

## Prefácio

Durante muitos anos, os estudiosos da gestão perseguiram o nobre objectivo de melhorar as organizações e torná-las mais eficazes. Ultimamente este objectivo tornou-se muito mais complexo e desafiante, uma vez que o nosso tempo é de mudança acelerada, descontinuidades e interrupções frequentes, nos mundos em que vivemos e trabalhamos. Muitas das organizações que prosperaram em épocas mais estáveis, vêem-se agora mal adaptadas às realidades económicas. Para onde quer que olhemos, vemos as estruturas tradicionais sendo reformuladas ou em queda abrupta. Empresas outrora de sucesso, estão a chegar à conclusão que as fórmulas garantidas já não funcionam. Ícones em excelência organizacional, outrora reverenciados, foram humilhados e salvos da falência através da intervenção dos governos. Indivíduos, famílias e comunidades inteiras estão a sentir que o mundo lhes foge debaixo dos pés, à medida que os mercados tradicionais e fontes de emprego desaparecem com o impacto das novas tecnologias de informação, competição global, ausência de regulação das instituições financeiras, incerteza sobre o aquecimento global, transição para novas fontes de energia, e reestruturação da economia mundial. Não nos surpreende, assim, que as organizações cujas maiores virtudes eram a estabilidade e a segurança, achem agora difícil adaptar-se a este ambiente cada vez mais dinâmico, tal como acontece com os seus empregados, que lutam para se adaptar a estes tempos de mudança.

O meu estimado colega Fernando Sousa e a sua equipa são pioneiros no esforço em levar a Europa e Portugal a preocuparem-se com a necessidade das organizações serem mais criativas e inovadoras na forma de pensar e de se comportar, tendo em vista o sucesso neste mundo turbulento. Este livro está focalizado nessa necessidade das organizações incorporarem comportamentos criativos com perícias e resultados nas suas actividades do dia-a-dia, no sentido de atingirem a sustentabilidade necessária e de contribuírem para a prosperidade duradoura da sociedade em que se inserem. A nossa crença comum é a de que a criatividade

organizacional constitui um requisito fundamental para todas as organizações.

Muitas organizações ainda possuem estruturas hierarquizadas e tomada de decisão centralizada, que podem dificultar o processamento de grandes volumes de informação complexa com que são inundadas e que podem prejudicar a sua capacidade para dar resposta à mudança. A divisão do trabalho e a especialização funcional dificultam a integração dos departamentos e a coordenação do trabalho, nomeadamente quando há urgência na realização de uma tarefa. As regras, os procedimentos e outros mecanismos de controlo centralizados evitam que as pessoas respondam à mudança ou que lidem com problemas ou oportunidades únicos, assumindo pessoalmente riscos elevados. Os empregados aprendem a trabalhar confortavelmente em «silos» funcionais, faltando-lhe as competências interpessoais e cognitivas para trabalhar multidisciplinarmente, de modo a dar resposta às exigências de um serviço cada vez mais rápido, de maior qualidade e personalizado, que os clientes exigem à organização. Muitos gestores, em tempos bem sucedidos, encontram-se no desemprego ou estrebuchando, à medida que as hierarquias burocráticas e os planos de carreira tradicionais desaparecem. Aqueles que têm a sorte de manter os seus cargos enfrentam grandes desafios e reajustamentos. Têm que encontrar novas formas de gerir organizações mais horizontais e descentralizadas, e têm de adoptar formas de pensamento mais flexíveis.

Muitas organizações possuem amplas competências analíticas. Contudo, para ter sucesso no novo século, as organizações devem aprender a integrar competências e atitudes criativas no seu repertório. O pensamento criativo deve tornar-se dominante, ou um modo de vida organizacional, e não apenas algo que acontece «às vezes» ou «de vez em quando». Assim, a criatividade e os comportamentos criativos, em termos de atitudes e competências, constituem a base necessária aos esforços de desenvolvimento de uma organização bem sucedida.

Espero continuar a colaboração com o Fernando, promovendo a investigação e a prática na área da criatividade e ampliando a compreensão da sua aplicabilidade à realidade do trabalho nas organizações.

Desejo-lhe um grande êxito com este excelente livro.

*Min Basadur*

Conferencista, autor e fundador da *Basadur Applied Creativity*