

LIDERANÇA COLABORATIVA E SEUS EFEITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

COLLABORATIVE LEADERSHIP AND ITS EFFECTS ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

Robesval Ribeiro da SILVA¹
Bruno Sementile NUNES²
Graciele Cardoso LINO³
Saralidiam de Oliveira Felizardo JOAQUIM⁴
Edson Alcebíades SPÓSITO⁵

Resumo: No mundo contemporâneo e cada vez mais competitivo, exigem-se das empresas novos produtos, serviços e novos modelos de gestão, onde o diferencial são as pessoas, que contribuem diretamente para o sucesso e sua permanência no mercado. É preciso desenvolver práticas que atendam as necessidades e auxiliem as empresas a criar um ambiente favorável para o desenvolvimento, valorização e retenção de pessoas. Este trabalho traz um conteúdo teórico e abrangente que apresenta a importância do estudo do clima organizacional e as variáveis que o influenciam, bem como a importância do líder e seu modelo de gestão. Apresenta-se, ainda, pesquisa de campo realizada com estudantes universitários do Instituto de Ensino Superior de Bauru e Faculdades Integradas de Bauru sendo todos trabalhadores de diversos setores e diferentes organizações da cidade de Bauru e região.

Palavras-chave: Clima organizacional. Liderança. Gestão.

Abstract: In the very competitive modern world, new products, services and new models of management are required from the companies, where people are the differential that contributes directly to the success and its permanence in the market. It's important to develop practices that fulfill the necessities and help companies to create a favorable environment for development, appreciation and retention of people. This work brings a vast theoretical content that presents the importance of the study of organizational climate and the variables that influence it, and the importance of the leader and management model. It also presents a field research carried out with university students of Instituto de Ensino Superior de Bauru and Faculdades Integradas de Bauru, being all of them workers from various sectors and different organizations in the city and region of Bauru.

Keywords: Organizational climate. Leadership. Management.

¹FEA - Fundação Educacional de Araçatuba/SP, Mestre; robesval@uol.com.br.

²IESB – Instituto de Ensino Superior de Bauru/SP, Bacharel em Administração de Empresas; brunosementile@yahoo.com.br

³IESB – Instituto de Ensino Superior de Bauru/SP, Bacharel em Administração de Empresas; graci_lino@hotmail.com

⁴IESB – Instituto de Ensino Superior de Bauru/SP, Bacharel em Administração de Empresas; sarali_diam@hotmail.com

⁵IESB - Instituto de Ensino Superior de Bauru/SP, Especialista; edson@spositoonline.com.br

Introdução

As preocupações em relação ao clima organizacional começaram a surgir no Brasil por volta de 1970 e, ao longo das últimas décadas, diversos autores têm estudado o tema.

O objetivo do estudo é a análise dos efeitos e dos fatores que interferem positivamente ou negativamente para o clima. De acordo com Luz (2003), entre as principais variáveis que influenciam no clima organizacional estão relacionamento em equipe, desempenho, o estilo de liderança e vida pessoal.

Ainda segundo o autor os comportamentos que desencadeiam um clima organizacional desfavorável encontram-se, frustração, falta de integração com os colegas de trabalho, falta de autonomia, falta de retenção de talentos e pouca adaptação às mudanças.

A análise da relação de clima e cultura organizacional pode-se perceber que existe uma correlação entre ambos. A cultura de uma organização acompanha sem alteração ao longo de sua existência, porém o clima varia de acordo com um dado momento, e principalmente, a percepção do indivíduo em relação à organização.

Pode se definir clima organizacional como uma percepção do indivíduo em relação ao ambiente, bem como liderança e relacionamento interpessoal. Indispensável ao clima organizacional adequado está o comportamento do líder e suas atitudes refletem diretamente no clima e conseqüentemente no comportamento da equipe.

Criado por Hersey e Blanchard (1986) o modelo de liderança colaborativa, ou liderança situacional, acredita contribuir para o clima organizacional adequado. Na liderança situacional cabe ao líder identificar a maturidade de seus liderados individualmente e também como grupo, e assim adotar um estilo de liderança para aquele determinado indivíduo e sua tarefa.

De acordo com a liderança situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que deseja influenciar. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.188)

Tendo em vista o papel do líder em relação ao clima organizacional, abordamos neste artigo⁶, a Quinta Disciplina que sugere um modelo de gestão revolucionário, quebrando paradigmas, onde se propõe o conceito de “organização que aprende”, voltado para o raciocínio sistêmico e para o planejamento em longo prazo.

⁶O presente artigo é resultado de monografia da equipe.

Objetivo

O objetivo geral é compreender os efeitos do clima organizacional, nas ações e reações das pessoas a partir de experiências relatadas em bibliografias consagradas. Já o objetivo específico busca elencar e divulgar, o conteúdo do conhecimento adquirido nas fontes bibliográficas, para o reconhecimento e aprendizado das possibilidades técnicas de melhoria do clima organizacional nas empresas, buscando comparar a teoria com a prática, através de pesquisa específica.

Justificativa

A importância de se ter um clima organizacional saudável proporciona às empresas um ambiente equilibrado para se conviver. Sabe-se que o colaborador passa mais tempo dentro das organizações do que em sua casa, daí a importância de se trabalhar o clima organizacional buscando a pretendida harmonia.

Nesta perspectiva, o tema é desenvolvido focando-se o ambiente empresarial, pois trata-se de um fator que interfere em toda a organização e também na vida pessoal do corpo de funcionários, independente dos níveis hierárquicos. O papel do líder neste contexto é de grande relevância, pois, o mesmo na sua forma de gestão interfere promovendo efeitos positivos ou negativos no clima organizacional.

Fundamentação teórica

Clima organizacional

Para Robbins, Rudge e Sobral (2010), o clima organizacional refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho que está associado a um alto nível de satisfação do cliente e a um bom desempenho financeiro.

Conforme Kanaane (2007), as expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações interpessoais poderão identificar e compreender o clima organizacional presente em dado momento do contexto organizacional e quando consegue

criar um clima que propicie a satisfação das necessidades dos seus participantes e canalize seus comportamentos motivados para realização dos objetivos da organização.

O clima organizacional ideal é uma busca constante das organizações, porém está relacionado com o ambiente interno adequado e com as necessidades e exigências dos indivíduos e da relação interpessoal da organização. A liderança influencia nesse contexto organizacional.

A importância do estudo do clima organizacional

Enquanto a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa ou, pelo menos, durante parte dela, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, o clima organizacional se modifica conjuntamente. Os “momentos” por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa, a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer seus resultados. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 241)

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), as empresas preocupam – se cada vez mais em medir seu “clima”, pois dependendo da maneira que ele se apresenta o trabalho pode ficar prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e os resultados abaixo das expectativas. A pesquisa de clima organizacional deve abordar:

- entendimento da missão;
- crença e valores;
- chefia e liderança;
- relações interpessoais;
- salários e benefícios.

Ainda segundo o autor, a análise desses elementos deve ser vista como meio estratégico para o planejamento eficaz das organizações. A pesquisa de clima procura reunir informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, suas expectativas e sua integração num determinado contexto.

Liderança

Hersey e Blanchard (1986) definem liderança como o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada

situação. Em toda situação em que alguém procura influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, há liderança.

Conforme França (2006), a liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas, a base deste processo é a interação humana composta pelo líder (es) e liderado (s). O processo de liderança ocorre em infinitas situações como: na família, na escola, no trabalho, na vida pública ou em espaços privados. Ao observar o processo de liderança em qualquer desses espaços sociais, pode-se verificar que qualquer pessoa é capaz de exercer influência sobre outras, portanto, todos são potencialmente líderes.

Conforme Hersey e Blanchard (1986), o trabalho de diagnosticar um ambiente de liderança é complexo, visto o fato de que o líder é o principal motivo em torno do qual interagem todas as outras variáveis ambientais.

De acordo com Bergamini (2008), na grande maioria dos casos, as pessoas com cargos de chefia, não utilizam sua competência de liderança, acabam por aprender a conduzir as pessoas de forma aleatória e desordenada, atuam na maioria das vezes por ensaios e erros.

Liderança situacional

Schein (apud HERSEY; BLANCHARD, 1986) sustentam que se a capacidades e os motivos das pessoas são tão variáveis, cabe ao líder ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e apreciar as diferenças. Sendo assim, os gerentes devem ter capacidade de identificar a realidade do seu ambiente.

O líder deve ter a flexibilidade pessoal e gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratadas de modo diferente. (SCHEIN, apud HERSEY; BLANCHARD, 1986 p. 185).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), mesmo que todas as variáveis situacionais (líder, colegas, organização, exigências do cargo e tempo) sejam consideráveis, na liderança situacional a responsabilidade recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados, pois os liderados são de importância vital para qualquer situação, não só porque aceitam individualmente ou não o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter.

Maturidade dos liderados

Hersey e Blanchard (1986) definem na liderança situacional que a maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade e dirigir seu próprio comportamento. Um indivíduo ou um grupo não é maduro ou imaturo num sentido total. As pessoas demonstram maturidade de acordo com tarefa executada, função ou objetivo específico que um líder procure realizar através dos seus esforços.

De acordo com a liderança situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar. (HERSEY; BLANCHARD; 1986; p. 188.).

Ainda segundo os autores o estilo de liderança adequado para determinados níveis de maturidade dos liderados é indicado pela curva prescritiva, que passa pelos quatro estilos de liderança (delegar, compartilhar, persuadir e determinar), que correspondem a uma combinação do comportamento de tarefa e relacionamento, sendo o comportamento de tarefa (direção) o líder direcionado às pessoas, dizendo-lhes o que fazer e o comportamento de relacionamento (apoio) o engajamento que o líder dedica a comunicar-se bilateralmente com as pessoas ouvindo ativamente e dando-lhes apoio.

- O estilo “determinar” (maturidade baixa), diz respeito às pessoas que não possuem nenhuma vontade de assumir responsabilidades, são incompetentes e inseguras. Conseqüentemente, o estilo determinar é o ideal, pois oferece uma orientação e supervisão clara e específica, com a probabilidade de ser mais eficaz com pessoas desse nível de maturidade. Esse estilo caracteriza-se pelo fato de o líder definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer, com um comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo.

- O estilo “persuadir” (maturidade entre baixa e moderada), refere-se aos liderados, ou seja, pessoas que não têm capacidade, mas se sentem confortáveis para adquirir responsabilidades por confiar em si mesmas, porém, ainda não possuem as habilidades necessárias. Esse estilo determina que o direcionamento seja realizado pelo líder, por meio de uma explicação e comunicação bilateral, onde o líder busca convencer os liderados. É um estilo que envolve comportamento de alta tarefa e alto relacionamento.

- O estilo “compartilhar” (Maturidade entre moderada e alta), está relacionado às pessoas, que com esse nível de maturidade, possuem capacidade, porém, sem disposição para acatar as determinações do líder. O líder deve adotar o estilo participativo, através de uma

comunicação bilateral e escuta no intuito de apoiar os liderados para usar suas capacidades. Nesse estilo, o líder e o liderado participam juntos na tomada de decisão, envolvendo o comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa.

- O estilo “delegar” (maturidade alta), os líderes têm capacidade e disposição para aceitar responsabilidades e exigem pouca direção e apoio. O papel do líder é de identificar os problemas, mas cabe ao liderado executar as tarefas da forma que achar melhor, sem precisar de uma comunicação bilateral acima do normal, com o comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.

Clima organizacional e liderança no contexto da quinta disciplina

Este modelo de gestão sugere cinco disciplinas que devem ser atribuídas a um novo modelo de gestão das empresas como se vê:

1. Domínio Pessoal
2. Modelos Mentais
3. Visão Compartilhada
4. Aprendizagem em Equipe
5. Quinta Disciplina

Segundo Senge (2009), domínio pessoal é a expressão para a disciplina do crescimento e aprendizado pessoal. Vai além das competências e habilidades, significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa.

Segundo Senge (2009), nas organizações a implantação de novos projetos e estratégias brilhantes muitas vezes acaba em insucesso não pela complexidade de colocá-las em prática mas sim por conta dos modelos mentais. Essas novas ideias não chegam a ser colocadas em prática porque conflitam com imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que limitam as pessoas a formas bem conhecidas de pensar e agir.

Para Senge (2009), na organização que aprende, o novo ponto fundamental será visão, valores e modelos mentais. As empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente.

Para Senge (2009), assim como as visões pessoais são retratos ou imagens que as pessoas têm na mente e no coração, as visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte de uma organização. Uma visão realmente compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem, quando você e eu temos uma mesma imagem e assumimos o comprometimento mútuo de manter essa visão, não só individual, mas em conjunto, conectadas e ligadas por uma aspiração comum.

Segundo Senge (2009), há uma necessidade grande de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações. Contemporaneamente a maioria das decisões importantes nas empresas é tomada em equipe, por este motivo a necessidade da integração e aprendizagem em equipe.

A aprendizagem em equipe é um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar resultados que seus membros realmente desejam. Ela se baseia na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada. Ela se baseia também no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos. (SENGE 2009, p. 288).

Identifica-se na quinta disciplina uma síntese contextualizada do objetivo dessa monografia, este modelo de gestão propõe o conceito de “organização que aprende”, onde segundo o autor, é aquela em que novos padrões de pensamento são frequentemente fortalecidos e as pessoas aprendem a gerar os resultados que desejam.

Contemporaneamente este modelo de gestão integra-se com o modo pelo qual as pessoas veem o mundo e suas práticas gerenciais, porém, em seu lançamento, a quinta disciplina surge para quebrar paradigmas e revolucionar o ambiente corporativo, propondo maior liberdade aos anseios coletivos, estimulando o trabalho em equipe, a descentralização das decisões nos gerentes e o planejamento em longo prazo.

Métodos

A metodologia utilizada na realização neste artigo foi pesquisa bibliográfica, e pesquisa de campo através de questionários aplicados aos universitários do IESB - Instituto de Ensino Superior de Bauru e FIB - Faculdades Integradas Bauru/SP.

O instrumento de coleta de dados foi questionário composto por nove questões de múltipla escolha, com uma amostra de 100 estudantes, com respostas analisadas estatisticamente.

O método utilizado foi pesquisa exploratória, descritiva, quali-quantitativa com estudo de campo.

Resultados

A pesquisa foi realizada com universitários do Instituto de Ensino Superior de Bauru e Faculdades Integradas de Bauru, através de questionário respondido individualmente por eles. Com o objetivo de relacionar os conceitos teóricos de clima organizacional, liderança e um novo modelo de gestão, a quinta Disciplina, em comparativo a realidade dos entrevistados em suas organizações,

Analizamos os resultados obtidos, com os conteúdos teóricos aqui estudados, conforme segue:

Tabela1- Qual o estilo de gestão da sua empresa

1 - Qual o estilo de gestão da sua empresa?	
Flexível	45%
Estressante	21%
Confortável	14%
Rígida	13%
Altamente Rígida	7%
TOTAL	100%

Fonte: Os autores

Nota: Dados trabalhados pelos autores



Gráfico 1 - Qual o estilo de gestão da sua empresa

Constata-se nesta questão que a maioria de 45% dos entrevistados considera o estilo de gestão da empresa onde trabalha como flexível. Destas, 31 pessoas encontram-se na faixa etária de 17 a 30 anos e 14% consideram como confortável sendo que 10 pessoas estão na faixa etária de 17 a 30 anos, totalizando 59% dos entrevistados, sugerindo assim a preocupação das empresas em se adaptar às necessidades das demandas contemporâneas, e de se adaptar às diferenças dos perfis dos funcionários. Acredita-se que o resultado tem relação ao perfil dos entrevistados sendo a maioria de 17 a 30 anos, fazem parte da geração Y, porém considera-se que o clima organizacional é um fator significativo para este contexto, sendo assim o clima de uma empresa onde o estilo de gestão é flexível ou confortável confirma a ideia do autor abaixo:

[...] Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 239).

Com 21% de representatividade os pesquisados responderam estilo de gestão estressante, já com 13% rígida e com 7% altamente rígida, totalizando 41%. Isso nos mostra que o grau de exigência das organizações para com seus colaboradores é grande devido à necessidade do cumprimento de metas e objetivos, provenientes do alto nível de competitividade do mercado. A necessidade de conjugar cumprimento de metas com disciplina, torna as relações humanas mais tendentes à rigidez nas relações, pois acredita-se que este modelo pode conciliar vários tipos de maturidade com o mesmo objetivo. Em contrapartida, Senge (2009) alerta que o modelo precisa ser revisto pois o autor pontua que muitas vezes as empresas se deixam influenciar pela opinião de compensação, acreditando firmemente que o esforço pode superar todos os obstáculos, ou seja, nessa circunstância, quanto mais se esforça para resolver os problemas, maior parece ser o esforço necessário para solucioná-los, ou seja, “quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta”.

Tabela 2 -O nível de rigidez interfere no clima organizacional?

2 - O nível de rigidez interfere no clima organizacional?	
Sim	78%
Não	22%
TOTAL	100%

Fonte: Os autores

Nota: Dados trabalhados pelos autores



Gráfico 2 - O nível de rigidez interfere no clima organizacional?

O resultado coletado sugere a percepção de rigidez interferindo negativa ou positivamente no clima organizacional. Além de representar a suscetibilidade dos respondentes em relação a perfis de liderança, também estabelece o nível de sensibilidade que promove a retenção ou não dos profissionais nas corporações.

Hersey e Blanchard destacam em seu discurso a possibilidade desta ocorrência, como vemos:

As organizações sofrem influência contínua das variáveis externas segundo Hersey e Blanchard (1986). Devido às mudanças ocorridas na sociedade as organizações são constantemente influenciadas.

Essa constatação da teoria na prática, sustenta a realidade por que as empresas estão passando, mudando seus perfis do modelo rígido para os mais flexíveis, como afirma Tachizawa, Ferreira e Fortuna:

[...] Os ‘momentos’ por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa, a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer seus resultados. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 241).

As empresas estão desenvolvendo um ambiente flexível para se adequar às necessidades e anseios da nova geração, com o objetivo de reter talentos e desenvolver

peças, pois são elas responsáveis por criar, inovar e desenvolver processos, serviços e novos produtos. A afirmação abaixo, de Senge, confirma este ponto de vista.

Para Senge (2009), na organização que aprende, o novo ponto fundamental será visão, valores e modelos mentais. As empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente.

Tabela 3- Na empresa onde você trabalha como considera o clima organizacional?

3 - Na empresa onde você trabalha como considera o clima organizacional?	
Bom	53%
Adequado	35%
Ruim	12%
TOTAL	100%

Fonte: Os autores

Nota: Dados trabalhados pelos autores

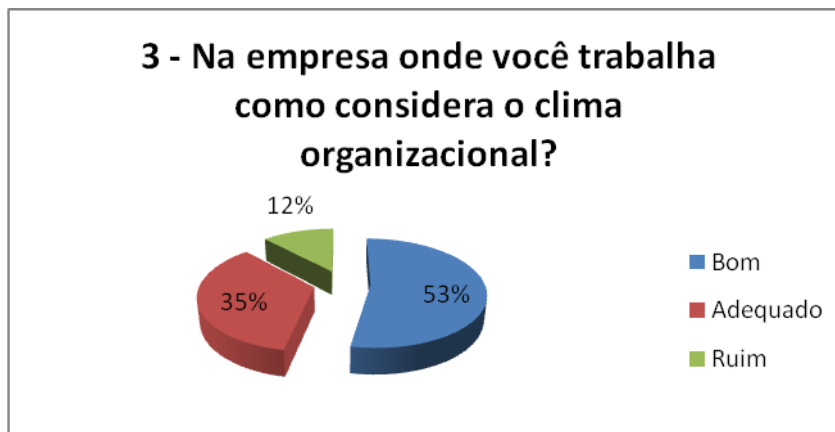


Gráfico 3 - Na empresa onde você trabalha como considera o clima organizacional?

O resultado desta questão nos mostra que 53% consideram o clima da organização onde trabalham como bom, e 35% como adequado, o que resulta em 88% das empresas parecem dedicar-se a criar um ambiente e um clima ideal, que atenda as necessidades das pessoas e possibilite o desenvolvimento das atividades a contento.

Os autores abaixo confirmam esta necessidade de preocupar-se com este aspecto das empresas e de estudar e atentar-se sobre o clima organizacional, como se vê, segundo Robbins; Rudge e Sobral (2010), várias dimensões do clima têm sido estudadas, incluindo a segurança, justiça, diversidade e serviço ao cliente, por exemplo: Quando uma pessoa

encontra um clima positivo de desempenho executa um bom trabalho com mais frequência e acredita que os outros apoiam seu sucesso. Já aquele que encontra um clima de diversidade positivo fica confortável a colaborar com os colegas de trabalho. Com o clima de segurança positivo todos utilizam equipamentos de segurança e seguem procedimentos seguros, mesmo que individualmente não pensem em sua própria segurança.

Com 12% de representatividade os entrevistados indicam o descontentamento com o clima atual de suas empresas, este fato demonstra que existem empresas que ainda não estão preocupadas em mensurar e estudar o clima.

Senge (2009) destaca a necessidade das interações constantes quando afirma que [...] a discussão é necessária para o diálogo, pois nesta situação apresentam - se e defendem - se visões diferentes, o que possibilita uma análise útil de toda a situação. Em uma discussão, decisões são tomadas; já em um diálogo, exploram-se assuntos complexos, quando a equipe precisa chegar a um acordo e tomar decisões, é preciso haver discussões. Se é que, “da discussão é que nasce a luz”, esta afirmativa passa a ter um valor essencial nas relações humanas e conseqüentemente no clima organizacional.

Resultados e conclusões

O estudo do clima organizacional vem-se tornando uma preocupação das organizações e uma exigência do mercado. No mundo contemporâneo as empresas buscam práticas e ferramentas que contribuam para o desenvolvimento de um ambiente cada vez mais atrativo, visando o sucesso e lucratividade da empresa e a realização pessoal e profissional de seus colaboradores.

Através das teorias estudadas e da pesquisa de campo ficou evidente a existência de variáveis que influenciam no clima, e uma preocupação das pessoas em desenvolver ou criar um clima organizacional que atenda as suas necessidades, auxiliando no cumprimento dos objetivos, das estratégias da organização, no desempenho das tarefas e na realização.

O líder, com seu estilo de liderança, tem fundamental importância no clima organizacional, contribuindo positivamente ou negativamente para organização. Ele tem a responsabilidade de gerir e intermediar as interferências do clima organizacional, extraindo o melhor da equipe. Sendo assim, é o líder a principal “engrenagem” para o bom funcionamento da organização.

A liderança colaborativa permite avaliar o nível de maturidade da equipe e implantar o

estilo de liderança adequado para cada indivíduo ou grupo, possibilitando ainda, melhor execução das tarefas e relacionamento entre os envolvidos.

Contudo, o grande desafio é a adoção do modelo representado pela quinta disciplina como uma nova diretriz, de forma a contribuir para o clima organizacional, quebrando paradigmas, valorizando a equipe e o pensamento sistêmico, gerando visão compartilhada e divulgando o conceito de organização que aprende.

Referências

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CANÊO, L. C.; GOULART, E. Jr. (orgs.) **A Inserção no Mundo de Trabalho**: intervenções na área de psicologia organizacional e do trabalho. Unesp /Bauru. São Paulo: Joarte, 2012.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, S. P, JUDGE, T. A, SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A A. M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.