

## **PREFÁCIO**

### **NOTA DOS AUTORES**

#### **CAPÍTULO 1 – O PARADIGMA DA MUDANÇA E A MUDANÇA DE PARADIGMAS**

Uma visão global da temática

O paradigma da mudança e a mudança de paradigmas

    O paradigma dos biscoitos que nos furtaram (ou que nós furtamos?!)

    Os paradigmas como obstáculos à mudança nas organizações

    Paradigmas para a actualidade

O líder como construtor de ambientes organizacionais

Liderar a mudança é difícil

A profecia que se realiza – o paradigma da “psicologia da vitória”

Marx não foi marxista?!

Estrutura do livro

#### **CAPÍTULO 2 – NA SENDA DA ORGANIZAÇÃO AUTENTIZÓTICA**

Introdução

    Mudança – o eixo da liderança

    Liderar a mudança: em que direcção?

Organizações de elevado desempenho (OED)

    A multiplicidade de critérios de desempenho/eficácia

    Características das OED

Organizações autenticizóticas

“A empresa viva” – rios em vez de charcos

Líderes e seguidores

    Os “treinadores” são mesmo importantes?

    Seguidores eficazes

    Liderar pelo exemplo

    Humildade + Determinação = Liderança de nível 5

    “Liderança no século XXI”

Súmula conclusiva

#### **CAPÍTULO 3 – MUDANÇAS, MUDANÇAS, MUDANÇAS: DIFERENTES ABORDAGENS, DIFERENTES TIPOS**

Um tema de vastíssima presença

Abordagens de análise da mudança organizacional

    Quatro escolas: ciclo de vida, teleológica, dialéctica e evolucionista

    A perspectiva teleológica – mudar para atingir determinados propósitos

    Diferentes estilos de liderança para distintas fases do ciclo de vida

    Uma perspectiva dialéctica: Dores de crescimento (a dialéctica

evolução/revolução)

    Uma perspectiva evolucionista

    A interpenetração das abordagens

Vários tipos de mudança

    Planeada, estratégica, emergente e improvisada

    Mudança incremental vs. mudança radical

    Como a mudança incremental e radical se combinam: outro modelo ilustrativo

    Mudança planeada vs. mudança emergente

    Tipos de mudanças – classificações “para todos os gostos”

Súmula conclusiva

#### **CAPÍTULO 4 – PORQUE FALHAM AS MUDANÇAS, E PORQUE AS PESSOAS RESISTEM À MUDANÇA**

Pessoas, pessoas, pessoas

Gestão incorrecta da mudança: algumas razões explicativas

- Abordagem incompleta ou parcial

- Deficiências comunicacionais

- Uso indevido de tipos e técnicas de mudança

A mente organizacional como obstáculo

Oito erros comuns nos esforços de mudança organizacional

Obstáculos psicossociais: Por que as pessoas resistem à mudança

- Ausência de confiança

- Crença de que a mudança é desnecessária

- Crença de que as mudanças propostas não são viáveis

- Evitamento da incerteza

- Ameaças à segurança e aos interesses pessoais

- Receios de perda de poder e *status*

- Alteração das relações sociais

- Esforços/custos de natureza pessoal/familiar

- Medo de falhanço pessoal

- Ausência de participação

- Ameaça a ideais ou valores centrais

- “O compromisso rival”

- Percepções de injustiça

- Convénios pessoais desajustados das necessidades de mudança

Uma visão global

- Tipologias de resistências e de resistentes

- Interdependência complexa de factores

- Equipas emocionalmente inteligentes

  - Algumas ilustrações

  - Inteligência emocional do grupo e respectiva eficácia

- Organizações emocionalmente aptas e mudanças radicais

  - Dinâmicas individuais e organizacionais que se interpenetram

  - Receptividade, mobilização e aprendizagem – a mudança em três

- dinâmicas

  - Dinâmicas emocionais

Súmula conclusiva

#### **CAPÍTULO 5 – ORQUESTRAS SINFÓNICAS E BANDAS DE JAZZ: A MUDANÇA COMO PROCESSO PLANEADO OU COMO PROCESSO EMERGENTE**

Introdução

Mudança planeada: diagnóstico, preparação, implementação, reforço

- A visão dominante nos estudos e nos cérebros dos gestores

- Vantagens, desvantagens e riscos

Um processo em oito passos

- Uma sequência a cumprir

- Um sentido de urgência

- Uma poderosa equipa condutora da mudança

- Uma visão eficaz

- Comunicar a visão da mudança
- Empowerment* dos empregados
- Vitórias alcançadas no curto prazo
- Consolidar ganhos e produzir mais mudança
- Ancorar a mudança na cultura organizacional

O modelo V.I.A.G.R.A

Outros modelos de condução da mudança

- Mudança programática: uma falácia?

- Não há *one best way!*

- Estratégias de gestão da resistência à mudança

- Liderança da mudança executada por líderes morais

Um olhar microscópico: a mudança emergente

- Ocorrências locais que se disseminam proveitosamente pela organização

- Estruturas mínimas, orquestras de jazz e jardineiros

Uma síntese

Súmula conclusiva

Anexo – O líder num ambiente de mudança: Mcgyver ou James Bond?

## **CAPÍTULO 6 – LIDERAR A MUDANÇA, MUDAR A LIDERANÇA**

A relevância do papel dos gestores

Contrastando gestão e liderança

- Dois papéis distintos?

- Gestores em T

- A síndrome da gestão num contexto de mudança

- “Líderes e gestores: serão eles diferentes?”

Traços e competências de liderança relevantes

Liderança emocional eletrizante

- Inteligência emocional

- Competências emocionais pertinentes para a eficácia de liderança

- Liderança ressonante ou galvanizante

- Gestão de emoções em períodos de mudança organizacional

- A IE pode ser aprendida?

Diferentes estilos de liderança para diferentes situações de mudança

Quatro estilos de liderança para diferentes níveis de maturidade dos colaboradores

- Ajustar estilos às situações de mudança

- Liderar de acordo com os graus de urgência e de resistência

- Mudar a liderança – a lógica contingencial sob ataque

Súmula conclusiva

## **CAPÍTULO 7 – LÍDERES TRANSFORMANDO AS ORGANIZAÇÕES**

“Tudo depende”?

Um manifesto anti-contingencial

- Como a confiança se desmorona

- Jack Welch – um líder camaleónico?

Liderança carismática

- A armadilha do cavaleiro branco

- Explosões de liderança: faísca, combustível e oxigénio

- Algumas teorias explicativas da liderança carismática

- Líderes que se auto-sacrificam

Narcisismo e perversidade (carisma – a quanto obrigas!)  
Liderança transformacional  
Liderança transaccional *versus* transformacional  
Liderança transformacional e mudança  
Líderes transformacionais autênticos e impostores – a relevância da ética  
“Um assunto do coração”  
Súmula conclusiva

## **CAPÍTULO 8 – A LÓGICA DE SHAKESPEARE VS. OS SILÊNCIOS MENTIROsos: UM MANIFESTO SOBRE A PARTICIPAÇÃO**

As duas faces do Janus da participação  
A lógica de Shakespeare  
O pensamento grupal – quando os grupos perdem eficiência mental  
    A mudança como contexto propício ao pensamento grupal  
    Sintomas do pensamento grupal  
Condições potencialmente contributivas do pensamento grupal  
Consequências  
Métodos preventivos  
Súmula conclusiva

**Complemento 1** – Desafiando a síndrome do vaivém *Challenger*: Dez lições de liderança simples (mas difíceis) que podem ser extraídas do desastre  
Um lançamento *contra natura*?  
Uma versão sucinta dos acontecimentos  
Avidéz, arrogância e cobardia?  
Os sete pecados mortais  
    Estrita conformidade e obediência cega aos procedimentos “correctos” habituais  
    Obediência cega à cadeia de comando vertical  
    Excessivo desvelo pelo cumprimento da divisão horizontal do trabalho  
    Prerrogativa decisória nas mãos dos gestores  
    Orientação para os resultados de curto-prazo em detrimento da orientação estratégica e sistémica  
    Obsessão com o alcance de objectivos pré-determinados  
    Supressão ou distorção das más notícias  
Posições de macho e de cobardia?  
As dez simples (mas difíceis) lições de liderança

**Complemento 2** – Mecanismos de fomento da inteligência emocional da equipa – um poderoso antídoto do pensamento grupal

**Complemento 3** – *Groupthink* ou *Politicothink*? A invasão da Baía dos Porcos e a Guerra do Vietname: Uma visão alternativa para a explicação de dois fiascos decisórios

**Complemento 4** – *Groupthink*, *Spreadthink*, *Clanthink* e *Linkthink*

## **CAPÍTULO 9 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ENSINAR A APRENDER/APRENDER A ENSINAR**

Organização que aprende: uma esponja em constante movimento  
    A mudança das regras do jogo  
    Aprendizagem organizacional e organização que aprende

A esponja (móvel) embebida que se espreme para voltar a embeber-se

Modos de aprendizagem organizacional

- Dois duetos e um sexteto
- Aprendizagem metódica
- Aprendizagem emergente

O processo de aprendizagem organizacional

- O subciclo da aquisição e assimilação da informação
  - Aquisição de informação
  - Assimilação da informação e criação de conhecimento
- O subciclo da utilização do conhecimento
  - Inovação
  - Rotinização
- O processo de desaprendizagem organizacional
  - Ruptura
  - Reequilíbrio

Sistema inteligente de negócio, visão periférica, organização porosa à informação, cultura de consciência da envolvente – quatro conceitos relacionados

O papel dos líderes na criação e fomento da organização aprendente

Liderança e aprendizagem durante a vida: vogando na crista da quarta vaga

Súmula conclusiva

**ANEXO** – Onze ideias e meia (11,5) bastante esquisitas para estimular a aprendizagem e a inovação na sua empresa

## **CAPÍTULO 10 – EPÍLOGO: A “MORAL DA HISTÓRIA” EM 50 LIÇÕES**

A certeza da mudança

Velhos paradigmas – o sucesso de ontem é inimigo do sucesso de amanhã

Novos paradigmas – pessoas, pessoas, pessoas

Líderes arquitectando os ambientes organizacionais

A psicologia da vitória

Organizações autenticizóticas

Empresas vivas

Generais e soldados

A importância dos treinadores

Humildade + determinação = liderança de nível 5

Mudança programada x mudança emergente

Mudança incremental x mudança radical

Rãs em água morna

Mudanças tecnológicas x mudanças humanas

“A mudança é intensamente pessoal”

Os ciclos de vida organizacional não são uma sina

Diferentes mazelas tratadas por diferentes médicos

Não é possível não comunicar

O risco de andar “atrás das modas”

A mente organizacional como obstáculo

Visões eficazes

Poderosas equipas de condução da mudança

Por que as pessoas resistem à mudança?

Efeitos colaterais do despotismo esclarecido

Cinismo e paranóia

O ser e o parecer  
Sagacidade política  
Ninguém espera *ad eternum*  
Orquestras de jazz e jardineiros  
Gestão e liderança: são ambas necessárias?  
Futuro radiante – mas inalcançável  
Gestores e líderes: são eles diferentes?  
Dupla liderança  
Que traços de personalidade se exigem a um líder para conduzir as mudanças?  
“Tourada portuguesa”  
Liderança eletrizante, ressonante ou galvanizante  
Liderança camaleônica  
Explosões de liderança  
O lado escuro do carisma  
Liderança transformacional  
Líderes genuinamente transformacionais e líderes pseudo-transformacionais  
Assuntos do coração  
A ineficiência mental das equipas decisórias  
Quando se recomenda que o líder “esteja calado”  
A importância das vozes dissonantes – e a relevância dos “advogados do diabo”  
A quarta vaga – a economia baseada na aprendizagem  
A esponja (móvel) embebida que se espreme para voltar a embeber-se  
(In)competências (in)conscientes  
Os erros são bem-vindos?  
“Um guia de sobrevivência para líderes”

**Questionários e exercícios: Para auto-avaliação e para avaliação da sua organização**

**Instruções para os questionários de auto-avaliação e de avaliação da sua organização**

**Bibliografia**