizó un estudio bibliográfico, con el objetivo de identificar estudios similares a través de materiales existentes sobre el tema, tales como libros y artículos académicos e investigación de campo en el Departamento de vivienda de la Secretaría Municipal de Regularización de terrenos y viviendas-SEMUR, mediante la aplicación de entrevistas a los servidores atestados en el Departamento, y la observación "in loco". La muestra involucra a 16 empleados, de la Secretaría mencionada. Cualquier trabajo científico comienza con una encuesta bibliográfica, que permite al investigador conocer lo que ya se ha estudiado sobre el tema. Existen, sin embargo, investigaciones científicas que se basan únicamente en la investigación bibliográfica, buscando referencias teóricas publicadas con el fin de reunir información o conocimientos previos sobre el problema sobre el cual se busca la respuesta. y también la investigación documental que, según el mismo autor, apela a fuentes más diversificadas y dispersas, sin tratamiento analítico, tales como: tablas de estadísticas, periódicos, revistas, informes, documentos oficiales, cartas, películas, fotografías, pinturas, Tapices, reportajes de empresas, videos de programas televisivos, etc. (Fonseca, 2002, pág. 32). Aún según el autor, además de la investigación de campo se caracteriza por investigaciones en las que, además de la investigación bibliográfica y/o documental, se lleva a cabo la recopilación de datos con personas, con el recurso de diferentes tipos de investigación (investigación ex post-Fact, Búsqueda-acción, investigación participante, etc.

Y como método, utiliza el hipotético-deductivo, que para POPPER (1975) "si el conocimiento es insuficiente para explicar un fenómeno, el problema surge; Para expresar las dificultades del problema se presumen; de los supuestos inducen-Consecuencias que deben probarse o distorsionarse (falsear las consecuencias deducidas de los supuestos); Mientras que el método deductivo busca confirmar la hipótesis, el hipotético-Deductivo busca evidencia empírica para derrocar-ellos".

Finalmente, se realizó el análisis de los datos obtenidos en la investigación con el objetivo de identificar la importancia del Líder en la gestión de los conflictos en la organización mediante el método *Likert*.

3.1 escala de Likert

De acuerdo con Frufrek (2015), la escala Likert es un tipo de escala de respuesta psicométrica ampliamente utilizada en diversas encuestas de opinión, por

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

ejemplo, Ciencias del comportamiento, salud, marketing e investigación de usabilidad. Normalmente, se utilizan niveles de respuesta de cinco o siete puntos. Al responder preguntas con respuestas a escala Likert, los participantes especifican su nivel de acuerdo o desacuerdo según las declaraciones presentadas en los temas (invierno; Dodou, 2010).

Una escala de tipo Likert se compone de un conjunto de frases (ítems) en relación a cada una de las cuales se pide al sujeto que está siendo evaluado para expresar el grado de acuerdo ya que estoy totalmente en desacuerdo (nivel 1), hasta que estoy totalmente de acuerdo (nivel 5) , como se muestra en el cuadro tabla 2.

Cuadro 2: Descriptivo de la escala Likert

Questionario	Secuencia	Descripción
Acuerdo	1	Artículo no percibido por el empleado. Necesidad de cambiar las estrategias de gestión
Indiferente	2	Evaluó insatisfactorio. La organización debe revisar sus procesos de gestión.
Acuerdo	3	Medido como mediana, o sea, no hay excelencia en el procedimiento.
Totalmente en desacuerdo	4	Evaluó satisfactoriamente, con la posibilidad de mejora.
Totalmente de acuerdo	5	Artículo entendido con excelencia. Organización presenta diferencial.

Fuente: Preparado por los autores basados en el invierno, Dodou (2017).

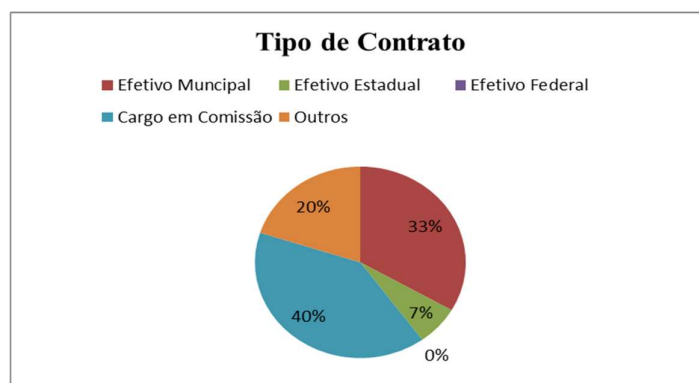
4 resultados y discusiones

La Secretaría Municipal de regularización de tierras y viviendas es un órgano de la Prefectura de Porto Velho, creado en 2005, dada la gran demanda existente en el municipio de Porto Velho en la preocupación por la vivienda de interés social y como medio para reducir las irregularidades Tierra, retrato no sólo de este municipio, sino de todo Brasil. Después de su creación, sufrió varias reestructuraciones, siendo el último discurso en el arte. 43 de la ley complementaria nº 648, de 5 de enero de 2017. La Secretaría En la actualidad se compone de 8 (ocho) departamentos, y el objeto de estudio fue el Departamento de vivienda, que ha sido el foco de los conflictos en los últimos cuatro años.

La muestra de la encuesta consta de 16 servidores que conforman la Junta de servidores atestados en el Departamento de vivienda. Según el análisis del gráfico 1, es posible comprobar que existe una variedad en el tipo de contrato de los servidores, en el que prevalece la existencia de ocupantes de servidores de oficina en Comisión, representando un total del 40% de la población.

Gráfico 1: tipo de contrato

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018



Fuente: Preparado por autores basados en investigación (2017)

El personal del Departamento de vivienda consiste en una población mayoritariamente madura, de media entre 39 y 49, predominantemente femenina, con un porcentaje del 93% de las mujeres. Los servidores tienen un alto grado de instrucción, ya que el 87% se ha graduado en educación superior.

4.1. la existencia de conflictos en el Departamento de vivienda de SEMUR

Para la identificación de la opinión de los servidores en cuanto a la existencia de conflictos en el Departamento, se aplicó un cuestionario que contenía 27 preguntas cerradas y 4 preguntas abiertas, divididas según cada objetivo específico.

Cuando se acercó a su posición sobre los conflictos existentes con su liderazgo inmediato, se encontró que el 73% de los servidores siempre intentan integrar ideas con el gestor para lograr una decisión conjunta, el 80% evita situaciones que puedan crear conflictos entre sí; el 50% buscan basar su postura en la aceptación de sus posiciones; el 60% actúan como los principales deseos; el 70% busca llegar a un acuerdo con los superiores. Sin embargo, no hay consenso entre los encuestados en cuanto a la postura ante un punto de vista divergente del Gerente, verificando que 33.3% demuestre su insatisfacción cuando están en desacuerdo y otros 33.3% admite indiferencia, según el cuadro 3.

Cuadro 3- Identificación de los conflictos existentes en el Departamento de vivienda;

Artículo	Descripción	1	2	3	4	5
1	Ante una situación problemática con mi jefe, trato de integrar mis ideas y las tuyas para lograr una decisión conjunta.	0, 0	6, 7	20, 0	33, 3	40, 0
2	En materia de trabajo, trato de evitar que me ponga en una situación difícil y estoy tratando de no implicar a nadie en el problema que tengo con mi jefe.	0, 0	0, 0	6, 7	66, 7	26, 7
3	Trato de analizar cada recurso en mi poder para permitir que mis ideas sean aceptadas.	0, 0	13, 3	26, 7	26, 7	33, 3
4	Normalmente actúo como mi jefe quiere.	6, 7	13, 3	20, 0	53, 3	6, 7
5	Frente a los problemas de trabajo, trato de conseguir tratos con mi jefe.	6, 7	13, 3	0, 0	66, 7	13, 3
6	Ante una situación problemática con mi jefe, por lo general me muestro con firmeza para tratar de imponer mi punto de vista.	13, 3	13, 3	33, 3	33, 3	6, 7

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

7	Trato de no mostrar mi desacuerdo con mi jefe para evitar problemas.	0, 0	33, 3	33, 3	20, 0	13, 3
---	--	------	-------	-------	-------	-------

Fuente: adaptado por los autores a en Parrinha Jesus (2015).

A través del análisis de los primeros cinco afirmativos, se infiere que básicamente no hay conflicto en el Departamento o que está bien administrado por el gerente, pero en el análisis de asertivos 6 y 7, se observa que dudan en Mostrar insatisfacción en situaciones donde se En desacuerdo, generando contradicción en las declaraciones anteriores. Esta contradicción confirma con la pregunta abierta 2.2.2, que se ocupa de la existencia de conflictos en el Departamento, donde los encuestados indican sobre todo como conflictos el chisme, divergencia de opiniones, falta de profesionalismo y ningún liderazgo.

4.2 causas de los conflictos en el Departamento de vivienda;

Cuando se acercan las causas del conflicto en el Departamento, el 60% indica que frente a una situación difícil, busca encontrar una solución para ambos. Entre los encuestados, el 65% evita ponerse en situaciones difíciles y tratar de no parecer a otros el problema que tienen con su compañero de trabajo. Así como el 40% busca satisfacer las necesidades de un colega. Pero se dividen cuando se les pregunta sobre cómo evitar conversaciones abiertas con sus colegas. Por lo tanto, una de las principales causas de los conflictos se refiere al enfrentamiento entre colegas sobre cuestiones de trabajo, ratificado por las principales respuestas de las preguntas abiertas, que eligen la falta de respeto y el autocentramiento de los colegas, aliados a la alta rotación de Servidores del sector.

Cuadro 4: Principales causas de conflictos en el Departamento de vivienda;

Artículo	Descripción	1	2	3	4	5
8	Ante la dificultad de trabajar con un colega, trato de analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos.	0%	0%	0%	40%	60%
9	En materia de trabajo, trato de evitar que me ponga en una situación difícil y tratando de no implicar a nadie en el problema que tengo con un colega.	0%	el 6, el 67%	el 6, el 67%	el 53, el 3%	el 33, el 3%
10	Ante un problema de trabajo, por lo general trato de satisfacer las necesidades de un colega.	13, 3%	el 26, el 7%	20%	40%	0%
11	Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutirlo abiertamente con un colega.	13, 3	33, 3	6, 67	13, 3	el 33, el 3%
12	Intento encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución.	0%	0%	el 6, el 67%	el 53, el 3%	40%
13	Utilizo mi prestigio profesional y la autoridad confirió presionar a mi favor	80%	0%	13, 3%	0%	el 6, el 67%
14	Ante la dificultad de trabajar con un colega, suelo hacer concesiones.	el 6, el 67%	13, 3%	el 26, el 7%	el 46, el 7%	el 6, el 67%
15	Evito Mostrar desacuerdo con un colega.	0%	el 26, el 7%	el 33, el 3%	el 33, el 3%	el 6, el 67%

Fuente: Adaptado por los autores a en pahades Jesús (2015).

Al encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución del conflicto, entre el 40% y el 53%, afirmaron seguir ese camino. Es posible identificar

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

en afirmativamente 14 que el 80% de los servidores están totalmente en desacuerdo con el uso de su prestigio profesional y la autoridad conferido para presionar a su favor. Por otro lado, el 6,67% aceptó totalmente el uso del prestigio profesional. También se verificó que 33.3% de los encuestados están divididos en relación a hacer concesiones ante una dificultad, y otro 33.3% asume la postura de indiferente. Cuando se les pregunta sobre el desacuerdo con los colegas, los encuestados tienden a demostrarlo. Se concluye que al comparar la asertiva 8 con la pregunta abierta 2.3.1, generalmente los encuestados evalúan el conflicto como algo beneficioso, siempre y cuando sean discutidos y resueltos, porque generan mejoras en el ambiente de trabajo.

Tabla 5: Percepción de los servidores en relación con los conflictos.

Artículo	Descripción	1	2	3	4	5
16	No tengo nada que perder si busco un trato mejor, siempre y cuando lo haga de una manera razonable.	el 6, el 67%	20%	13, 3%	40%	20%
17	El conflicto es parte de la vida y busco con todas mis fuerzas para resolverlo.	0%	13, 3%	13, 3%	el 26, el 7%	46, 7
18	El conflicto es positivo porque me obliga a examinar mis ideas cuidadosamente.	0%	20%	el 6, el 67%	el 33, el 3%	40%
19	Al resolver un conflicto, trato de tener en cuenta las necesidades de los demás.	0%	el 6, el 67%	13, 3%	60%	20%
20	El conflicto estimula mi reflejo.	el 6, el 67%	0%	13, 3%	46, 7	el 33, el 3%
21	Si se resuelve satisfactoriamente, el conflicto fortalece a menudo las relaciones entre los subordinados y el liderazgo.	0%	0%	el 6, el 67%	el 66, el 7%	el 26, el 7%
22	El clima de mi organización influye en el conflicto.	0%	el 6, el 67%	el 26, el 7%	el 46, el 7%	20%
23	La comunicación organizacional es efectiva y eficiente.	13, 3%	13, 3%	20%	el 53, el 3%	0%
24	La relación entre colegas es armoniosa.	el 6, el 67%	el 6, el 67%	20%	el 66, el 7%	0%
25	Las tareas propuestas son siempre accesibles	el 6, el 67%	el 33, el 3%	el 26, el 7%	el 26, el 7%	el 6, el 67%

Fuente: Adaptado por los autores a en Parrinha Jesús (2015).

En la percepción de los servidores en relación a los conflictos, el 40% acuerda que no tienes nada que perder si buscas un trato mejor, siempre y cuando lo hagas de una manera razonable; el 46,7% cree que el conflicto es parte de la vida, pero busca resolverlos; el 46,7% afirma que el conflicto es positivo porque les obliga a examinar cuidadosamente sus ideas; el 60% acuerda que al resolver un conflicto, trata de tener en cuenta las necesidades de otros; el 70% está de acuerdo en que el conflicto estimula la reflexión; el 80% está de acuerdo en que si se resuelve satisfactoriamente, el conflicto fortalece a menudo las relaciones entre subordinados y liderazgo; el 70% afirma que el clima de la organización influye en el conflicto; 53,3% establece que la comunicación organizacional es efectiva y eficiente; el 66,7% dice que la relación entre colegas es armoniosa. Pero hay una diferencia en la cuestión de las tareas propuestas.

Es posible concluir que los servidores creen en la existencia de conflictos como un factor positivo para la mejora y eficiencia de la gestión, sin embargo, hay cierta resistencia en relación a las tareas impuestas en las posiciones y funciones que se realizan en el sector.

4.3. estrategia del líder en el Departamento de vivienda a través de los conflictos

Como el análisis de campo se encontró que se adoptaron algunas medidas dirigidas a la resolución o mitigación de los conflictos, que generaron desorden en el entorno organizacional y consecuentemente en los procesos desarrollados.

Cuadro 5- Mapeo de competencias

Artículos	Situación anterior	Situación actual
Análisis de perfiles	citas no discriminadas y sin la competencia técnica adecuada	Las personas fueron entrenadas técnicamente y que entienden la complejidad del trabajo.
Definir tareas	No había una definición clara de las tareas dentro del Departamento	Definición clara y objetiva de las asignaciones de cada post/función.
Orientación de la autoridad	No había una jerarquía clara y un perfil de liderazgo dentro del Departamento.	Demarcación clara del perfil de liderazgo y respeto a la jerarquía.

Fuente: Preparado por autores basados en investigación (2017)

Los ítems discriminados en el cuadro 7 se analizaron desde la observación del investigador, in loco, en comparación con el clima organizacional en los últimos dos años, con la situación actual, en el Departamento estudiado. Cabe señalar que la investigación se llevó a cabo en el período siguiente a la aplicación de las medidas de resolución de problemas que se implantaron de manera informal, pero mostraron resultados positivos en la resolución de los conflictos existentes en años anteriores.

5 conclusiones

A través del estudio, es posible entender que la aplicación del enfoque conductual y el análisis del clima organizacional son elementos importantes para una buena gestión y administración de conflictos en una organización.

En atención a la pregunta de la investigación, **¿por qué es esencial la estrategia del líder en la gestión de los conflictos organizacionales?** Es posible concluir que la resolución de conflictos en la organización está relacionada con el conocimiento, la percepción, la planificación y la aplicación de técnicas destinadas a resolver o minimizar los factores causantes de conflictos. Saber escuchar, entender el medio ambiente, el clima y la cultura organizacional, así como mapear las habilidades asignadas a cada posición.

A pesar de la indicación de los encuestados de la falta de conflictos en el Departamento, fue claro, a través de preguntas abiertas y de observación sobre el

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

terreno, que los conflictos todavía existen en menor proporción que antes, pero las opiniones permanecen ocultas, Teniendo como uno de los indicativos la posición en Comisión, puesto que la mayoría, incluso como servidor del marco efectivo, también tiene una posición de la Comisión, uno de los factores para la carencia de la manifestación expresa de la existencia de los conflictos. Los enfrentamientos en temas de trabajo ratificados por la falta de respeto y el autocentramiento de los colegas, combinados con la alta facturación de los servidores del sector, se caracterizan como las principales causas de los conflictos.

En el análisis de la estrategia implementada por el Gerente del Departamento de vivienda de SEMUR, se verificó la falta de conocimientos técnicos sobre las medidas adoptadas, pero eficaces, para la resolución del problema identificado. Se identificó una gran acumulación de trabajo, que refleja los diversos conflictos existentes en el Departamento, condujo a la gestión actual, aunque intuitivamente, y sin hacer uso de las herramientas existentes en la cartografía de las habilidades, para nombrar a las personas con habilidades y Conocimiento necesario para dirigir el equipo en cuestión.

Referencias

BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia-a-dia. 1. Ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CARBONE, P. P. et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p.

CARVALHO, Maria Madalena Felipe De. Gestão De Conflitos: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Familiar Do Setor Metalúrgico. Monografia De Especialização. Universidade Tecnológica Federal Do Paraná. Pato Branco. 2014.

CHIAVENATO I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 8ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FAIAD, C.; COELHO JUNIOR, F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. Psicol. cienc. prof. 2012, vol.32, n.2, pp. 388-403.

FRUFREK, Guilherme Luiz. Um Estudo Sobre A Rotatividade De Pessoal Entre Profissionais De Empresas Brasileiras De Desenvolvimento De Software. Universidade Tecnológica Federal Do Paraná. Cornélio Procopio. 2015.

GRECO, Rosângela Maria. Evolução do Pensamento Administrativo e as Teorias Administrativas na Enfermagem. Universidade Federal De Juiz De Fora. 2015.

LAPOLLI, J. Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas. 2010a. 162 fs. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.



Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

MAXIMIANO, Amaru J. Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009. Acesso em: 10 de abril de 2017. Disponível em: <<https://estadoeadministracaofcap.files.wordpress.com/2012/10/amaru-20051.pdf>>

MIRANDA JUNIOR, Jackson José Sales.et al et al. Inovação em Medidas de Avaliação de Desempenho como Estratégia Competitiva. Anais do VI Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (ciKi). Bogotá. Colômbia. 2016.