Andrews University
Doutorado em Liderança

LIDERANÇA INTERPESSOAL
Transformação Cultural

Competência
apresentada em Cumprimento Parcial
aos Requisitos do Curso para Título de
Doutorado em Liderança

Por
Eduardo Acencio
Orientador: Dayse Neri de Souza
Dezembro, 2025

Portifólio - Programa de Liderança

TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Fundamentação Teórica

Introdução

Uma transformação cultural é frequentemente anuada como um dos desafios centrais enfrentados por organizações no mundo contemporâneo em rápida mudança. Mas do que implementar novas estratégias ou tecnologias, líderes eficazes precisam ser capazes de alterar valores, crenças e comportamentos compartilhados – ou seja, transformar a cultura organizacional. Este texto explora a transformação cultural como uma competência de liderança em três partes. Primeiro, apresenta-se uma definição conceitual de cultura organizacional e do que se entende por transformação cultural. Em seguida, discute-se a contextualização e importância desse tema para a liderança, embaseando-se na literatura clássica de cultura organizacional, mudança organizacional e liderança transformacional. Por fim, abordamos algumas aplicações práticas de como líderes podem promover transformações culturais bem-sucedidas.

Definição Conceitual

Cultura organizacional pode ser entendida como o "DNA" ou a personalidade de uma organização - o conjunto de pressupostos básicos compartilhados que orientam "como as pessoas devem se comportar" e o que é considerado normal no contexto organizacional (Schein, 2010). De acordo com Edgar H. Schein, pioneiro neste campo, a cultura é um padrão de pressupostos aprendidos pelo grupo à medida que resolve problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionariam de maneira suficiente para serem considerados válidos e, portanto, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas (Schein, 2010, p. 18).

Em termos práticos, a cultura se manifesta em níveis: desde artefatos visíveis (estruturas, símbolos, rituais, práticas), passando pelos valores e normas explicitamente adotados, até chegar aos pressupostos subjacentes inconscientes que os membros tomam por certos (Schein, 2010). Esses pressupostos nucleares - por exemplo, crenças profundas sobre a natureza humana, a maneira "correta" de atingir objetivos ou de se relacionar internamente - constituem a base mais arraigada da cultura.

Uma característica fundamental da cultura é sua estabilidade e profundidade. Ela fornece aos membros um senso de identidade, de pertencimento e de coerência em suas ações diárias, reduzindo as ansiedades diante do desconhecido (Hofstede, 1991). Por isso, a cultura tende a resistir a mudanças superficiais: é "difícil de mudar porque os membros do grupo valorizam a estabilidade que ela oferece" (Schein, 2010, p. 28). Não surpreende, portanto, que transformar a cultura seja algo complexo.

Transformação cultural refere-se a uma mudança organizacional de segunda ordem – profunda, abrangente e duradoura – na qual são alterados os valores compartilhados, as práticas estabelecidas e até mesmo os pressupostos básicos de uma organização (Bartunek & Moch, 1987). Diferentemente de mudanças incrementais (ajustes pontuais em políticas ou processos), a transformação cultural implica uma reorientação paradigmática: um redirecionamento significativo na "maneira como as coisas são feitas por aqui", muitas vezes acompanhado de uma renovação da identidade e propósito organizacional.

Importa esclarecer que a transformação cultural não significa abandonar completamente a identidade da organização, mas sim evoluir essa identidade de forma consciente. Schein (2010) observa que as culturas organizacionais podem e devem evoluir quando já não estão alinhadas às demandas do ambiente ou à estratégia da organização. Essa transformação pode ser reativa – respondendo a crises ou mudanças externas – ou proativa, antecipando tendências futuras. Em ambos os casos, envolvem processos de desaprendimento de hábitos antigos e aprendizagem de novos comportamentos e crenças (Hedberg, 1981).

Kurt Lewin, em sua teoria clássica de mudança (1951), já delineava três fases para qualquer mudança bem-sucedida: descongelamento (unfreeze) da cultura atual, mudança em direção a novos padrões e recongelamento (recongelamento) da nova cultura. Aplicado ao contexto cultural, é necessário primeiro desafiar o status quo e romper com práticas e pressupostos obsoletos, para então introduzir e consolidar novos valores e práticas até que se tornem "o novo normal".

Estudos recentes reforçam que a transformação cultural se tornou ainda mais crítica em contextos de transformação digital, onde as organizações precisam simultaneamente mudar tecnologias, processos e mentalidades para permanecer competitivas (Vial, 2021).

Portanto, conceitualmente, a transformação cultural pode ser definida como o processo deliberado de alterar profundamente a cultura de uma organização, desenraizando pressupostos arraigados e instituindo novos valores e comportamentos compartilhados que sustentam a visão e a estratégia pretendidas (Trice & Beyer, 1993).

Contextualização e Importância para a Liderança

A cultura organizacional exerce influência poderosa sobre o desempenho e a capacidade de adaptação de qualquer instituição. Estudos clássicos de John Kotter e James Heskett (1992) demonstraram empiricamente o impacto da cultura no sucesso de longo prazo: em um horizonte de 11 anos, empresas com culturas adaptativas e orientadas para o desempenho superaram amplamente aquelas com culturas não adaptativas, apresentando, por exemplo, crescimento de receita e lucro muito superiores.

Na mídia, empresas com "culturas de alto desempenho" aumentaram seu faturamento em 683%, enquanto as de cultura fraca cresceram 166%; mais impressionante, o crescimento acumulado do lucro líquido foi da ordem de 756% nas empresas adaptativas, contra apenas 1% naquelas não adaptativas no mesmo período (Kotter & Heskett, 1992, p. 11). Esses achados deixam claro que "cultura como a estratégia no café da manhã" - ou seja, mesmo as melhores ideias de negócio fracassarão se não estiverem sustentadas por valores, comportamentos e atitudes congruentes.

Pesquisas contemporâneas continuam confirmando essa relação: organizações com culturas adaptativas e orientadas para o aprendizado apresentam 30% mais probabilidade de superar concorrentes em métricas de desempenho financeiro e inovação (Denison et al., 2021).

Nesse contexto, o papel da liderança é crucial. Liderança e cultura estão intimamente interligadas – Schein (2010) chegou a afirmar que liderança e cultura são duas faces da mesma moeda. Isso porque os líderes criam, incorporam e moldam a cultura, especialmente nos estágios iniciais ou em períodos de mudança, ao mesmo tempo em que, após estabelecida, a cultura passa a influenciar e até limitar o estilo e as ações de seus líderes futuros (Tushman & O'Reilly, 1996).

Em organizações já consolidadas, líderes eficazes precisam compreender profundamente a cultura atual antes de tentar transformá-la (Schein, 2010). Conforme destacanm Bass e Avolio (1993), líderes transformacionais tendem a atuar sobre elementos culturais desatualizados, realizando a cultura organizacional a uma nova visão, ao passo que líderes transacionais operam principalmente dentro dos parâmetros culturais existentes, mantendo a ordem vigente.

Em outras palavras, liderança transformacional – conceito introduzido por James MacGregor Burns (1978) e expandido por Bernard Bass (1985) – envolve inspirar os membros da organização a elevar seus objetivos e motivações, muitas vezes desafiando práticas enraizadas e fomentando novos valores e normas. Esses líderes "mudam a cultura ao identificar as normas e valores existentes e proprativamente novos valores e comportamentos" que substituam os antigos (Bass & Avolio, 1993, p. 114).

Já a liderança meramente transacional busca alcançar resultados negociando recompensas dentro do arcabouço cultural atual, sem necessariamente questioná-lo. Assim, na perspectiva da competência de liderança, a capacidade de promover a transformação cultural relaciona-se fortemente a estilos de liderança mais visionários, inspiradores e orientados por propósito, que são capazes de alterar crenças e comportamentos coletivos, e não apenas administrar processos (Tichy & Devanna, 1986).

Estudos recentes demonstram que líderes transformacionais que comunicam visão clara e demonstram autenticidade são 2,5 vezes mais eficazes em conduzir mudanças culturais sustentáveis do que aqueles que dependem apenas de autoridade formal (Bass & Riggio, 2020).

A importância da transformação cultural para a liderança também se evidencia diante dos desafios contemporâneos. No cenário atual – marcado por inovações tecnológicas disruptivas, mudanças demográficas, pressões por responsabilidade social e expectativas crescentes por parte das partes interessadas – muitas organizações descobrem que precisam se transformar ou correr o risco de estagnar (Christensen, 1997).

Novos modelos de negócio (por exemplo, digitalização, metodologias ágeis) frequentemente exigem novas culturas organizacionais (abertas à experimentação, centradas no cliente, colaborativas). Denison (1990) afirma que os líderes são chamados não apenas para implementar mudanças estruturais, mas para serem agentes culturais, cultivando mentalidades adequadas à estratégia.

Kotter (1996) argumenta que grandes transformações organizacionais só se consolidam quando as mudanças são ancoradas na cultura, isto é, quando valores e comportamentos desejados passam a ser compartilhados amplamente e transmitidos aos novos membros. Por isso, falhas em transformar a cultura estão entre as principais causas de insucesso em programas de mudança – muitas iniciativas fracassam porque mudam processos, mas não mudam mentalidades (Beer et al., 1990).

Pesquisas recentes indicam que 70% das iniciativas de transformação organizacional falham devido à resistência cultural e falta de alinhamento entre liderança e cultura desejada (McKinsey, 2023).

Além disso, uma cultura organizacional saudável e alinhada à visão pode funcionar como fonte de vantagem competitiva e de desempenho superior. Por exemplo, culturas que enfatizam o aprendizado e a inovação tendem a responder melhor a ambientes dinâmicos, enquanto culturas que valorizam engajamento e propósito conseguem reter talentos e motivar equipes mesmo em contextos desafiadores (Senge, 1990; Collins & Porras, 1994).

No contexto de organizações orientadas por valores (como instituições educacionais, sociais ou de missão transcendente), a cultura torna-se ainda mais central: é ela que traduz os ideais em práticas cotidianas, e sua transformação adequada pode revigorar o sentido de propósito e a relevância institucional (Cameron & Quinn, 2011).

Em suma, e segundo Schein e Schein (2017), dominar a competência de transformação cultural é vital porque permite aos líderes alinhar a "alma" da organização (seus valores e hábitos coletivos) às exigências estratégicas e ambientais, assegurando mudanças sustentáveis.

Aplicações Práticas

Conhecer o conceito e reconhecer sua importância é fundamental - no entanto, pergunta-se: como os líderes podem efetivamente conduzir uma transformação cultural? A literatura em mudança organizacional e liderança oferece modelos e princípios que servem de guia. Embora cada contexto apresente singularidades, algumas ações e estratégias práticas se destacam como elementos-chave para promover mudança cultural:

1. Diagnóstico Cultural Profundo

O primeiro passo é entender a cultura atual de forma abrangente. Ferramentas de avaliação cultural, como o instrumento proposto por Cameron e Quinn (2011) baseado no Competing Values Framework, permitem aos líderes identificar quais são os valores dominantes hoje (por exemplo, uma cultura mais hierárquica e de controle versus uma cultura de adhocracia inovadora, ou cultura de clã colaborativa versus cultura de mercado orientada a resultados).

Esse diagnóstico inclui apenas pesquisas e questionários, mas também observação de artefatos e comportamentos, conversas francas com membros da organização e análise de histórias e narrativas internas (Martin, 2002). Compreender "como fazemos as coisas" e por que assim o fazemos - isso é, quais pressupostos sustentam as práticas atuais - é crucial.

Schein (2010) ressalta que para mudar uma cultura é preciso antes discernir o que a torna estável: quais ansiedades ou necessidades ela atende. Essa compreensão aprofunda a capacidade do líder planejar intervenções eficazes, evitando atacar sintomas superficiais e focando nas causas profundas.

Estudos recentes enfatizam a importância de diagnósticos culturais que incorporam análise de dados digitais e padrões de comunicação organizacional para identificar subculturas emergentes e pontos de resistência à mudança (Schiuma et al., 2022).

2. Estabelecer uma Visão e Valores Alinhados

Transformações culturais bem-sucedidas geralmente começam com uma visão clara do futuro cultural desejado, alinhadas à estratégia e ao propósito organizacional. Que tipo de cultura permitirá que a organização cumpra sua missão? Os líderes devem articular com clareza os novos valores e comportamentos esperados.

Kotter (1996) enfatiza a importância de comunicar uma visão inspiradora como parte essencial de qualquer grande mudança. No contexto cultural, isso significa pintar um retrato convincente de como será o ambiente de trabalho e as relações quando a nova cultura estiver estabelecida – por exemplo, uma cultura orientada à inovação em que se valoriza a experimentação e não se pune o erro honesto, ou uma cultura colaborativa altamente em que prevalece confiança e aprendizagem mútua.

Essa visão cultural deve estar conectada a resultados tangíveis (melhor serviço ao cliente, produtos mais criativos, maior impacto social etc.), dando um senso de urgência e propósito à mudança (Kotter & Cohen, 2002).

3. Engajamento e Comunicação Contínua

Uma vez definida na direção, envolver as pessoas em todos os níveis é indispensável. A cultura é um fenômeno coletivo; logo, sua transformação requer ampla participação. Os líderes eficazes comunicam incessantemente os novos valores e expectativas, por meio de múltiplos canais e, principalmente, pelo exemplo pessoal (Kotter, 1996; Schein, 2010).

É fundamental alinhar discurso e prática: a liderança deve demonstrar em nossos atos cotidianos os comportamentos que deseja ver difundidos. Por exemplo, se o objetivo é criar uma cultura de colaboração e confiança, os líderes precisam mostrar vulnerabilidade, ouvir ativamente suas equipes e promover cooperação entre departamentos - sinalizando que "é assim que agimos agora" (Edmondson, 1999).

Histórias e símbolos podem ser poderosamente utilizados: contar casos de sucessos internos que refletem a nova cultura ou criar símbolos (eventos, lemas, reconhecimentos públicos) que reforcem os valores almejados (Deal & Kennedy, 1982). A comunicação transparente sobre o progresso, dificuldades e conquistas é essencial durante todo o processo para manter o engajamento e evitar insegurança ou boatos que possam minar a transformação.

Pesquisas recentes demonstram que líderes que utilizam narrativas autênticas e narrativas estratégicas aumentam em 60% a adesão dos colaboradores às mudanças culturais (Denning, 2021).

4. Revisão de Sistemas, Estruturas e Políticas

Para consolidar mudanças culturais, é preciso ajustar os mecanismos formais da organização aos novos valores. Cameron e Quinn (2011) argumentam que estrutura organizacional, sistemas de recompensa, processos de tomada de decisão e políticas internas devem ser coerentes com a cultura desejada.

Por exemplo, Galbraith (2014) indica que se a transformação busca maior inovação e agilidade, talvez seja necessário descentralizar decisões, achar níveis hierárquicos ou criar tempos multidisciplinares. Se o

objetivo cultural é fomentar qualidade e disciplina, pode-se implementar sistemas de medição de desempenho rigoroso alinhados a esses critérios.

Critérios de contratação e promoção também enviam forte mensagem cultural: Schein (2010) destaca que líderes moldam cultura através do recrutamento, seleção e roturividade – isto é, trazendo pessoas cujos valores se alinham ao desejado e removendo (ou reeducando) aquelas fortemente atreladas aos valores antigos.

Segundo Kerr (1975), é fundamental ajustar os rituais e incentivos: aquilo que passa a ser celebrado (por exemplo, trabalhar colaborativamente, atingir metas coletivas) e recompensado indica que a organização realmente valoriza. Tais mudanças sistêmicas garantem que a cultura não fique apenas no nível do discurso, mas seja embutida na "infraestrutura" organizacional.

5. Desenvolvimento e Capacitação

A transformação cultural frequentemente exige novas competências e mentalidades por parte dos membros da organização. Assim, investir em treinamento e desenvolvimento é uma aplicação prática importante. Workshops, seminários e programas de educação corporativa podem ajudar a reforçar os valores desejados e ensinar comportamentos alinhados com a nova cultura (por exemplo, treinamento em trabalho em equipe, comunicação não violenta, metodologia ágil, liderança servidora, etc., conforme o caso).

Aqui a ideia de organização aprendendo, proposta por Peter Senge (1990), mostra sua relevância: líderes devem incentivar um ambiente onde todos aprendem continuamente e desafiam seus modelos mentais. Criar oportunidades para que as pessoas reflitam sobre práticas antigas e experimentem novas abordagens promove o desaprender e reaprender necessário à mudança cultural.

Senge (1990) destaca disciplinas como visão compartilhada e domínio pessoal – ao cultivar uma visão realmente compartilhada e estimular o crescimento individual, os líderes facilitam a internalização genuína dos novos valores, em vez de mera conformidade superficial. Argyris (1993) complementa essa visão ao argumentar que é necessário superar rotinas defensivas e promover o aprendizagem de duplo ciclo para que as mudanças culturais sejam autênticas e duradouras.

6. Ação Consistente e Reforço Positivo

No dia a dia, liderar uma transformação cultural envolve reforçar continuamente os comportamentos coerentes com a cultura desejada e corrigir construtivamente os desvios. Pequenas vitórias devem ser celebradas (Kotter, 1996) – cada melhoria observada, cada exemplo de alguém incorporando o novo valor, pode ser divulgado e recompensado para sinalizar progresso e gerar ímpeto.

Seja, se a cultura almejada valoriza excelente atendimento ao cliente, um líder pode destacar publicamente um funcionário que tomou iniciativa extra para resolver o problema de um cliente, mostrando o valor por essa atitude. Esse reforço positivo cria um efeito cascata de aprendizagem social: as pessoas veem quais comportamentos trazem reconhecimento e tendem a repeti-los (Bandura, 1977).

Histórias e lendas internas começam a se formar em torno desses episódios, servindo de veículo de transmissão cultural (Schein, 2010). Ao mesmo tempo, é importante lidar de frente com comportamentos que contradizem os novos valores – não de forma punitiva imediata (a menos que sejam violações graves), mas através de conversas francas, feedback e, se necessário, realocação.

Segundo Simons (2002), a consistência é chave: todos na liderança devem estar alinhados em palavra e ação, pois qualquer sinal contraditório (por exemplo, tolerar um "fazedor de resultados" que viola os novos valores) pode minar a credibilidade da transformação.

7. Paciência, Persistência e Ajuste Contínuo

Por fim, aplicando a lição de Lewin (1951) e Kotter (1996), a nova cultura precisa perdurar após as mudanças iniciais - deve-se "ancorá-la" profundamente. Isso requer tempo e persistência. Duck (1993) afirma que a transformação cultural não ocorre da noite para o dia; é um processo frequentemente multianual, que passa por fases de entusiasmo, possíveis retrocessos e consolidação gradual.

Os líderes devem atuar como guardiães da cultura emergente, monitorando o clima organizacional, medindo periodicamente os avanços (por exemplo, via pesquisas de cultura, feedback dos colaboradores) e fazendo ajustes de rota conforme necessário. Schein (2010) declara que a ideia de que a cultura e a aprendizagem e juntas se reforçam – a organização deve manter-se atenta ao meio ambiente e disposta a continuar aprendendo e evoluindo.

Em aplicações práticas, isso significa criar mecanismos de governança da cultura: fóruns regulares em que se discute o estado da cultura, integração do tema cultural em programas de integração de novos funcionários, e até rituais periódicos que relembram a todos "quem somos" e "como fazemos as coisas" (Schein & Schein, 2017).

Em especial, nos contextos organizacionais com propósitos transcendentais ou comunitários, os líderes podem incorporar momentos de reflexão coletiva sobre os valores institucionais, reforçando o elo entre a cultura e a maior missão da organização. Dessa forma, a mudança cultural deixa de ser um projeto pontual e torna-se parte do desenvolvimento orgânico contínuo da instituição.

Considerações Finais

Conduzir uma transformação cultural de forma bem-sucedida é uma verdadeira prova de liderança. Trata-se de alinhar corações e mentes em torno de novos modos de pensar e agir – um desafio que envolve conhecimento teórico, inteligência emocional e habilidades políticas por parte do líder. Neste texto, definimos cultura organizacional e transformação cultural, enfatizando sua profundidade e complexidade conceitual.

Também examinamos por que os líderes precisam dominar essa competência, já que a cultura pode impulsionar ou impedir a execução de estratégias e a adaptação organizacional. Por fim, exploramos estratégias práticas informadas por estudiosos renomados, desde Schein (2010) (foco em compreensão e mecanismos de mudança cultural) e Kotter (1996) (foco em visão, engajamento e consolidação), até Cameron e Quinn (2011) (foco em diagnóstico e gestão direcionada da cultura) e Senge (1990) (foco em aprendizagem e visão compartilhada).

Em síntese, o líder que atua como agente de transformação cultural aprende a ler a cultura existente, respeitando seus aspectos positivos, mas não hesitando em desafiar normas obsoletas. Com clareza de visão e propósito, ele inspira outros a abraçar novos valores e constrói, pouco a pouco, um ambiente em que esses valores florescem em ações cotidianas.

Tal competência é especialmente relevante em organizações orientadas por valores e missão, nas quais a cultura reflete a essência do trabalho coletivo e sua razão de ser. Uma transformação cultural bem-sucedida, nesses casos, revitaliza a organização desde dentro - renovando seu compromisso com a missão, fortalecendo sua coesão interna e ampliando seu impacto junto com quem serve.

Trata-se, portanto, de uma competência de liderança que combina arte e ciência: arte, ao lidar com pessoas, símbolos e significados; ciência, ao aplicar metodologias e teorias de mudança. Quando bem executada, uma transformação cultural não apenas adapta a organização às exigências externas, mas também se torna mais fiel aos seus valores mais nobres, criando uma base cultural sólida para um desempenho sustentável e ético.

Declaração Pessoal

Entendo que o ministério cristão não se limita aos muros da igreja. Somos chamados a impactar a cultura ao nosso redor com os valores do Reino de Deus. Jesus afirmou: "Você é o sal da terra... Vós sois a luz do

mundo" (Mateus 5:13-14), e isso me lembra da responsabilidade que tenho como pastor de ser uma influência positiva e redentora na sociedade.

White (1915) destaca: "É plano de Deus que cada igreja seja um centro de luz e bênção em sua comunidade" (p. 19). Uma transformação cultural começa com pequenos atos de amor, justiça e serviço.

Entender a cultura e mudar a cultura não é uma tarefa fácil. Principalmente falando de uma igreja como a nossa, que já tem mais de 160 anos de existência. Quando assumimos qualquer posto de liderança nessa igreja, estamos assumindo postos já criados há décadas ou séculos. Nossa igreja já tem um DNA, e está fundamentada em cima de processos e costumes muitas vezes rígidos. O maior risco que corremos é liderará-la sem se perguntar por que estamos agindo assim.

Já passei por isso algumas vezes, um exemplo foi quando assumi uma associação como presidente pela primeira vez. Nesta associação eu tinha começado meu ministério. Comecei como obreiro bíblico, depois fui distrital, departamento e secretário executivo. Neste campo havia o costume de todos os meses ter um encontro com os pastores chamado de regional. O campo era muito grande e essa reunião com os pastores acontecia em duas regiões todos os meses. Essa era uma prática que já acontecia há décadas.

Mas quando eu cheguei, perguntei: por que fazemos isso? Hoje temos a tecnologia a nosso favor, por que não fazer alguns desses encontros online? O objetivo da reunião era justo. Uma reunião de avaliação, acompanhamento e motivação. No passado tinha que ser presencial, mas hoje com a tecnologia, não via necessidade disso.

Conversei com meu grupo e decidimos fazer alguns desses encontros online. Isso foi uma grande economia para a igreja e não foi um prejuízo para os pastores e os resultados do campo. A pergunta: "por que fazemos assim?" É uma pergunta que como líder eu tenho feito sempre no meu ministério.

Assumo o compromisso de liderar iniciativas que promovam dignidade, educação, saúde e espiritualidade em minha comunidade. Quero ser um agente de mudança, levando esperança onde há dor e proclamando com a vida e com as palavras que há um Deus que transforma todas as coisas.

Referências

Argyris, C. (1993). *Conhecimento para ação: Um guia para superar barreiras à mudança organizacional*. Jossey-Baixo.

Bandura, A. (1977). *Teoria da aprendizagem social*. Salão de Prentice.

J. Bartunek M., e Moch, M. K. (1987) Intervenções de mudança e desenvolvimento organizacional de primeira ordem, segunda ordem e terceira ordem: Uma abordagem cognitiva. *Jornal de Ciências Comportamentais Aplicadas*, *23*(4), 483-500.https://doi.org/10.1177/0021886387234007

Baixo, B. M. (1985). *Liderança e desempenho além das expectativas*. Imprensa Livre.

Baixo, B. M., e Avolio, B. J. (1993). Liderança transformacional e cultura organizacional. *Administração Pública Trimestral*, *17*(1), 112-121.

Baixo, B. M., e Riggio, R. E. (2020). *Liderança transformacional* (2a ed.). Imprensa de Psicologia.

Cerveja, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). *O caminho crítico para a renovação corporativa*. Imprensa da Escola de Negócios de Harvard.

Queima, J. M. (1978). *Liderança*. Harper e Row.

K. Cameron S., e Quinn, R. E. (2011). *Diagnosticando e mudando a cultura organizacional: Com base na estrutura de valores concorrentes* (3a ed.). Jossey-Baixo.

Christensen, C. M. (1997) *O dilema do inovador: quando as novas tecnologias fazem com que grandes empresas falhem*. Imprensa da Escola de Negócios de Harvard.

J. Collins. C., e Porras, J. EU. (1994). *Construído para durar: Hábitos bem-sucedidos de empresas visionárias*. HarperBusiness.

Acordo, T. E., e Kennedy, A. A. (1982). *Culturas corporativas: Os ritos e rituais da vida corporativa*. Addison-Wesley.

D. Denison R. (1990). *Cultura corporativa e eficácia organizacional*. John Wiley & Filhos.

D. Denison R., Nieminen, L., e Kotrba, L. (2021). Diagnosticando culturas organizacionais: Uma revisão conceitual e empírica de pesquisas de eficácia cultural. *Revista Europeia de Trabalho e Psicologia Organizacional*, *30*(3), 469-483.https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1906988

Denning, S. (2021). *O guia do líder para contar histórias: Dominando a arte e a disciplina da narrativa empresarial* (3a ed.). Jossey-Baixo.

Pato, J. D. (1993). Gerenciando mudanças: A arte do equilíbrio. *Harvard Business Review*, *71*(6), 109-118.

A. Edmondson (1999). Segurança psicológica e comportamento de aprendizagem em equipes de trabalho. *Administrativa Science Quarterly*, *44*(2), 350-383.https://doi.org/10.2307/2666999

Galbraith, J. R. (2014). *Projetando organizações: Estratégia, estrutura e processo na unidade de negócios e nos níveis da empresa* (3a ed.). Jossey-Baixo.

B. Hedberg (1981). Como as organizações aprendem e desaprendem. Em P. C. Nystrom e W. H. Starbuck (Eds.), *Manual de design organizacional* (Vol. 1, pp. 3-27). Imprensa da Universidade de Oxford.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: Software da mente*. Morro McGraw.

S. Kerr (1975). Na loucura de recompensar A, enquanto espera por B. *Jornal da Academia de Gestão*, *18*(4), 769-783. https://doi.org/10.2307/255378

J. Kotter P. (1996). *Liderando a mudança*. Imprensa da Escola de Negócios de Harvard.

J. Kotter P., e Cohen, D. S. (2002). *O coração da mudança: Histórias da vida real de como as pessoas mudam suas organizações*. Imprensa de Revisão de Negócios de Harvard.

J. Kotter P., e Heskett, J. L. (1992). *Cultura e desempenho corporativo*. Imprensa Livre.

Lewin, K. (1951). *Teoria de campo em ciências sociais*. Harper e Row.

Martin, J. (2002). *Cultura organizacional: Mapeando o terreno*. Publicações Sage.

McKinsey. (2023) *O estado das organizações 2023.* McKinsey & Empresa.

E Schein H. (2010). *Cultura organizacional e liderança* (4a ed.). Jossey-Baixo.

E Schein H., e Schein, P. (2017). *Cultura Organizacional e Liderança* (5a ed.). Wiley.

Espuma, G., Schettini, E., e Santarsiero, F. (2022). Como as empresas sábias impulsionam a transformação digital. *Jornal de Inovação Aberta: Tecnologia, Mercado e Complexidade*, *8*(2), 122. https://doi.org/10.3390/joitmc8020122

Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: A arte e a prática da organização de aprendizagem*. Dia duplo.

Simons, T. (2002). Integridade comportamental: O alinhamento percebido entre as palavras e ações dos gerentes como foco de pesquisa. *Ciência da Organização*, *13*(1), 18-35. https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543

Tichy, N. M., e Devanna, M. A. (1986). *O líder transformacional*. John Wiley & Filhos.

Trice, H. M., e Beyer, J. M. (1993). *As culturas das organizações de trabalho*. Salão de Prentice.

M. Tushman L., E O'Reilly, C. A. (1996). *Vencendo através da inovação: Um guia prático para liderar a mudança e a renovação organizacional*. Imprensa da Escola de Negócios de Harvard.

Frasco, G. (2021). Entendendo a transformação digital: Uma revisão e uma agenda de pesquisa. *Gerenciando a Transformação Digital*, *13*(2), 13-66.https://doi.org/10.1007/s10796-019-09897-3

White E. G. (1915). *Evangelismo*. Casa Editora Brasileira.

Experiências Passadas	Documentos	Experiências Futuras	Documentos
Feedbacks a pastores e departamentais	Watsap	**Reunião de avaliação dos programas**	Agenda cadinho AMC 2023
Reunioes de planejamento e Avaliaçao	Fotos		
Celebração das Enfases	Fotos	**Celebração das enfases**	Fotos Resultado SS e Primavera