

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Renato Mateus dos Santos

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO
DOS COLABORADORES EM UMA INSTITUIÇÃO
RELIGIOSA**

Taubaté – SP
2020

Renato Mateus dos Santos

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO
DOS COLABORADORES EM UMA INSTITUIÇÃO
RELIGIOSA**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. André Luiz Freitas Guimarães.

**Taubaté – SP
2020**

RENATO MATEUS DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM
UMA INSTITUIÇÃO RELIGIOSA**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. André Luiz Freitas Guimarães.

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI Sistema
Integrado de Bibliotecas -SIBi
Universidade de Taubaté - UNITAU

S237i Santos, Renato Mateus dos
A influência da liderança na motivação dos colaboradores em
uma instituição religiosa / Renato Mateus dos Santos. -- Taubaté :
2020.
32 f. : il.

Trabalho (graduação) - Universidade de Taubaté,
Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental,
2020.
Orientação: Prof. Me. André Luiz Freitas Guimarães,
Departamento de Gestão e Negócios.

1. Administração de pessoal. 2. Motivação (Psicologia). 3.
Instituição religiosa. I. Título.

CDD – 658.3

Dedico esta monografia a Deus, Trindade Santa, em agradecimento pelos inúmeros benefícios concedidos a mim neste tempo de curso de graduação e em tantos outros momentos. Dedico ainda aos meus amados pais, meus queridos irmãos e a todos que me ajudaram de diferentes formas a chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, louvo e agradeço à Trindade Santa, Deus, pelas incontáveis bênçãos derramadas durante toda minha vida.

Sou grato também a Nossa Senhora e a Santa Teresinha, a quem depois de Deus devo tudo.

Agradeço aos meus pais, a toda a minha família e aos meus amigos pelo apoio, amor e carinho demonstrados.

À Universidade de Taubaté, seu corpo docente, direção e professores, pela dedicação no ensinar e no administrar esta distinta instituição, pelo zelo e atenção dispensados; principalmente agradeço ao Orientador deste trabalho Prof. Me. André Luiz Freitas Guimarães.

Não posso esquecer de meus colegas de sala, bem como um agradecimento especial a todos que me ajudaram direta ou indiretamente ao longo destes anos.

“Nada é pequeno se feito com amor.” (SANTA TERESINHA).

SANTOS, Renato Mateus dos. **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA INSTITUIÇÃO RELIGIOSA**:2020. 34 f. Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título de Bacharel em Administração do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

O presente trabalho teve como objetivo dissertar sobre a importância e a influência que a liderança possui no processo de motivação dos colaboradores de uma instituição religiosa. Fato é que em qualquer organização, a motivação é um processo fundamental para um sadio relacionamento no ambiente de trabalho. Manter colaboradores motivados também é um desafio que se apresenta para a liderança de organizações do Terceiro Setor, como as instituições religiosas. Diante do exposto, procurou-se analisar e expor a questão da motivação como ferramenta essencial para autoestima dos colaboradores, bem como para o bom êxito de uma instituição religiosa que contém colaboradores na qualidade de funcionários e colaboradores voluntários. Além disso, analisou-se a influência exercida pela liderança destas organizações diante do cenário e a importância da Gestão de Pessoas. Foram utilizados métodos bibliográficos permeando por teorias, desafios, questões atuais analisando o papel do líder religioso.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Terceiro Setor. Instituição Religiosa. Gestão de Pessoas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	16
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Tema do trabalho.....	11
1.2 Objetivo do trabalho.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Problema.....	12
1.4 Relevância do Estudo.....	12
1.5 Delimitação do estudo.....	12
1.6 Metodologia.....	13
1.7 Organização do Trabalho.....	13
2 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA.....	14
2.1 Conceito de Motivação.....	14
2.2 Teorias da Motivação.....	15
2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	15
2.2.2 Teoria de Dois Fatores.....	16
2.2.3 Teoria X e Teoria Y.....	17
2.2.4 Teoria das Necessidades Adquiridas.....	17
2.2.5 Teoria do Reforço.....	18
2.2.6 Teoria da Equidade.....	18
2.2.7 Teoria da Expectativa.....	18
2.3 Estilos de liderança.....	18
2.3.1 Liderança autocrática.....	19
2.3.2 Liderança democrática.....	19
2.3.3 Liderança liberal.....	19
2.4 Teorias de liderança.....	20
2.4.1 Teoria do Grande Homem.....	20
2.4.2 Teoria do Traço.....	20
2.4.3 Teoria do Poder e da Influência.....	20
2.4.4 Teoria Behaviorista.....	21
2.4.5 Teoria da Situação.....	21

2.4.6 Teoria da Contingência.....	21
2.4.7 Teoria Transacional.....	21
2.4.8 Teoria da Atribuição.....	22
2.4.9 Teoria da Transformação.....	22
2.4.10 Outras Teorias de Liderança.....	22
2.5 O Líder do Terceiro Setor.....	23
2.6 A Liderança, a Cultura Organizacional e a Motivação nas Instituições Religiosas.....	24
2.7 Gestão de Pessoas.....	26
3 CONCLUSÕES.....	28
REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual tem provado às organizações que não apenas salários motivam seus colaboradores, contudo uma série de fatores engloba este processo, tais como formações e treinamentos. Assim, motivar funcionários tornou-se um desafio constante para gestores de qualquer organização.

As consequências da desmotivação causam prejuízos para todos os lados, visto que colaboradores desmotivados não conseguem atingir as metas e os objetivos propostos pelas organizações. Então neste processo de motivação entra a liderança, isto é, aqueles que estão a frente, tendo por missão conduzir e guiar outros, sendo capazes de mostrar que ninguém faz nada sozinho, mas que uma equipe unida, liderança e subordinados, é mais forte no desempenhar de suas funções.

Não diferentemente, no Terceiro Setor, precisamente, nas instituições religiosas, a liderança exerce um importante papel na busca de criar autoestima para seus colaboradores e melhor produtividade na organização, mesmo que não seja objetivo de tais organizações gerarem lucros. Este é o grande diferencial das instituições religiosas e de organizações do Terceiro Setor: defenderem e promoverem uma causa.

Hoje tornou-se causa das instituições religiosas motivarem seus colaboradores. Neste tipo de organização existem dois tipos de colaboradores, os remunerados e os voluntários, conforme estudaremos ambos no presente trabalho. Uma liderança autocrática, como veremos, dificilmente conseguirá motivar colaboradores e, assim, conseguir atingir seus objetivos.

Deste modo, o presente trabalho vem realçar e relatar as teorias da motivação, como também a influência que a liderança detém no processo de gerir colaboradores motivados e, por consequência, metas atingidas numa instituição religiosa.

1.1 TEMA DO TRABALHO

Este trabalho desenvolveu-se a partir da temática da influência que a liderança exerce no processo de motivação dos colaboradores de uma instituição religiosa. Sendo a liderança a grande ferramenta pela qual colaboradores motivados passam a acreditar que contribuem de modo veraz para o sucesso da organização.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a influência da liderança na motivação dos colaboradores de uma organização religiosa.

1.2.2 Objetivos Específicos

Enfatizar o caráter motivacional que o líder possui, tendo em vista a importância de ter uma equipe voltada a buscar resultados positivos para a empresa;

- Relacionar a importância da liderança para manter a motivação dos funcionários;
- Destacar a relevância da motivação para a cultura organizacional e gestão de pessoas.

1.3 PROBLEMA

Qual influência o líder tem sobre os colaboradores de uma instituição religiosa? A liderança influencia na motivação?

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Destacar o papel e a missão do líder dentro de uma organização, principalmente o seu papel motivador, visto que a motivação no trabalho é uma ferramenta essencial e fundamental no desempenho das pessoas, capaz de obter para qualquer organização sucesso e bom êxito.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo será delimitado em instituições religiosas, bem como suas lideranças e colaboradores, estudando o papel que exerce o comportamento de líder no processo de colaboradores.

1.6 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho, tem o caráter exploratório, utilizando-se de pesquisas já realizadas com análise no cenário de instituições religiosas. O método foi por intermédio de coleta de dados de artigos científicos, em revistas e livros.

Método bibliográfico.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE GRADUAÇÃO

Este trabalho está estruturado em 3 (três) capítulos, de forma que a sequência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

No Capítulo 1, apresenta-se uma introdução abordando questões como o cenário atual das organizações do Terceiro Setor, mais precisamente as igrejas, que exige delas um papel fundamental no processo de motivação de seus colaboradores, e ainda trata dos objetivos, da importância do tema, da delimitação onde o estudo foi desenvolvido, da metodologia e como está organizado.

O Capítulo 2 trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar a pesquisa, acerca de temas como: motivação, seu conceito e teorias; liderança, seus desafios, estilos e teorias. Também é apresentado características que normalmente líderes do Terceiro Setor possuem nas organizações, bem como aspectos das instituições religiosas, sua cultura organizacional e capacidade de liderar, motivar e formar novos líderes. Finalmente é abordado ainda sobre a Gestão de Pessoas e, a seguir, são realizadas as conclusões sobre o presente trabalho.

No Capítulo 3 são apresentadas as conclusões sobre o tema e as reflexões acerca dos objetivos do trabalho.

2 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

O sucesso de uma organização depende em grande parte da qualidade de seus colaboradores, pois uma equipe de profissionais motivados eleva o nível de qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela empresa, visto que a motivação é um estado interno.

Atualmente nas organizações a visão de um gestor-líder tem ganhado um expressivo espaço, abandonando a ideia e o conceito de que a organização necessita de apenas um mero gestor.

Rosa (2016) escreve que a grande tarefa do líder é alcançar, juntamente com os liderados, metas e objetivos, desenvolvendo sua habilidade de conduzir pessoas a partir de seu exemplo, paixão e lealdade demonstrada. Reddin (1970) relata que diferentemente do gerente, o líder é o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Contudo neste cenário ainda se apresenta o administrador, a quem cabe planejar estrategicamente as ações da empresa. Então o grande desafio está em conciliar a função líder com a função administrador de forma simultânea.

Organizações buscam líderes capazes de influenciar e conduzir pessoas e, ao mesmo tempo, serem administradores eficientes, capazes de criar rotinas de trabalho, mapearem processos, fazerem *feedback* e corrigirem o curso operacional.

Brasil (2014) defende a tese de que um bom líder está associado a imagem de uma pessoa honesta, flexível, capaz de comunicar e apto a ouvir. Segundo Lacombe (2011), o líder precisa possuir estratégia, demonstrar entusiasmo e acreditando no sucesso transmitir aos liderados que a responsabilidade em atingir objetivos é de todos e não se coloca apenas sobre as mãos de um ou de alguns. Os olhares podem ser diferentes, porém o objetivo é comum a todos.

Neste aspecto o presente capítulo tem por finalidade apresentar o conceito de motivação e suas teorias, além de sua relação com o papel exercido pelo líder.

2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Robbins (2002) defende que se precisa “compreender o que é importante para cada um”. Numa analogia duplicável pode-se aplicar que uma organização necessita, mais do que nunca,

conhecer as necessidades humanas de cada colaborador para obter uma boa relação com o mesmo e mantê-lo motivado.

Maximiano (2000) escreve que a palavra motivação vem do latim *mover*, isto é, motivação é o processo de mover ações para estimular indivíduos, incentivo para alcançar um objetivo. E ainda, motivação é algo essencial para qualquer ser humano.

A motivação é definida como um estado interno do indivíduo, podendo então levarmos a conclusão de que ninguém motiva ninguém visto que ela surge de uma necessidade. Há motivos internos que veem de aptidões, interesses, habilidades individuais, bem como motivos externos advindos de situações e ambientes.

Ainda que a palavra “motivação” apresente diferentes definições, quase todas convergem como uma necessidade humana na qual as organizações têm buscado desenvolver estratégias com a finalidade de possuírem profissionais cada vez mais motivados.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Sendo a motivação esta necessidade humana que passa por um “estado de carência”, conforme afirmou Maximiano (2000), ela está ligada ao comportamento de cada um. Assim, em torno dela se desenvolveu diversas teorias com o intuito de tentar entendê-la.

Clássicas ou contemporâneas tais teorias são base para os trabalhos de liderança, apresentando uma direção para gestores. Robbins (2002) divide em teorias clássicas as teorias de Maslow, de Herzberg e de McGregor e em teorias contemporâneas as formuladas por McClelland, por Skinner, por Adamns e, finalmente, a escrita por Vroom.

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Segundo Delgado (2011), Maslow explica a motivação a partir da visão de uma pirâmide onde as necessidades humanas são apresentadas. Na base da pirâmide se encontram as necessidades fisiológicas básicas buscadas pelo indivíduo para saciar a sua fome, sede, sono, abrigo. Logo em cima são apresentadas as necessidades de segurança, tais como proteção, senso de responsabilidade; em terceiro plano, encontram-se as necessidades sociais, isto é, os relacionamentos, a afeição, a amizade, a pertença. O processo motivacional é plenificado pelas suas necessidades então pela autoestima que é preenchida pela ambição em alcançar cargos e

status; e, finalmente, a autorrealização, através do crescimento e do sucesso obtido. A Figura 1 demonstra a Pirâmide de Maslow.

Figura 1 – Pirâmide de necessidades de Maslow



Fonte: realizada pelo autor.

2.2.2 Teoria de Dois Fatores

Autor da teoria denominada de “Dois Fatores”, Frederick Herzberg formulou um estudo que explica dois fatores que conduzem o processo motivacional, são eles: os fatores motivacionais intrínsecos e os fatores higiênicos extrínsecos.

O sentimento de crescimento profissional, o reconhecimento do trabalho e autorrealização dos colaboradores compõem os fatos motivacionais intrínsecos, ou seja, fatores que levam o indivíduo a satisfação. Por outro lado, os insatisfatórios salários, os tipos de supervisão, em muitas vezes opressor, as condições de trabalho, como as físicas, ambientais, políticas e até mesmo as diretrizes da empresa, seu regulamento e similares conduzem ao que

chamamos fatores higiênicos extrínsecos, em outras palavras, o colaborador não apresenta bons resultados e acaba sendo o seu trabalho desenvolvido de forma insatisfatória.

2.2.3 Teoria X e Teoria Y

Já a Teoria X e a Teoria Y foram desenvolvidas a partir de estudos do economista norte-americano Douglas McGregor com a representação de duas atitudes agrupadas em diferentes conceitos e práticas de gestão de recursos humanos opostos.

No mesmo momento em que a Teoria X defende que o trabalhador, majoritariamente, não gosta de trabalhar e só trabalha em vista da recompensa extrínseca e das sanções, a Teoria Y apresenta o trabalhador como aquele que gosta de trabalhar e exerce a sua função para obter satisfação, autorrealização e, conseqüentemente maiores resultados.

No que se refere à liderança, a Teoria X apresenta uma liderança de pouca delegação, com o intuito de apenas controlar, enquanto uma liderança incentivadora, exploratória de oportunidades e participativa é associada à Teoria Y.

2.2.4 Teoria das Necessidades Adquiridas

Psicólogo norte-americano, David McClelland idealiza em meados do século XX a teoria das necessidades adquiridas que apresenta três necessidades pelas quais o indivíduo as obtendo, alcança a motivação.

A primeira necessidade é a de realização que consiste alcançar o sucesso em si e uma realização pessoal do trabalho feito através de um feedback de seu desempenho.

A segunda necessidade é a de afiliação, isto é, para alcançar a motivação o indivíduo busca relacionamentos amigáveis, cria laços e prefere cooperar e não competir.

Última e terceira necessidade, a necessidade do poder diz respeito a competição, a influência, ao prestígio, ao comando galgado numa oposição a segunda necessidade apresentada.

2.2.5 Teoria do Reforço

Também psicólogo norte-americano, Frederic Skinner, considerado um dos pais da psicologia comportamental, elabora a teoria intitulada do Reforço. A teoria em questão é uma resposta ao comportamento humano, seja ela positiva ou negativa. Sendo Skinner o comportamento pode ser influenciado e controlado através do reforço (recompensa).

2.2.6 Teoria da Equidade

Criada por James Stacy Adams, psicólogo norte-americano, a Teoria da Equidade relata que os colaboradores de uma empresa observam constantemente os benefícios que possuem, como remunerações, ascensão profissional, oportunidades de crescimento, benefícios, entre outros fatores, e comparam tudo isso às suas próprias competências e habilidades. Daí, os trabalhadores possuem uma visão relacionada ao esforço e ao resultado obtido, bem como se questionam do motivo das diferenças de tratamento, essa relação desigual por um lado gera tensão, contudo por outro lado motiva o desenvolvimento do senso de justiça.

2.2.7 Teoria da Expectativa

Proposta por Victor Harold Vroom, a Teoria da Expectativa apresenta uma simples formulação, entretanto muito relevante. Torna-se possível a exata compreensão da motivação de um indivíduo e de sua reação perante determinada situação. E para atingir esse ambicioso objetivo, o psicólogo canadense, criou uma espécie de equação: a motivação é igual ao valor vezes a instrumentalidade, vezes expectativa. Sendo que a motivação é, em sua base, o motivo da ação, já o valor é um elemento de ordem pessoal, a instrumentalidade entrelaça-se a uma espécie de recompensa para suas ações e finalmente, a expectativa relaciona-se aos aspectos anteriores e se manifesta na percepção do indivíduo em relação à tarefa que se apresenta.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Diversos autores abordaram ao longo da história os diferentes estilos de liderança que encontramos nas organizações. De todos estes estudos levantados uma teoria mais comumente

realçada é a de White e Lippitt em 1939. Segundo estes autores existem, em geral, três principais estilos de liderança que, posteriormente se desdobram nas teorias de liderança. Os autores em questão defendem os três estilos que verificaremos a seguir: autocrático, democrático e liberal. Há ainda outros estilos menos comuns nos ambientes organizacionais.

2.3.1 Liderança autocrática

Muitos ao associar a ideia de liderança pensam neste estilo, comum em tempos mais passados. Como o próprio nome já sugere, está focado em decisões individuais, não havendo participação do grupo. Os líderes sempre estão voltados a tarefa e a produção. É ele ainda que determina a tarefa de cada colaborador. Inflexível e dominador, têm grandes chances de gerar mal estar no ambiente organizacional, não conseguindo gerar amizades no trabalho. Apresenta postura diretiva, não permitindo espaços para ideias e novidades vindas da parte dos liderados. Também vale ressaltar que perante a possíveis erros e faltas dos colaboradores, ele expõe o envolvido publicamente.

2.3.2 Liderança democrática

O líder democrático faz participar das decisões organizacionais todos os liderados, tendo um olhar igualitário das pessoas que o circundam. Neste estilo de liderança encontramos muito a prática do debate, do diálogo e do apoio, capaz até mesmo de promover o bom relacionamento no ambiente organizacional e até fora dele. Enquanto o líder é associado a uma pessoa objetiva e compassiva, os liderados produzem de forma suave, segura e com qualidade na presença ou mesmo na ausência do líder.

2.3.3 Liderança liberal

Conhecida pela utilização da expressão “deixai fazer, deixai ir, deixai passar” para explicar a liderança liberal. O líder, neste estilo de liderança, possui intervenção praticamente nula e só acaba intervindo quando é solicitado pelo grupo que levanta problemas, discussões e até mesmo decide situações. Ao não se impor, o líder torna-se algo acessório no ambiente

organizacional e sua passividade acaba gerando uma produção insatisfatória. Frequentemente este estilo de liderança é considerado o pior. (Fachada, 2003)

2.4 TEORIAS DA LIDERANÇA

O campo da liderança é bem amplo no que se concerne as definições, interpretações e contextualizações baseando-se nas teorias da administração. Ao longo do tempo, foi-se percebendo notavelmente que a liderança é abrangente concomitantemente na sua área de atuação e no relacionamento entre pessoas.

2.4.1 Teoria do Grande Homem

Surgiu entre o final do século XIX e o início do século XX, tendo por fundamento, segundo Bennis (2001), a ideia de que o líder é inato, isto é, já nasce com habilidades de liderança, inexplicáveis e incompreensíveis, e que poucos são os escolhidos para o papel de líder.

2.4.2 Teoria do Traço

Assemelha-se da Teoria do Grande Homem. Bryman (1992) destaca três traços abordados nos livros que tentam verificar traços comuns nos líderes: fatores físicos, habilidades, características e aspectos de personalidade.

2.4.3 Teoria do Poder e da Influência

De acordo com Chiavenato (1997), esta teoria apresenta por premissa de que todos os caminhos conduzem ao líder, negligenciando a importância dos liderados e a força da cultura organizacional. São exemplos de líder de poder é Adolf Hitler e Fidel Castro.

2.4.4 Teoria Behaviorista

Blake e Mouton são os defensores do pensamento da Teoria Behaviorista que releva as funções do líder e não as suas características. É proposto uma classificação de sistemas de administração com quatro perfis organizacionais: comunicador, executor, planejador e analista. Os comunicadores são considerados extrovertidos, falantes, ativos e não apreciam monotonias, contudo possuem boa capacidade adaptativa. Já os executores são os líderes ativos, otimistas e dinâmicos. Por sua vez, os planejadores são calmos, tranquilos, cuidadosos e autocontrolados, enquanto os líderes analistas são preocupados e rígidos, todavia, calmos.

2.4.5 Teoria da Situação

Esta teoria tem o enfoque de que a liderança sofre as ações e as variáveis que circundam o processo de liderança, tais como: a personalidade do líder, a sua efetividade e desempenho na função (Fiedler,1967).

2.4.6 Teoria da Contingência

Desenvolvida por Fiedler (1967) em meados do século XX, buscando um estilo de líder mais adequado a cada situação, defende a ideia de que há dois tipos básicos de liderança: um que pode ser considerado como orientado para a tarefa e outro que é orientado para o relacionamento.

2.4.7 Teoria Transacional

Na Teoria Transacional, encontramos um líder focado em tarefas, no ganho do dinheiro, que procura e anseia por resultados rápidos e eficientes, atendendo suas expectativas, sendo associada a uma relação interativa, de relacionamento de trocas (Bacelar, 2015; Giuliane, 2014).

2.4.8 Teoria da Atribuição

A Teoria em questão incorpora os liderados como num papel importante e relevante, conglomerando-se as causas e razões de seus comportamentos e dos outros com base em três aspectos principais: distintividade, consenso e consistência (Heider, 1958).

2.4.9 Teoria da Transformação

Tal teoria é baseada na confiança e no comprometimento, na ética e na moralidade, visando pessoal e propósitos. Há um estreito vínculo entre líder e liderados em prol da obtenção dos objetivos planejados (Bacelar, 2015; Giuliane, 2014).

2.4.10 Outras Teorias de Liderança

Podemos encontrar ainda nas organizações outras teorias de liderança, tais como: a participativa, situacional, a servidora, a carismática, a transacional, a transformacional.

A liderança denominada participativa é aquela que é partilhada com os colaboradores a mútua responsabilidade, unindo esforços e repartindo metas. É neste estilo de liderança que surge novos líderes, uma vez que os liderados são participes. De característica autônoma, dá-se ênfase a responsabilidade coletiva e a um espaço comum para todos poderem debater ideias, segundo Anderson & Sun (2012).

Já a liderança situacional teoriza a eventualidade de situações e como estas podem afetar os resultados da produção. Hersey e Blanchard (1986) relacionaram este estilo de liderança à maturidade dos liderados. Dependendo das capacidades, da educação e das experiências dos mesmos, o líder então adota uma determinada postura, ou seja, o líder toma suas decisões com base na avaliação da maturidade do colaborador, conforme escreveu Bass&Bass (2008).

Por sua vez, a liderança servidora introduzida por Greenleaf no ano de 1977, é um estilo que apresenta separação das ideias autocráticas e hierárquicas da liderança que centralizam na pessoa do líder as decisões. Um líder servidor é aquele que é empático, consciente, serviçal de todos, dá o exemplo, deseja o crescimento de todos e promove a criação de uma comunidade (Spears, 2010).

Liderança carismática é atribuível à visão de líder preocupado e visionário, empreendedor, mas também sensível ao que acontece dentro e fora do ambiente. Ele busca, dentro das possibilidades, sair as necessidades dos liderados. É ainda uma pessoa populista, capaz de arriscar o seu pessoal para articular interesses dos colaboradores de forma partilha e idealizada (Conger&Kanungo, 1987; Strange&Mumford, 2006).

2.5 O LÍDER NO TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor, composto por associações, organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade, organizações não governamentais (ONGs), fundações privadas, templos religiosos, é um lugar que na atualidade tem ganhado seu espaço no que se concerne a trabalho e emprego. Assim sendo, neste setor composto por organizações em que se arrecadam fundos é preciso, entre tantos cargos que podemos enumerar, de um líder, capaz de gerir todo o processo da empresa, um líder-administrador.

Contudo a pergunta é qual o papel de um líder em um setor que defende causas, qual o tipo de liderança e qual sua influência nos liderados?

As organizações do Terceiro Setor apresentam ideias e padrões culturais atípicos dos considerados normais padrões característicos das empresas privadas com fins lucrativos ou empresas da administração pública. Tendo o exposto, podemos então considerar que a cultura organizacional exerce destacada interferência no planejamento, na modelagem e na implementação de gestores-líderes.

Fernandes (1994) escreveu que a figura no líder no Terceiro Setor é bastante distinta, visto que a maioria das organizações, como Igrejas, conservam em sua gestão líderes provindos da militância e das lideranças comunitárias e não formados com capacitação técnica. O mesmo autor escreve então da figura do “gestor-líder”, que, apresentando falhas na especialidade de administradores acabam provocando um estilo de gestão ajuizado por pessoas com as mais diferentes formações, isto é, no final há uma junção da figura de líderes-voluntários com líderes-funcionários.

No Terceiro Setor existem, então, os trabalhadores assalariados que trazem em sua bagagem uma vasta contribuição para com as organizações, normalmente exercendo seu papel em ações que visam o funcionamento da organização, e que se baseiam no desenvolvimento de atividades e organizacional da entidade. Estes funcionários, admitidos com as disposições da

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, podem exercer a função de líderes trazendo às entidades seu conhecimento e o agregando a seu trabalho há os líderes-voluntários.

Este módulo de trabalho é previsto pela Lei 9608/08, que dispõe no seu Art. 1, que toda atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade é considerado trabalho voluntário.

O voluntário conhece a realidade da organização melhor do que ninguém, portanto cabe a também exercer um papel de liderança atrelado aos conhecimentos do líder-funcionário formado, contudo nada o impede de adquirir conhecimentos e pôr a serviço.

É comum que quem exerça a liderança em Terceiro Setor seja pessoas democráticas, que saibam falar, mas, sobretudo, ouvir; tratando todos por igual. Sem contar que características de um líder carismático contém, normalmente, em líderes do Terceiro Setor, visto que aliás ao dever ideais e objetivos, devem ser eles pessoas que promovam a unidade e a concórdia no ambiente organizacional.

Um líder fora dos padrões do legado da cultura organizacional pode acabar não só gerando fracassos em equipes, todavia ocasionando insucessos em todo o desenvolvimento e crescimento da organização.

2.6 A LIDERANÇA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS

Nas instituições religiosas liderar também está associado ao poder, contudo, está ligado ainda mais ao exemplo. Assim que os líderes das instituições religiosas são conhecidos por seus seguidores, exemplos a serem seguidos, então passam a adotar uma figura de um líder carismático e democrático.

Na Igreja Católica, por exemplo, apresenta-se uma estrutura de hierarquia de vários religiosos que são líderes, a começar pelo Papa, passando pelos Cardeais, Patriarcas, Arcebispos e Bispos, Padres e Diáconos. Além do mais na Igreja Católica encontramos as ordens religiosas compostas por: Abade ou Abadessa, Prior ou Madre Priora, Monge e Monja, Frade e Freira, Eremitas. Todos associados à liderança e ao exemplo inspirados no Evangelho do grande líder Jesus Cristo (Falcão, 2004).

Sob o comando lideranças religiosas estão os colaboradores. As Igrejas são consideradas Organizações do Terceiro Setor e efetuam contratações de funcionários, como administrativos, atendimento, limpeza. Cabe aos líderes religiosos dirigirem os liderados, colaboradores mais próximos.

De um líder religioso é esperado por parte de seus colaboradores honestidade para administrar os bens que são confiados à instituição, capacidade de delegar, ouvir e compreender os liderados, comunicação saudável e acessível a todos, confiança no trabalho, compromisso e comprometimento com o projeto, atitude positiva e criativa para tornar o ambiente mais leve e produtivo, bem como capacidade de inspirar e incentivar equipes (Campos, 2006).

Sendo a religião o lugar onde as pessoas vão para buscar motivações num mundo transcendental, o líder religioso deve ser por sua natureza aquele que verdadeiramente abraça a causa, “veste a camisa” para apresentar caminhos melhores a todos, a começar daqueles que diariamente com ele convivem no desenrolar da história da organização.

A cultura organizacional de instituições religiosas devem se apresentar de forma clara e coerente aos envolvidos, isto é, a forma de relacionamento com o ambiente externo, a motivação dos membros, a criação de formas corretas de agir, de perceber o mundo, de moldar e ensinar novas gerações (Schein, 1985).

Oliveira (1988) se utiliza de uma metáfora interessante ao considerar a cultura como sendo uma espécie de “cheiro” que exala ou um “lubrificante” que age sobre uma determinada organização. Escreveu Maurice Thevenet (1990) que neste odor apresentado “está em tudo aquilo que a empresa criou para funcionar e assegurar a sua perenidade”.

É devido a este “cheiro” que instituições religiosas exalam que as pessoas são afetadas de forma intensa pela visão, pelos valores e objetivos para a ação. A grande inspiração e cultura organizacional de instituições religiosas estão realmente nos seus primeiros líderes que moldaram formas e jeitos de gerações do seu tempo e viriam ao longo da passagem do tempo (Campos, 2006).

Dissemelhantemente de empresas convencionais que a passagem de diferentes líderes ocasiona mudanças e transformações na organização, sem modificar drasticamente a cultura organizacional, nas instituições religiosas a memória e a lembrança dos primeiros líderes, seus valores e ideias são imutáveis ao longo da história.

Para os seguidores das instituições religiosas cristãs e para muitos dos colaboradores o exemplo de liderança está em Jesus Cristo, na sua simplicidade e no seu espírito de serviço.

Líderes religiosos mais do que visionários, devem ser líderes eficientes e primeiros adeptos ao seu líder-mor (Campos, 2006).

Líderes eficazes produzem equipes eficazes, eficientes e motivadas a conduzirem os objetivos previamente definidos pela organização. Liderança, motivação e visão são conceitos que se entrelaçam e se tornam como condições primordiais em ambientes organizacionais. Mesmo sendo instituições religiosas, este tipo de organização também tem planos de ações a fim de colocar em prática para não ficar tão somente na teoria suas metas, objetivos e definições.

O gestor deve considerar esses aspectos de relacionamento na formação e na condução de equipes de trabalho. Gerenciar pessoas vai além do direcionamento de competências técnicas; deve levar em consideração também aspectos comportamentais, personalidade e emoções que interferem constantemente nos relacionamentos.” (KNAPIK, 2012, p. 73).

Três importantes estudos demonstram que a motivação está atrelada a figura do líder em qualquer organização, segundo Bateman e Snell (2006)

No decorrer da década de 40, estudos feitos pela Ohio State University e a teoria de Blake e Mouton, na década seguinte, chegaram à conclusão de que o líder ideal está associado a ter um comportamento orientado para o relacionamento com as pessoas quanto para a produção ou realização de tarefas.

Ainda na década de 40, os Estudos da *Michigan University* concluíram que o líder ideal deve apresentar o comportamento voltado para o relacionamento com as pessoas.

Posteriormente, nos idos na década de 70, Estudos Escandinavos apresentaram que o comportamento voltado ao desenvolvimento, tendo por base a criação de novas ideias e a implementação de mudanças, será uma dimensão a adicionar no comportamento de líderes dos novos tempos.

2.7 GESTÃO DE PESSOAS

Por Gestão de Pessoas, Chiavenato (1999) escreve que pode ser definida pelo conjunto que agrega políticas e práticas necessárias na condução de pessoas ou de recursos humanos, incluindo os processos de recrutamento, de seleção, de treinamento, de benefícios e de avaliação de desempenho.

Segundo Fisher e Fleury (1998), é por meio da gestão de pessoas que uma instituição consegue orientar o comportamento humano, além das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Lacombe (2011) apresenta a gestão de pessoas como o ponto de partida pela qual se forma uma equipe eficiente. Julga-se necessário que conseguir uma equipe competente e motivada a possuir lealdade e comprometimento com a empresa, desenvolvendo e aprimorando sua competência e seu conhecimento, por meio de treinamentos capazes de impactar na formação de equipes e líderes eficientes.

A Gestão de Pessoas, anteriormente denominada Administração dos Recursos Humanos, é um assunto relativamente novo no ambiente organizacional. Sua origem remota no início do século XX, quando, após o impacto da Revolução Industrial, os operários começaram a serem substituídos por máquinas, foi preciso visar a valorização dos profissionais e do ser humano como ferramenta do sucesso da organização.

De forma acirrada, empresas e organizações buscam treinamentos para trabalhos em equipe, programas de motivação, projetos de qualidade de vida etc., contudo frequentemente insucessos são encontrados na luta pela obtenção de lucros e da necessidade e interesse das pessoas.

As instituições religiosas são o lugar próprio para atender a necessidade de gestão de pessoas, visto que seu principal foco pauta no cuidado do indivíduo e na valorização da pessoa humana (Lima, 2016).

Neste âmbito, a motivação encontra apropriado lugar nas instituições religiosas, visto que ao líder cabe buscar sua motivação em Deus, encorajando e animando a organização, valorizando pessoas, dons e talentos. O líder é a figura do porta-voz da cultura organizacional e aquele que gera motivação ao ambiente.

São nas instituições religiosas que os liderados são atraídos pelas promessas de “uma vida melhor”, à luz do Evangelho pregado. Em Gestão de Pessoas, anunciar a mensagem do Evangelho é transmitir a mensagem de maneira simples, todavia, poderosa e transformadora de vida de pessoas.

Colaboradores de instituições religiosas que conhecem “onde estão pisando”, alinhados à visão, aos valores e a missão da igreja, são considerados papéis fundamentais para o progresso e para o andamento dos trabalhos de difusão da mensagem do Evangelho.

3 CONCLUSÕES

As leis da liderança nas instituições religiosas estão pautadas no serviço e da doação, no exemplo, longe dos abusos de poder e indicação de seres superiores. O verdadeiro líder religioso, aquele que obtém sucesso para a instituição, é uma pessoa que antes de falar, ouve, transmitindo e recebendo confiança por parte de seus liderados, exercendo cotidianamente a motivação. Ele é ainda uma pessoa que não busca o egoísmo, mas concede aos seus liderados exemplo, ao se importar e valorizar a pessoa humana, buscando ajudá-la de forma honesta e verdadeira. O papel do líder religioso é ainda definido como um humilde servidor que tem autoridade e influência, visando antes disto um espírito de preocupação com aqueles que irão usufruir de sua liderança. Ele não é um gerente autoritário, contudo um líder atento e dedicado, amoroso e simples, que sabe ouvir e ser ouvido, conhecendo a si próprio e conhecendo os que estão ao seu redor, não se tornando indiferentes a eles, assemelhando-se um líder servir.

Assim concluímos a partir do presente trabalho que as lideranças religiosas exercem um papel fundamental e salutar no processo de proporcionar aos colaboradores tarefas do trabalho mais satisfatórias. O trabalho seja ele profissional ou voluntário é uma das principais atividades do ser humano, assim sendo é preciso proporcionar condições para que este seja mais satisfatório. A entrega no que se faz, só será possível, através da criação de laços em que os todos são envolvidos e façam parte da criação, da inovação, fazendo a diferença na instituição religiosa. Manter os colaboradores motivados é uma tarefa urgente e necessária de bons líderes, visto que se garantirá o alcance dos objetivos da instituição religiosa que é defender e abraçar uma causa e propagá-la.

REFERÊNCIAS

BACELAR, Filipa Almeida. **O Líder enquanto Dinamizador da Comunicação Interna nas Organizações**. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em gestão estratégica das relações públicas. Lisboa, 2015.

BARBOSA, Ricardo dos Santos; ESTENDER, Antonio Carlos. **A Gestão Estratégica de Pessoas: uma ferramenta necessária a toda companhia**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11., 2014, São Paulo.

BASS, Bernard M; BASS, Ruth. **The Bass Handbook of Leadership**. Nova York: Free Press, 2008.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. São Paulo: Atlas, 2006.

BENNIS, W. A nova liderança. In: JULIO, C. A; SALIBI NETO, J. (org.). **Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha (Coletânea HSM Management), 2001.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. **Os Estilos de Liderança nas Organizações**. 2010. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf. Acesso em: 01 ago. 2020.

BRASIL, Uílian. **A Influência da Liderança no Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Informática no Município de Porto Velho, Rondônia**. Porto Velho, 2014.

BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage, 1992.

CAMPOS, Leonildo Silveira. **Cultura, Liderança e Recrutamento em Organizações Religiosas: o caso da Igreja Universal do Reino de Deus**. O caso da Igreja Universal do Reino de Deus. 2006. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/1319/1337>. Acesso em: 31 jul. 2020.

CARREIRO, Cátia Vanessa Casinda. **A Liderança e o Desempenho de Equipa: a geografia dos estudos empíricos**. 2016. 50 f. Tese de Mestrado, apresentado para a obtenção do Certificado do Título de Mestre em Ciências Empresariais do LisbonSchoolOfEconomics&Management, Lisboa.

CHIAVENATO, Ildebrando. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral de administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CONGER, J. A., KANUNGO, R.. **Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings**. New York: The Academy of Management Review, 1987

DELGADO, Reni Reina Ramos. **A importância da motivação para o sucesso da organização**. Instituto Superior de Ciências Econômicas e Empresais. 67 pag. Mindelo, 2011

DIVULGAÇÃO DINÂMICA. **Teoria X e Teoria Y de McGregor**: em que consiste?. 2019. Disponível em: <https://www.divulgacaodinamica.pt/blog/teoria-x-e-teoria-y-de-mcgregor-estilos-de-lideranca/#:~:text=Criada%20pelo%20economista%20norte%20Americano,o%20seu%20estilo%20de%20dire%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 31 mar. 2020.

EQUIPE IBC. **Entenda Como Funciona a Teoria da Equidade e Veja Por Que Pode Ser Fundamental Para Sua Equipe de Trabalho**. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/vida-profissional/entenda-como-funciona-teoria-da-equidade-fundamental-equipe-de-trabalho/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

EQUIPE UOL. **Conheça Dez Qualidades que Todo Bom Líder Deve Ter**. 2014. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2014/02/21/conheca-dez-qualidades-que-todo-bom-lider-deve-ter.htm>. Acesso em: 19 set. 2020.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. ed. Lisboa: Rumo, 2003.

FALCÃO, Manuel Franco. **Enciclopédia Católica Popular**. Belo Horizonte: Paulinas, 2004.

FELIX, Clóvis; OLIVEIRA, Marcelina da Silva; PAIXÃO, Rosângela Francisco; ALCALDE, Elisângela de Aguiar. **Estilos de Liderança**. 2013. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2020.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIULIANE, Thais de Almeida. **Liderança em resorts**: Um Estudo dos Estilos Praticados no Brasil. Dissertação (mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. São Caetano do Sul, 2012.

HEIDER, F. **The psychology of interpersonal relations**. Nova York: John Wiley & Sons, 1958.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e às técnicas da liderança situacional**. São Paulo, EPU, 1986.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, Alexandre dos Santos. **Gestão de Pessoas em Organizações Religiosas: o caso da Igreja Presbiteriana do Brasil**. 2016. 109 f. Tese de Mestrado, apresentado para a obtenção do Certificado do Título de Mestre em Ciências da Religião da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MUMFORD, M. D.. **Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

NASCIMENTO, Cristiana Elisete Pinto do. **Estilos de Liderança no Terceiro Setor e Repercussão nos Níveis de Motivação dos Colaboradores**. 2012. 106 f. Tese de Mestrado, apresentado para a obtenção do Certificado do Título de Mestre em Gestão das Organizações do Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

NASCIMENTO, Thainá Tavares do. **Proatividade no Terceiro Setor: relações entre liderança e motivação**. 2014. 119 f. Dissertação de Pós-Graduação, apresentado para obtenção do Certificado do Título de Especialista em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, Brasília.

NATSUME, Xando. **Teoria da Expectativa: como mostrar para a equipe o que você espera deles?**. 2016. Disponível em: <http://blog.treinamentoomongeoeexecutivo.com/teoria-da-expectativa-como-mostrar-para-a-equipe-o-que-voce-espera-deles/>. Acesso em: 10 abr. 2020.

NOVAES, Saulo. **Teorias da liderança: foco no líder e no contexto**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/teorias-da-lideranca-foco-no-lider-e-no-contexto>. Acesso em: 25 maio 2020.

OLIVEIRA, Marco A. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988

PONCIO, Rafael José. **A Teoria das Três Necessidades Adquiridas Socialmente**. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-teoria-das-tres-necessidades-adquiridas-socialmente>. Acesso em: 25 abr. 2020.

REDDIN, William James. **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1970.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. **A Importância da Liderança e Motivação nas Organizações**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 12., 2016, Rio de Janeiro.

RUWER, Leia Maria Erlich; CANOAS, José Walter. **Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor**: especificidades dos recursos humanos, perspectivas e desafios. 2009. Disponível em: <https://ojs.franca.unesp.br/index.php/SSR/article/view/132>. Acesso em: 30 jun. 2020.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVA, Kevlin Roxane Gualberto da. **Como Ocorre a Influência da Liderança e da Motivação para o Alcance dos Objetivos da Rede de Jovens da Igreja Apostólica Graça e Vida (IAGV)**. 2014. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título de Tecnólogo em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Caraguatatuba.

SOUZA, Mirian Fátima da Silva; SOUZA, Gabriela Cristina de Oliveira; SPAZIANI, Luis Carlos. **A Influência do Líder na Motivação da Equipe**. Brasília: Faculdades Promove de Brasília, 2014.

SPEARS, L. C. **Character and servant leadership**: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 2010

SUN, P.Y.T; ANDERSON, M.H. **Civic Capacity**: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *Leadership Quarterly*, 2012.

TENORIO, Caio Nascimento. **Influência da Liderança na Motivação**: um estudo de caso em uma igreja evangélica em Porto Velho. 2017. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título de Bacharel em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho.

THEVENET, Maurice. **Cultura de empresa**: auditoria e mudança. Lisboa: Monitor, 1990