

Índice

	Pág.
PREFÁCIO	
NOTA DOS AUTORES	
CAPÍTULO 1 – O PARADIGMA DA MUDANÇA E A MUDANÇA DE PARADIGMAS	1
Uma visão global da temática	3
○ paradigma da mudança e a mudança de paradigmas	6
○ paradigma dos biscoitos que nos furtaram (ou que nós furtamos?!)	6
Os paradigmas como obstáculos à mudança nas organizações	7
Paradigmas para a actualidade	10
○ líder como construtor de ambientes organizacionais	12
Liderar a mudança é difícil	14
A profecia que se realiza – o paradigma da “psicologia da vitória”	15
Marx não foi marxista?!	17
Estrutura do livro	18
CAPÍTULO 2 – NA SENDA DA ORGANIZAÇÃO AUTENTIZÓTICA	25
Introdução	27
Mudança – o eixo da liderança	27
Liderar a mudança: em que direcção?	29
Organizações de elevado desempenho (OED)	30
A multiplicidade de critérios de desempenho/eficácia	30
Características das OED	30
Organizações autentizóticas	33
“A empresa viva” – rios em vez de charcos	37
Líderes e seguidores	40
Os “treinadores” são mesmo importantes?	40
Seguidores eficazes	43
Liderar pelo exemplo	47
Humildade + Determinação = Liderança de nível 5	48
“Liderança no século XXI”	50
Súmula conclusiva	52
CAPÍTULO 3 – MUDANÇAS, MUDANÇAS, MUDANÇAS: DIFERENTES ABORDAGENS, DIFERENTES TIPOS	55
Um tema de vastíssima presença	57
Abordagens de análise da mudança organizacional	59
Quatro escolas: ciclo de vida, teleológica, dialéctica e evolucionista	59
A perspectiva teleológica – mudar para atingir determinados propósitos	61
Diferentes estilos de liderança para distintas fases do ciclo de vida	62
Uma perspectiva dialéctica: Dores de crescimento (a dialéctica evolução/revolução)	63
Uma perspectiva evolucionista	66

A interpenetração das abordagens	67
Vários tipos de mudança	68
Planeada, estratégica, emergente e improvisada	68
Mudança incremental vs. mudança radical	69
Como a mudança incremental e radical se combinam: outro modelo ilustrativo	71
Mudança planeada vs. mudança emergente	71
Tipos de mudanças – classificações “para todos os gostos”	73
Súmula conclusiva	74
CAPÍTULO 4 – PORQUE FALHAM AS MUDANÇAS, E PORQUE AS PESSOAS RESISTEM À MUDANÇA	77
Pessoas, pessoas, pessoas	79
Gestão incorrecta da mudança: algumas razões explicativas	79
Abordagem incompleta ou parcial	80
Deficiências comunicacionais	81
Uso indevido de tipos e técnicas de mudança	84
A mente organizacional como obstáculo	85
Oito erros comuns nos esforços de mudança organizacional	87
Obstáculos psicossociais: Por que as pessoas resistem à mudança	90
Ausência de confiança	92
Crença de que a mudança é desnecessária	93
Crença de que as mudanças propostas não são viáveis	95
Evitamento da incerteza	95
Ameaças à segurança e aos interesses pessoais	96
Receios de perda de poder e <i>status</i>	97
Alteração das relações sociais	98
Esforços/custos de natureza pessoal/familiar	99
Medo de falhanço pessoal	100
Ausência de participação	102
Ameaça a ideais ou valores centrais	104
“O compromisso rival”	104
Percepções de injustiça	106
Convénios pessoais desajustados das necessidades de mudança	109
Uma visão global	112
Tipologias de resistências e de resistentes	112
Interdependência complexa de factores	115
Equipas emocionalmente inteligentes	118
Algumas ilustrações	118
Inteligência emocional do grupo e respectiva eficácia	122
Organizações emocionalmente aptas e mudanças radicais	122
Dinâmicas individuais e organizacionais que se interpenetram	122
Receptividade, mobilização e aprendizagem – a mudança em três dinâmicas	123
Dinâmicas emocionais	126
Súmula conclusiva	129
CAPÍTULO 5 - ORQUESTRAS SINFÓNICAS E BANDAS DE JAZZ: A MUDANÇA COMO PROCESSO PLANEADO OU COMO PROCESSO EMERGENTE	133
Introdução	135

Mudança planeada: diagnóstico, preparação, implementação, reforço	136
A visão dominante nos estudos e nos cérebros dos gestores	136
Vantagens, desvantagens e riscos	138
Um processo em oito passos	141
Uma sequência a cumprir	141
Um sentido de urgência	142
Uma poderosa equipa condutora da mudança	143
Uma visão eficaz	145
Comunicar a visão da mudança	147
Empowerment dos empregados	147
Vitórias alcançadas no curto-prazo	151
Consolidar ganhos e produzir mais mudança	152
Ancorar a mudança na cultura organizacional	153
O modelo V.I.A.G.R.A	153
Outros modelos de condução da mudança	154
Mudança programática: uma falácia?	154
Não há <i>one best way!</i>	156
Estratégias de gestão da resistência à mudança	158
Liderança da mudança executada por líderes morais	159
Um olhar microscópico: a mudança emergente	160
Ocorrências locais que se disseminam proveitosamente pela organização	161
Estruturas mínimas, orquestras de jazz e jardineiros	163
Uma síntese	166
Súmula conclusiva	167
Anexo - O líder num ambiente de mudança: McGyver ou James Bond?	168
CAPÍTULO 6 – LIDERAR A MUDANÇA, MUDAR A LIDERANÇA	173
A relevância do papel dos gestores	175
Contrastando gestão e liderança	176
Dois papéis distintos?	176
Gestores em T	177
A síndrome da gestão num contexto de mudança	179
“Líderes e gestores: serão eles diferentes?”	181
Traços e competências de liderança relevantes	185
Liderança emocional electrizante	191
Inteligência emocional	191
Competências emocionais pertinentes para a eficácia de liderança	193
Liderança ressonante ou galvanizante	194
Gestão de emoções em períodos de mudança organizacional	197
A IE pode ser aprendida?	199
Diferentes estilos de liderança para diferentes situações de mudança	200
Quatro estilos de liderança para diferentes níveis de maturidade dos colaboradores	200
Ajustar estilos às situações de mudança	201
Liderar de acordo com os graus de urgência e de resistência	203
Mudar a liderança - a lógica contingencial sob ataque	206
Súmula conclusiva	207

CAPÍTULO 7 – LÍDERES TRANSFORMANDO AS ORGANIZAÇÕES	211
“Tudo depende”?	213
Um manifesto anti-contingencial	214
Como a confiança se desmorona	214
Jack Welch – um líder camaleónico?	217
Liderança carismática	220
A armadilha do cavaleiro branco	220
Explosões de liderança: faísca, combustível e oxigénio	221
Algumas teorias explicativas da liderança carismática	222
Líderes que se auto-sacrificam	227
Narcisismo e perversidade (carisma - a quanto obrigas!)	230
Liderança transformacional	233
Liderança transaccional versus transformacional	233
Liderança transformacional e mudança	239
Líderes transformacionais autênticos e impostores – a relevância da ética	240
“Um assunto do coração”	242
Súmula conclusiva	243
CAPÍTULO 8 – A LÓGICA DE SHAKESPEARE VS. OS SILÊNCIOS MENTIROÇOS: UM MANIFESTO SOBRE A PARTICIPAÇÃO	247
As duas faces do Janus da participação	249
A lógica de Shakespeare	250
O pensamento grupal – quando os grupos perdem eficiência mental	253
A mudança como contexto propício ao pensamento grupal	253
Sintomas do pensamento grupal	255
Condições potencialmente contributivas do pensamento grupal	261
Consequências	263
Métodos preventivos	265
Súmula conclusiva	270
Complemento 1 – Desafiando a síndrome do vaivém <i>Challenger</i>: Dez lições de liderança simples (mas difíceis) que podem ser extraídas do desastre	272
Um lançamento <i>contra natura</i> ?	272
Uma versão sucinta dos acontecimentos	274
Avidez, arrogância e cobardia?	275
Os sete pecados mortais	277
Estrita conformidade e obediência cega aos procedimentos “correctos” habituais	277
Obediência cega à cadeia de comando vertical	278
Excessivo desvelo pelo cumprimento da divisão horizontal do trabalho	279
Prerrogativa decisória nas mãos dos gestores	279
Orientação para os resultados de curto-prazo em detrimento da orientação estratégica e sistémica	280
Obsessão com a alcance de objectivos pré-determinados	281
Supressão ou distorção das más notícias	281
Posições de macho e de cobardia?	283
As dez simples (mas difíceis) lições de liderança	284

Complemento 2 - Mecanismos de fomento da inteligência emocional da equipa – um poderoso antídoto do pensamento grupal	285
Complemento 3 - <i>Groupthink</i> ou <i>Politicothink</i> ? A invasão da Baía dos Porcos e a Guerra do Vietname: Uma visão alternativa para a explicação de dois fiascos decisórios	286
Complemento 4 – <i>Groupthink</i> , <i>Spreadthink</i> , <i>Clanthink</i> e <i>Linkthink</i>	289
CAPÍTULO 9 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ENSINAR A APRENDER/APRENDER A ENSINAR	293
Organização que aprende: uma esponja em constante movimento	295
A mudança das regras do jogo	296
Aprendizagem organizacional e organização que aprende	297
A esponja (móvel) embebida que se espreme para voltar a embeber-se	299
Modos de aprendizagem organizacional	301
Dois duetos e um sexteto	301
Aprendizagem metódica	303
Aprendizagem emergente	304
O processo de aprendizagem organizacional	305
O subciclo da aquisição e assimilação da informação	305
Aquisição de informação	305
Assimilação da informação e criação de conhecimento	308
O subciclo da utilização do conhecimento	309
Inovação	310
Rotinização	310
O processo de desaprendizagem organizacional	311
Ruptura	312
Reequilíbrio	313
Sistema inteligente de negócio, visão periférica, organização porosa à informação, cultura de consciência da envolvente – quatro conceitos relacionados	314
O papel dos líderes na criação e fomento da organização aprendente	315
Liderança e aprendizagem durante a vida: vogando na crista da quarta vaga	318
Súmula conclusiva	321
ANEXO - Onze ideias e meia (11,5) bastante esquisitas para estimular a aprendizagem e a inovação na sua empresa	324
CAPÍTULO 10 – EPÍLOGO: A “MORAL DA HISTÓRIA” EM 50 LIÇÕES	325
A certeza da mudança	327
Velhos paradigmas – o sucesso de ontem é inimigo do sucesso de amanhã	327
Novos paradigmas – pessoas, pessoas, pessoas	327
Líderes arquitectando os ambientes organizacionais	327
A psicologia da vitória	327
Organizações autenticóticas	327
Empresas vivas	328
Generais e soldados	328
A importância dos treinadores	328
Humildade + determinação = liderança de nível 5	328

Mudança programada x mudança emergente	328
Mudança incremental x mudança radical	328
Rãs em água morna	329
Mudanças tecnológicas x mudanças humanas	329
“A mudança é intensamente pessoal”	329
Os ciclos de vida organizacional não são uma sina	329
Diferentes mazelas tratadas por diferentes médicos	329
Não é possível não comunicar	329
O risco de andar “atrás das modas”	330
A mente organizacional como obstáculo	330
Visões eficazes	330
Poderosas equipas de condução da mudança	330
Por que as pessoas resistem à mudança?	330
Efeitos colaterais do despotismo esclarecido	331
Cinismo e paranóia	331
O ser e o parecer	331
Sagacidade política	331
Ninguém espera <i>ad eternum</i>	331
Orquestras de jazz e jardineiros	332
Gestão e liderança: são ambas necessárias?	332
Futuro radiante – mas inalcançável	332
Gestores e líderes: são eles diferentes?	332
Dupla liderança	333
Que traços de personalidade se exigem a um líder para conduzir as mudanças?	333
“Tourada portuguesa”	333
Liderança electrizante, ressonante ou galvanizante	333
Liderança camaleónica	334
Explosões de liderança	334
O lado escuro do carisma	334
Liderança transformacional	334
Líderes genuinamente transformacionais e líderes pseudo-transformacionais	335
Assuntos do coração	335
A ineficiência mental das equipas decisórias	335
Quando se recomenda que o líder “esteja calado”	335
A importância das vozes dissonantes – e a relevância dos “advogados do diabo”	336
A quarta vaga – a economia baseada na aprendizagem	336
A esponja (móvel) embebida que se espreme para voltar a embeber-se	336
(In)competências (in)conscientes	336
Os erros são bem-vindos?	336
“Um guia de sobrevivência para líderes”	337
Questionários e exercícios: Para auto-avaliação e para avaliação da sua organização	339
Instruções para os questionários de auto-avaliação e de avaliação da sua organização	411
Bibliografia	479