

CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: OU COMO SOBREVIVER NUM MUNDO EM CONSTANTE MUTAÇÃO.

CREATIVITY IN ORGANIZATIONS: OR HOW TO SURVIVE IN A CHANGING WORLD.

Maria Luisa Marques Peralta Ribeiro¹

PSIQUE • e-ISSN 2183-4806 • VOLUME XII • JANUARY JANEIRO - DECEMBER DEZEMBRO 2016 • PP. 63-78

Submitted on August 30th, 2014 | Accepted on October 26th, 2015
Submetido em 30 de Agosto, 2014 | Aceite em 26 de Outubro, 2015

Resumo

A criatividade organizacional é uma forma de sobreviver e de obter vantagens competitivas num mundo global. Neste contexto, a capacidade de comunicar e trabalhar com diversas culturas de forma competente torna-se essencial para o sucesso pessoal e organizacional. Se algumas características individuais parecem facilitar a criatividade, tornando alguns indivíduos naturalmente mais aptos para obter mais ou melhores resultados criativos, não devemos esquecer que a equipa (incluindo o líder) e a própria organização podem oferecer condições fundamentais para que a criatividade no trabalho seja maximizada. Não focando apenas um único nível de promoção da criatividade, este artigo apresenta fatores individuais, organizacionais e culturais, que combinados podem facilitar o trabalho criativo. Este permitirá encontrar novas soluções para desafios anteriormente inexistentes, de forma adequada aos atualmente crescentes contextos de internacionalização e expatriação. As características e condições referenciadas podem servir como base de trabalho para políticas de gestão de recursos humanos que possam efetivamente fomentar a criatividade nas organizações. Dentre as apresentadas, destacamos pela sua pertinência quer no campo da criatividade quer no da integração em ambientes multiculturais, a abertura à experiência, o apoio e cooperação do grupo e do líder, e a necessidade de políticas organizacionais no apoio à criatividade, multiculturalidade e expatriação.

Palavras-chave: criatividade, organizações, trabalho, *empowerment*, multiculturalidade, expatriação

Abstract

Organizational creativity is a way to survive and gain competitive advantage in a global world. In such a context, the ability to skilfully interact, communicate and work with several cultures is essential for success, whether we consider it on a personal or organizational level. Even considering that some individual characteristics seem to facilitate creativity, thus rendering those individuals more apt for creative results, we should not forget that the team (including the leader) and the organization itself can offer essential conditions so that creativity at work be maximised for any worker. By not focusing on a single level of

¹ Centro de Investigação em Psicologia, CIP-UAL, Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal. E-mail: mribeiro@ual.pt

creativity promotion, this article presents individual, group, organizational and cultural factors that can be combined in order to facilitate creative outcomes. These will allow for finding new solutions for previously non-existing challenges, adequately suited to growing international and expatriation contexts. The mentioned characteristics and conditions can be used as a work basis for human resources management policies that will effectively promote organizational creativity. Among the presented factors, we highlight the pertinence for both creativity and multicultural environments integration of openness to experience, leader and team support and cooperation, and the need for organizational policies fostering creativity, multiculturalism and expatriation.

Keywords: creativity, organizations, work, empowerment, multiculturalism, expatriation

Criatividade Organizacional num Mundo Global

Vivemos uma realidade cada vez mais global e competitiva (Elliot & Nakata, 2013; Rivera, 2014). Neste contexto, a criatividade nas organizações permite responder às constantes mudanças da envolvente, é fonte de inovação, e é muitas vezes o que assegura a sua sobrevivência (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Goncalo, 2009; Kratzer, Leenders, & Engelen, 2004; Rietzschel, De Dreu, & Nijstad, 2009; Rivera, 2014; Robinson, 2001; Williams & Yang, 2009). Frequentemente, pretendem-se resultados criativos com impacto mundial, e não apenas inovações a nível interno ou local (Elliot & Nakata, 2013). Assim, devemos considerar a criatividade como algo que ocorre no indivíduo, estando inserido este geralmente a trabalhar num grupo e/ou numa organização, sem olvidar o ambiente e a realidade do trabalho, crescentemente multicultural. O objetivo deste trabalho consiste em apresentar fatores destas diferentes dimensões que podem e devem ser combinados na promoção da criatividade nas organizações, de forma consentânea com a realidade global e multicultural atual, em particular das organizações que operam em contextos internacionais.

O estudo da criatividade pode focar-se em variáveis individuais, grupais ou organizacionais. Estes três níveis existem na realidade organizacional, e cada um tem merecido atenção dos investigadores nesta área. Entender as características individuais permite-nos desenvolver intervenções individuais centradas nas que estão associadas a um desempenho mais criativo. Num nível grupal, podemos criar ações, políticas e normas que estimulem os processos subjacentes à inovação e aos resultados criativos. Considerando o âmbito organizacional permite-nos conceber uma homogeneidade de funcionamento e/ou de finalidade, criando uma simbiose entre as várias componentes estruturais ou funcionais, maximizando os esforços criativos e o desempenho adequado ao ambiente externo. Uma boa conjugação destes níveis de funcionamento num olhar multidimensional face ao mercado de atuação permite que cada um reforce os restantes, sem que os vários níveis criem entropia.

Apesar de o estudo da criatividade ter começado pelos fatores individuais, é mais fácil intervir no contexto do que na personalidade, e por isso a identificação das condições contextuais e organizacionais que influenciam a criatividade tem vindo a suscitar um maior interesse nos últimos anos (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996a, 2009). Devido à globalização, estes aspetos assumem maior relevância. Os contextos são mais instáveis e a cada momento uma organização pode ter que lidar com uma diversidade cultural, social e política, especialmente no caso das empresas multinacionais (Sheehan & Sparrow, 2012). A criatividade dos colabora-

dores organizacionais pode ser influenciada pelas práticas de Gestão de Recursos Humanos (Jiang, Wang, & Zhao, 2012), pelo que estas deverão estar ajustadas à envolvente e simultaneamente à sua realidade interna. Além do aspeto da criatividade, a competência e a consciência multicultural são geralmente tidas como muito importantes, dado o atual e rápido aumento da globalização a nível empresarial (Leung, Maddux, Galinsky, & Chiu, 2008).

A criatividade em contexto organizacional deverá necessariamente ser capaz de gerar algo novo que seja também útil (Amabile, 1996, 1997; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Goncalo, 2009). Definimos assim performance criativa como “a geração de novas ideias, produtos ou procedimentos úteis às organizações” (Alge, Ballinger, Tangirala, & Oakley, 2006, p. 224). Esta necessita muitas vezes de trabalho árduo, envolvendo altos níveis de esforço, persistência e iniciativa (Amabile, 1996; Rietzschel et al., 2009). Para que estes resultados sejam atingidos, existem vários níveis de intervenção que a gestão de recursos humanos pode assumir: conhecer as características dos seus colaboradores, e contribuir para desenvolver as mais adequadas à criatividade; entender quais as características do contexto laboral que pode melhorar ou que deve reduzir; aumentar a consciência e abertura multicultural no caso das equipas multiculturais, que necessitem de operar em mercados culturalmente diversos, ou nos casos de expatriação. As intervenções multidimensionais permitem a construção de soluções mais integradas e cujas diferentes componentes se reforcem, sem contradições ou entropia.

Fatores Individuais

Para Maslow (1970/2003), a criatividade acaba por ser o resultado do desenvolvimento de uma pessoa psicologicamente saudável, rumo à autorrealização. Neste processo, a pessoa torna-se mais ela própria, aceita-se como é, torna-se mais independente dos outros e da sua aprovação. Neste caso, não se conseguirá evitar a criatividade, pois essa pessoa não está a defender-se nem a tentar superar os outros, mas sim simplesmente a crescer. A criatividade é um epifenómeno da saúde. Assim sendo, a criatividade desenvolve-se de forma holística, pois aparece ao desenvolver-se a pessoa como um todo, de forma completa e integral.

Também para Rogers (1985) é a tendência natural do homem para atualizar o seu potencial e realizar-se a si próprio que é a causa tanto da criatividade, como do efeito curativo da psicoterapia. Ser criativo é ser-se verdadeiramente saudável, e advém da unicidade de cada ser humano. Ao sermos nós próprios deixamos de tentar assemelharmo-nos aos outros, e distinguimo-nos enquanto indivíduos.

As fontes da criatividade encontram-se na própria natureza humana, é universal. Existe em cada criança, e vai sendo perdida pela maioria de nós, à medida que crescemos (Maslow, 1970/2003). De forma a estimular a criatividade do indivíduo, podemos utilizar qualquer técnica que aumente o nível de autoconhecimento profundo, que permitirá que a pessoa se liberte do senso comum, da vida tal como se apresenta no dia a dia. É ao jogar com ideias e fantasias, que se permite criar um mundo diferente (Maslow, 1970/2003). Também Rogers (1985) identifica a criatividade com a capacidade para lidar espontaneamente com ideias, cores, formas, relações, criando hipóteses inverosímeis e até ridículas, fazendo surgir uma visão criadora, nova e significativa.

Para Maslow (1970/2003), as pessoas criativas apresentam como características a não convencionalidade, a indisciplina, a emotividade, e até a infantilidade, teimosia, irregularidade e descontrolo. Porém, não o são desta forma em qualquer circunstância – são-no quando neces-

sário, de forma controlada e desejada. A pessoa criativa vive no imediato, no presente, para quem o futuro e o passado não existem – é inocente, tal como uma criança, sem deixar de ser uma pessoa madura. Este foco no aqui e agora é representado na capacidade que estes indivíduos demonstram em desempenhar atividades com pouca estrutura, de forma fluída no tempo. Não beneficiam de controlo ou regras, como por exemplo um horário de trabalho fixo, e reagem bem a mudanças constantes e ambiguidades. Isto significa também que não necessitam de conhecer previsões, pois vão-se adaptando ao longo do tempo. Os criativos são revolucionários e insatisfeitos.

Quando Csikszentmihalyi (1996a) se dedicou à investigação das pessoas criativas, encontrou dez características típicas. Estas são pessoas que aprendem a respeitar os seus ritmos biológicos, mesmo quando isso implica desrespeitar os horários mais comuns. Sabem aproveitar o pico da sua produtividade, e também introduzir pausas quando isso é necessário. Apesar de deterem um certo grau de inteligência (necessário para progredir profissionalmente), mantêm a capacidade de olhar o mundo e as situações com alguma ingenuidade. São responsáveis mas capazes de humor e de brincar com ideias, conceitos, etc., o que lhes permite explorar caminhos menos usuais. São conhecedores dos constrangimentos inerentes ao mundo real, mas possuem uma boa imaginação. Necessitam de momentos de socialização e troca de ideias, mas também de momentos mais recatados. Reconhecem a sua alta competência, mas mantêm uma postura humilde. São apaixonados pelo seu trabalho. Apresentam pouca estereotipia de género. São capazes de tomar riscos, tendo em conta a sua aprendizagem passada. São sensíveis, abertos e emotivos.

Encontramos um paralelo entre estes dois autores, pois ambos identificaram um funcionamento bastante flexível nos indivíduos criativos, podendo abranger dois extremos (realistas e imaginativos, por exemplo), e adequando o seu funcionamento às suas necessidades e à situação. Também McCrae (1987) refere que existe alguma evidência de que existem características de personalidade relacionadas sistematicamente com as capacidades criativas, e que as pessoas criativas serão pessoas produtivas, sociáveis e ajustadas, além de abertas.

Apesar desta capacidade de bom ajuste social, Maslow (1970/2003) alerta que muitas vezes elas têm dificuldade em enquadrar-se e em serem aceites no mundo empresarial. Neste mundo, existe uma grande preocupação em cumprir ordens de forma prevista, e estas pessoas, ao serem curiosas e exploradoras, podem ser vistas como desajustadas ou inadequadas ao estrito cumprimento de funções. Goncalo (2009) refere a mesma preocupação – atualmente as empresas afirmam-se defensoras e promotoras da criatividade, mas submetem os seus trabalhadores a uma pressão ao conformismo e às regras estabelecidas, não apresentando geralmente reais condições que permitam às pessoas serem criativas. Assim, a escolha de trabalhadores criativos, ou a decisão estratégica de inovar na organização, deve levar a um bom entendimento por parte dos gestores (nomeadamente os de Recursos Humanos) não só sobre as características de personalidade que podem favorecer o surgimento da criatividade, mas também sobre o que a própria organização pode e deve fazer de forma a assegurar que os colaboradores encontrem condições que suportem o desenvolvimento do seu potencial criativo.

Apesar de uma certa tipificação dos criativos, a criatividade é possível a todas as pessoas, e pode ocorrer em qualquer ocupação – não apenas nas atividades consideradas ‘artísticas’, tais como dança, música, pintura, etc. Pode ter lugar a cozinhar, num trabalho de mecânica, a ensinar, etc., ou seja, em qualquer atividade a que uma pessoa se dedique. A pessoa criativa

vive apenas o momento, está totalmente presente na situação vivida, totalmente absorvida pelo 'agora'. Está perdida no total fascínio do momento presente. Dá tudo de si, na percepção do assunto, de forma a descobrir a resposta que se encontra dentro do próprio problema (Csikszentmihalyi, 1996b; Maslow, 1970/2003).

Condições internas.

Tanto os fatores cognitivos como os de personalidade apresentam grande importância para o desenvolvimento da criatividade, tal como atesta o trabalho de Barron e Harrington (1981). Num estudo de 1987, McCrae aponta para que a criatividade tenha um papel de intermediário entre a inteligência e a personalidade, pois a originalidade da produção criativa implica não só uma capacidade de pensamento flexível e fluente, como também uma apetência para tal.

Para que a criatividade ocorra, as ideias devem fluir livremente, sem racionalidade, controlo, método ou crítica, todo o tipo de ideias deve ser permitido. Apenas posteriormente devemos avaliar da qualidade e utilidade das ideias obtidas. Se o tentarmos antes, por temer errar, ou ser criticados, não teremos êxito em ser criativos, em ter ideias brilhantes (Maslow, 1970/2003).

Como uma das condições internas de criatividade, Rogers (1985) refere a abertura à experiência, vivendo esta plenamente, sem defesas que a distorcem, nem juízos de valor – estes devem surgir de si próprio, não da apreciação dos outros. Alguns estudos posteriores sugerem que a criatividade está intimamente relacionada com a abertura à experiência, como é o caso do trabalho de McCrae (1987).

Este estudo testa a hipótese da criatividade estar unicamente associada à dimensão da personalidade de abertura à experiência. Para tal, as capacidades de pensamento divergente foram consistentemente relacionadas apenas com a abertura à experiência, o que o autor defende suportar a hipótese de que a criatividade lhe está unicamente relacionada (McCrae, 1987).

Em 2014, Christensen, Drewsen, e Maaløe identificam esta característica de abertura à experiência como solicitada sistematicamente em anúncios de emprego que explicitamente também pretendiam pessoas criativas, indicando assim uma aproximação das teorias implícitas sobre a criatividade às teorias explícitas académicas. Os autores sugerem que na prática esta associação seja verificada pelos responsáveis organizacionais, gerando esta associação implícita.

Já em 2009, Shalley, Gilson, e Blum referem o peso decisivo da necessidade de crescimento no trabalho que os indivíduos sentem para o desenvolvimento da criatividade no trabalho de forma mais forte que a personalidade, a motivação intrínseca ou o estilo cognitivo.

Indivíduos que apresentem abertura à experiência, combinada com necessidade de crescimento a nível laboral, estão assim em condições mais propícias para desenvolverem a sua criatividade. Notamos que, apesar da estabilidade da personalidade ao longo da vida, mudanças a estes níveis podem ser promovidas por processos de desenvolvimento pessoal. Estes podem ser uma componente dos programas de assistência a empregados, promovidos pelas organizações, em benefício dos seus colaboradores (Schwenk & Kinder, 2012).

Fatores Organizacionais

Rogers (1985) afirmava a importância da pessoa ter segurança e liberdade psicológica para o desenvolvimento da criatividade. O apoio organizacional para a criatividade é um fator claramente reconhecido na literatura. Quanto mais a pessoa sentir que a criatividade é valorizada

pela organização, e quanto mais os esforços criativos forem encorajados quer pelos cargos hierarquicamente superiores, quer pelos colegas, mais provável se torna que este persista nos seus esforços de geração de ideias, resultando na exploração e refinamento das suas ideias criativas (Amabile, 1997; Amabile et al., 1996; Moultrie & Young, 2009; Robinson, 2001; Shalley et al., 2009). Eisenbeiss, Knippenberg, e Boerner (2008) sublinham que o apoio organizacional para a criatividade obterá os melhores resultados quando existe um clima para a excelência (nível de preocupação com a excelência), sendo esta uma variável moderadora.

Oldham (2006) conduziu um estudo onde analisou a relação entre a criatividade dos trabalhadores de uma organização e a pressão experienciada no tempo criativo, ou seja, a pressão de se sentir que não se tem tempo suficiente para desenvolver ideias criativas no trabalho. Analisou também de que forma esta era mediada pela abertura à experiência do trabalhador e pelo suporte obtido pelos seus superiores hierárquicos e colegas.

Os resultados apontam que para que as pessoas obtenham maior criatividade durante uma fase de pressão intermédia no trabalho, depende a capacidade de utilizar várias perspetivas, o que leva a maior exploração e experimentação, gerando ideias criativas. Uma investigação anterior sugere que os trabalhadores com maior abertura à experiência possuem acesso a várias perspetivas (McCrae, 1987) e por isso mais provavelmente exibirão maior criatividade como resposta à pressão de nível intermédio (Oldham, 2006).

Este estudo indica que, de forma a desenvolver a criatividade no local de trabalho, deva existir alguma pressão no tempo de produção, que o indivíduo deva apresentar características de abertura à experiência e de que deva existir adequado suporte e valorização organizacional no esforço criativo (Oldham, 2006). No entanto Amabile et al. (1996) e Amabile (1997) alertam para o facto da pressão exercida por uma excessiva carga de trabalho apresentar resultados contraproduativos, quando se pretende fomentar a criatividade.

Uma postura de apoio é pois uma variável a considerar numa organização que se deseja criativa, bem como um funcionamento pouco controlador. Mesmo no caso de atividades com alta sensibilidade no acesso e tratamento da informação, o controlo deve ser adequado às necessidades organizacionais, não sendo mais estrito do que o absolutamente necessário (Alge et al., 2006).

É reconhecida a importância do *empowerment* psicológico para a criatividade organizacional (Alge et al., 2006; George & Zhou, 2002; Oldham, 2006; Velthouse, 1990). Indivíduos com *empowerment* (crença individual na capacidade de escolha), sentem liberdade para gerar ideias, e confiança de que estas serão valorizadas e da sua própria capacidade de as implementar (Velthouse, 1990). Uma monitorização demasiado próxima, com pressão avaliativa, pode restringir a criatividade, e também a satisfação no trabalho (West & Rushton, 1989). As atividades de controlo rígido, restringindo a liberdade e dignidade pessoais podem ainda inibir a partilha de informação, pertinente na criatividade (Amabile, 1997; George & Zhou, 2002).

O estudo de Alge et al. (2006) apresenta alguma evidência de que a forma como os trabalhadores percecionam a privacidade da sua informação na organização influencia de forma importante resultados psicológicos e comportamentais, e de que a privacidade de informação está diretamente associada com o *empowerment* psicológico.

A privacidade de informação é um constructo que pode ser representado em três subdimensões: controlo de recolha de informação, controlo de tratamento de informação e legitimidade percebida nas políticas organizacionais relacionadas com a informação (Alge et al., 2006).

Este estudo encontrou um efeito indireto significativo da privacidade de informação relativa à performance criativa – níveis elevados de privacidade de informação estão associados a maior *empowerment* e a maior disponibilidade para comportamentos de ajuda à organização. Demasiado controlo e recolha de informação por parte da organização pode diminuir a privacidade dos trabalhadores, e à medida que as pessoas se sentem com menos *empowerment*, a criatividade pode diminuir, cerceando a capacidade da organização para se desenvolver e criar vantagens competitivas (Alge et al., 2006).

A sensibilidade das pessoas ao nível de privacidade também depende da indústria de que falamos (os níveis académicos e de investigação serão mais sensíveis, por exemplo), e do contexto específico (o controlo mais estrito de informação é atualmente aceite e considerado razoável nos aeroportos) (Alge et al., 2006).

Modelos organizacionais.

Alguns modelos foram já desenvolvidos no sentido de integrar algumas destas variáveis, como é o caso do modelo de Amabile et al. (1996), onde são identificados vários fatores facilitadores ou dificultadores do surgimento da criatividade organizacional. A autonomia no trabalho, e o apoio (organizacional, por parte do supervisor e do grupo de trabalho) aparecem como fatores com influência positiva e os impedimentos organizacionais (estruturas formais, rígidas e conservadoras e ambientes de alto conflito e competitividade) aparecem como influências negativas para a obtenção de resultados criativos. Assim, promover um clima de apoio e aceitação, cooperante e flexível, com autonomia no desempenho das atividades é uma forma de promover resultados criativos.

Outro dos modelos que poderá ajudar a conceber as características de uma organização criativa é o modelo de Comunidade de Inovação de R. E. West (2014). Este autor define Comunidade de Inovação como um “grupo de pessoas focalizadas em produzir resultados inovadores num ambiente colaborativo” (p. 55). A necessidade de criatividade colaborativa assenta na alta complexidade das tarefas e objetivos atuais, que necessitam de perícia em várias áreas, tornando impossível o desenvolvimento de soluções criativas por um único indivíduo (R. E. West, 2014).

Embora cada Comunidade de Inovação possa ter atributos específicos e únicos, que sejam decisivos para o seu sucesso, também foram identificadas características comuns aos níveis individual, de grupo e organizacionais. A nível individual, R. E. West (2014) destaca a motivação para o trabalho, assente numa satisfação intrínseca e no valor para terceiros, numa forma de trabalhar apaixonada e lúdica e com partilha de informação e ferramentas. Também um desejo contínuo de melhoria e de aprendizagem (que designa de perícia dinâmica), aliado à autonomia no desempenho das funções, contribui para o desenvolvimento da criatividade em Comunidades de Inovação.

Quanto ao funcionamento grupal, o modelo de R. E. West (2014) defende que este deve ocorrer em fluxo, construindo protótipos que permitam identificar as vantagens e pontos fracos das ideias de forma iterativa. A equipa deve também conter uma diversidade de capacidades cognitivas e de *skills*, possuir uma visão comum e ser capaz de se autocriticar e de refletir sobre os seus processos.

Também as características organizacionais devem ser adequadas ao surgimento e suporte continuado à criatividade. As organizações deverão assim optar por uma estrutura flexível e orgânica, promover a autonomia e a construção de significado no trabalho, e criar um sentido de comunidade e de segurança psicológica para os seus colaboradores (R. E. West, 2014).

Este tipo de estrutura flexível maximiza o papel de um líder que seja dedicado ao desenvolvimento da sua equipa, e também dos resultados criativos (Shin, Park, & Lim, 2013). O papel dos líderes é fundamental no desenvolvimento da criatividade das suas equipas, nomeadamente quanto à inteligência emocional dos primeiros. Esta influência é verificada de forma independente do clima organizacional (Castro, Gomes, & Sousa, 2012).

O aspeto cooperativo, transversal ao funcionamento organizacional, deve-se combinar com o alto envolvimento e participação de todos os colaboradores, criando uma organização criativa, e não apenas equipas ou departamentos isolados a quem se exige que sejam criativos (Rivera, 2014).

Fatores Culturais

As organizações atuais, especialmente no caso das empresas multinacionais, são confrontadas com a necessidade de terem que lidar simultaneamente com várias culturas, inclusive a nível social e político (Sheehan & Sparrow, 2012) quer a nível interno quer a nível de relações com a envolvente. A cultura atua também como um filtro de aprovação do que é considerado socialmente inovador, reconhecido e premiado como tal (Csikszentmihalyi, 1996a). O aspeto cultural é assim crucial quer para a adaptação da organização à realidade global atual, quer para resultados criativos de impacto social.

Rogers (1985) considera que não só a nível do indivíduo mas também a nível da nossa cultura, teremos de ter um comportamento criador, de forma a adaptar-nos ao mundo, e a sobreviver. Para este autor, o processo criativo emerge da relação da natureza única do indivíduo com os acontecimentos, pessoas ou circunstâncias da sua vida. Esta interatividade entre indivíduo e o que o rodeia, essencial para o surgimento, reconhecimento e implementação da criatividade, tem sido reconhecida em vários modelos de criatividade (Amabile, 1996; Amabile et al., 1996; Csikszentmihalyi, 1996a, 1996b, 2009; Csikszentmihalyi & Getzels, 1971; Kim, 2010; Robinson, 2001; Shalley & Zhou, 2008; Simonton, 2005; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993).

A obtenção de resultados criativos necessita de conhecimentos e capacidades técnicas na sua área de aplicação. Mas para que esses resultados da criatividade sejam aceites, valorizados e reconhecidos pública e socialmente, devem submeter-se à avaliação dos pares e posteriormente à valorização da sociedade. Ou seja, o que cada sociedade, em cada momento da história, identifica como relevante não é alheio ao resultado criativo, pois não só este necessita de ser reconhecido, como incentivado através de valorização e da disponibilização de recursos (Csikszentmihalyi, 1996a).

O que pode ser importante para que a criatividade possa florescer num determinado país, pode ser diverso de outro (Elliot & Nakata, 2013; Johns & Saks, 2001; Martin, Allwood, & Hemlin, 2004; Mason, Beltramo, & Paul, 2004). Além disso, uma boa e adequada solução para a criação e maximização de resultados criativos numa organização ou grupo não deve apenas olhar à tipificação da sua cultura, e sim conhecer e trabalhar com a individualidade dos colaboradores atuais (Johns & Saks, 2001; Luthans, 2005; Newstrom & Davis, 2002).

A cultura define padrões de pensamento, sentimento e comportamento. Assim, a cultura de uma nação ajuda a uma integração crescente, a nível da educação, defesa, política e emprego (Hofstede, 1991). Numa organização, pode ter um papel facilitador da comunicação, pois é algo aprendido e partilhado por todos (Luthans, 2005). Estes padrões e hábitos enraizados tendem a criar um olhar indiscriminado, centrado nas semelhanças, o que constitui um obstáculo à comunicação humana (Monteiro, Caetano, Marques, & Lourenço, 2006).

Quando apenas conhecemos uma dada cultura, esse conhecimento convencional pode limitar a nossa criatividade. A exposição a uma nova cultura permite conhecer novas ideias, perceber diferenças de função nas mesmas formas – por exemplo o mesmo facto, acontecimento ou palavra em diferentes países ou culturas pode ter um significado completamente diferente do que nos é habitual (Leung et al., 2008). Esta diferença de significado para a mesma palavra ou de utilização de palavras diferentes que significam a mesma coisa, pode constituir outro dos obstáculos à comunicação humana (Monteiro et al., 2006).

Devido a este tipo de fenómenos, as equipas multiculturais podem ter dificuldades acrescidas na comunicação, mesmo sem existirem problemas de preconceito (Liu, Chua, & Stahl, 2010; Sanchez-Burks, Bartel, & Blount, 2009). Estes desafios para equipas transculturais são ainda mais exigentes no caso das equipas virtuais, pois estas dispõem de menos contacto e informação contextual para entenderem as normas implícitas das várias culturas envolvidas (Krumm, Terwiel, & Hertel, 2013). As equipas que englobam elementos de culturas distintas colocam desafios não só aos membros, mas também à liderança (Sheehan & Sparrow, 2012). Além da gestão da diversidade cultural, os líderes necessitam frequentemente de formação adequada para a gestão da criatividade (Epstein, Kaminaka, Phan, & Uda, 2013), tendo aqui um duplo desafio.

A exposição a múltiplas culturas pode por si só aumentar tanto a criatividade – a nível de aprendizagem com *insights*, associação remota e geração de ideias – como os processos cognitivos de suporte à criatividade – obtenção de conhecimento não convencional e expansão de ideias, aproveitando ideias de culturas não familiares. A forma como estas experiências multiculturais beneficiam a criatividade parece no entanto depender da abertura dos indivíduos à cultura estrangeira, e da possibilidade de não serem necessárias respostas estáticas, ou de não existirem preocupações existenciais (Leung et al., 2008).

Além da cultura de um país ou nação de onde provêm ou onde laboram os colaboradores organizacionais, devemos ter em atenção a cultura da organização onde trabalhamos. A cultura organizacional pode ser definida como “os ativos psicológicos [...] que podem ser usados para prever o que acontecerá aos seus ativos financeiros nos próximos 5 anos” (Hofstede, 1991, p. 36). Por seu lado, Luthans (2005, p. 44) define cultura como o “conhecimento adquirido que as pessoas usam para interpretar a sua experiência e gerar comportamento social”.

O reconhecimento por parte das organizações de que os seus colaboradores são únicos e diversos, ainda que partilhando uma mesma cultura é um passo essencial para que a criatividade possa ser parte integrante do funcionamento organizacional. Desta forma, a criatividade deixa de ser um ato isolado ou reservado a especialistas, e a própria cultura transforma-se numa cultura para a criatividade. Para que esta possa surgir de forma sistémica e sustentada, é necessário que a estrutura organizacional incentive a criatividade de forma ativa (Robinson, 2001; Shalley et al., 2009). Uma destas formas será fomentar a diversidade (cultural, profissional e outras) dos seus trabalhadores (M. West, 2002).

A globalização e os interesses corporativos têm nos últimos anos influenciado uma onda de trabalhadores que, por motivos por vezes expressamente profissionais, passam a trabalhar num país diferente. Quando estes se mantêm na mesma organização, que opera a nível multinacional, sendo a alteração geralmente temporária, são denominados de “expatriados” (Berry & Bell, 2011). Este tipo de experiências é em algumas empresas bastante valorizado como potenciador de crescimento pessoal e profissional, prometendo um impacto positivo na carreira destes trabalhadores. Pela sua natureza, esta mudança acarreta em si desafios quanto às diferenças socioculturais entre o país de origem e o de destino (Nunes & Casaca, 2015).

Competências ao nível transcultural tornam-se cada vez mais necessárias num ambiente empresarial global. No entanto nem todos os trabalhadores obtêm sucesso em experiências multiculturais, pelo que é importante conhecer quais os fatores que podem criar mais hipóteses de sucesso nestas situações. Estes podem de forma geral ser agrupados em dois níveis: os fatores pessoais e os contextuais. Como fatores preditores de ajuste a uma diferente realidade cultural, encontramos o apoio social e organizacional, incluindo a formação específica para questões transculturais, e uma personalidade emocionalmente estável, socialmente flexível e curiosa (Morris, Savani, & Roberts, 2014).

Implicações para a Prática da Gestão dos Recursos Humanos

Para que a organização possa colher os benefícios de um trabalho criativo, não basta recrutar pessoas potencialmente criativas. Elas não funcionarão sozinhas, mas rodeadas pelos colegas, pelos recursos disponíveis e pela dinâmica e políticas organizacionais (Rivera, 2014). Os responsáveis pela gestão das pessoas podem ajudar a criar melhores condições para que os resultados criativos sejam maximizados (Jiang et al., 2012). Segundo os trabalhos revisitados neste artigo, é importante que ao ter como objetivo a criatividade, se dê lugar a questionar as regras e o funcionamento estabelecido, pois ser criativo é descobrir novos caminhos, e não apenas cumprir o decidido por outrem (Goncalo, 2009; Maslow 1970/2003). O clima deve permitir uma liberdade psicológica efetiva, em que os colaboradores possam sugerir ideias e novas formas de funcionar, sem receio de serem desvalorizados ou ridicularizados. Isto requer uma liderança apoiante, aberta e segura, e que efetivamente saiba ouvir sem sentir ameaça, e aceitar sugestões que podem ser melhores do que as suas. Também o erro deve ser aceite como parte do processo criativo. Esforços para criar algo novo raramente têm sucesso na primeira tentativa, e não há forma de garantir que no final do processo criativo algo verdadeiramente novo e útil surgirá. Se o erro for punido, os colaboradores não desejarão desenvolver esforços para atingir resultados criativos. Estas tentativas devem por isso ser apoiadas e valorizadas, mesmo quando o resultado não é imediato (Amabile, 1997; Amabile et al., 1996; Moultrie & Young, 2009; R. E. West, 2014; Robinson, 2001; Shalley et al., 2009).

Promover a criatividade organizacional implica ter uma política apoiante para tal (Eisenbeiss et al., 2008). É necessário que os colaboradores não estejam demasiado pressionados pelo trabalho a desenvolver. A carga de trabalho deve ser controlada pela gestão – os colaboradores demasiado pressionados terão menos condições para a criatividade (Amabile, 1997; Amabile et al., 1996). Também o nível de controlo e de privacidade deve ser minimizado. Dependendo da área de atuação e do contexto, o controlo não deve ser estrito (Alge et al., 2006; Amabile, 1997; George & Zhou, 2002), e deve ser fomentado um clima de confiança e autonomia, gerando *empowerment* (Alge et al., 2006; George & Zhou, 2002; Oldham, 2006; Velthouse, 1990). Para ser criativo, e apresentar soluções novas e úteis para a organização, é necessária a disponibilização de recursos. Estes devem ser vistos como um investimento na criatividade, e não como um custo (Csikszentmihalyi, 1996a).

As equipas devem ser encorajadas a funcionar de forma cooperante (Amabile et al., 1996), partilhando conhecimento e desenvolvendo capacidade de reflexão e autocrítica (R. E. West, 2014). A competitividade deve ser dirigida para a concorrência organizacional, e não para dentro. O papel do líder deve ser o de desenvolver a sua equipa, aproveitando a diversidade individual e profissional de cada um (Shin et al., 2013). A inteligência emocional do líder assume importância, devido ao seu papel facilitador, e não controlador (Castro et al., 2012).

Atualmente, a globalização trouxe desafios acrescidos às organizações que operam a nível multinacional, ou multicultural. A cultura caracteriza os diferentes mercados, e entender a cultura dos interlocutores é essencial para evitar problemas de comunicação, que podem gerar incompreensão ou mesmo conflitos. As equipas multiculturais devem ser geridas com especial cuidado (Liu et al., 2010; Sanchez-Burks et al., 2009), principalmente se não trabalharem face a face, e sim virtualmente (Krumm et al., 2013).

Conclusão

O ser humano habita naturalmente um complexo mundo cultural que lhe é habitual, cheio de convenções e significados que adquiriu por aprendizagem (Monteiro et al., 2006). Maslow (1970/2003) e Rogers (1985) defendem que para que o ser humano possa desenvolver a sua parte criativa, é importante que se permita libertar dessas suas regras culturais e convencionais, assim como da crítica e julgamento (quer do próprio quer dos outros), num contexto de liberdade e segurança psicológica.

Se os colaboradores apresentarem abertura à experiência e à diversidade cultural, a exposição a outras culturas pode ser um fator potenciador da criatividade (Leung et al., 2008; M. West, 2002). No caso de trabalhadores expatriados, a gestão de recursos humanos deve preocupar-se em disponibilizar formação para a nova cultura, e criar formas de apoio social, seja dentro da organização seja fomentando a proximidade da família do expatriado (Morris et al., 2014).

A globalização e a conseqüente exposição multicultural podem assim incrementar a criatividade, para os indivíduos que possuam as características de abertura à experiência e de flexibilidade cultural, sobretudo se apoiados por políticas de gestão de recursos humanos adequadas.

O trabalho realizado não pretende ser um levantamento exaustivo sobre todas as variáveis que promovem a criatividade e inovação organizacionais, mas sim um estudo sobre várias dimensões que potenciam um trabalho criativo em ambiente multicultural. Inevitavelmente algumas variáveis não foram mencionadas, mas optámos por aquelas que consideramos essenciais para que os trabalhadores e a organização alcancem um bom desempenho e uma satisfatória integração num mundo laboral multicultural, em particular nos casos de expatriação cada vez mais comuns.

Salientamos a nível individual a abertura à experiência, pela sua fundamental relação com a criatividade (Christensen et al., 2014; McCrae, 1987; Rogers, 1985) e a facilitação da integração em contextos diversos (Leung et al., 2008). A nível grupal, emerge a importância do apoio do grupo e do líder, mantendo uma postura de fomento de um trabalho em equipa aceite, cooperante (Amabile et al., 1996) e não controlador (Alge et al., 2006; Amabile, 1997; George & Zhou, 2002; West & Rushton, 1989).

Em termos organizacionais enfatizamos a necessidade de políticas holísticas na promoção da criatividade (Rivera, 2014; Robinson, 2001; Shalley et al., 2009) e do apoio à exposição multicultural (M. West, 2002) e à vivência da expatriação (Nunes & Casaca, 2015). Estas podem incluir processos de desenvolvimento pessoal para os colaboradores em geral (Schwenk & Kinder, 2012), e desenvolvimento de liderança (Epstein et al., 2013; Shin et al., 2013), e competências no trabalho em equipa (R. E. West, 2014). Desta forma o nível institucional posiciona-se para alimentar as bases das competências individuais e grupais de forma consistente e organizada – as políticas e a estratégia organizacional devem ser coerentes entre si, e constituir uma plataforma integrada de suporte à criatividade, caso se queiram recolher os seus benefícios (Rivera, 2014).

A criatividade está na base da resolução de problemas em contextos diferentes dos até então considerados e conhecidos. O mundo do trabalho está em mudança, nomeadamente por contar com novas experiências multiculturais (Nunes & Casaca, 2015) o que apresenta novos desafios à gestão de pessoas (Nunes & Casaca, 2015; Rivera, 2014; Sheehan & Sparrow, 2012). Fomentar a criatividade aumenta a competência dos atores organizacionais para lidar com o atual contexto global, independentemente da área de atuação e do mercado.

Este artigo reúne sugestões para que a gestão de pessoas possa contribuir a vários níveis para o desenvolvimento de colaboradores criativos e que contribuam para os desejados resultados organizacionais num mundo global, competitivo e multicultural.

Após esta recolha de fatores que permitem fomentar a criatividade em contexto organizacional e multicultural, consideramos pertinente colocar para futuros trabalhos outras questões. Uma seria que variáveis, estando presentes, se revelam fundamentais, substituindo parcial ou totalmente outras. Por exemplo, compreendendo o relativo peso do apoio institucional na ausência de apoio do líder, ou a interrelação entre o apoio dos pares e do líder em experiências de expatriação. Outro caso que nos parece relevante seria o diferente entendimento e perceção da cooperação, controle e apoio por parte de culturas diversas, e de como isso pode influenciar o trabalho em equipas multiculturais.

As equipas multiculturais e com elementos expatriados apresentam um desafio extra para a gestão de recursos humanos (Nunes & Casaca, 2015; Rivera, 2014; Sheehan & Sparrow, 2012), mas estas equipas podem conter em si maior potencial de resultados criativos (Leung et al., 2008; M. West, 2002), facilitando assim a sobrevivência e concorrência organizacional (Amabile et al., 2005; Goncalo, 2009; Kratzer et al., 2004; Rietzschel et al., 2009; Rivera, 2014; Robinson, 2001; Williams & Yang, 2009).

Referências

- Alge, B., Ballinger, G., Tangirala, S., & Oakley, J. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 221-232. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.221
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review, 40*, 39-58. doi: 10.2307/41165921
- Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J., & Staw, B. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly, 50*, 367-403. doi: 10.2189/asqu.2005.50.3.367
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal, 39*, 1154-1184. doi: 10.2307/256995
- Barron, F., & Harrington, D. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology, 32*, 439-476. doi: 10.1146/annurev.ps.32.020181.002255
- Berry, D. P., & Bell, M. P. (2011). Expatriates: Gender, race and class distinctions in international management. *Gender, Work and Organization, 19*, 10-28. doi: 10.1111/j.1468-0432.2011.00577.x
- Castro, F., Gomes, J., & Sousa, F. C. (2012). Do intelligent leaders make a difference? The effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity. *Creativity and Innovation Management, 21*, 171-182. doi:10.1111/j.1467-8691.2012.00636.x
- Christensen, B. T., Drewsen, L. K., & Maaløe, J. (2014). Implicit theories of the personality of the ideal creative employee. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 8*, 189-197. doi: 10.1037/a0036197
- Csikszentmihalyi, M. (1996a). The creative personality: The new frontiers of happiness. *Psychology Today, 29*(4), 36-40.
- Csikszentmihalyi, M. (1996b). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York, NY: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (2009). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R., Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 313-335). New York, NY: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., & Getzels, J. (1971). Discovery-oriented behavior and the originality of creative products: A study with artists. *Journal of Personality and Social Psychology, 19*, 47-52. doi: 10.1037/h0031106
- Eisenbeiss, S., Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology, 93*, 1438-1446. doi: 10.1037/a0012716
- Elliot, E. A., & Nakata, C. (2013). Cross-cultural creativity: Conceptualization and propositions for global new product development. *Journal of Product Innovation Management, 30*(S1), 110-125. doi: 10.1111/jpim.12066
- Epstein, R., Kaminaka, K., Phan, V., & Uda, R. (2013). How is creativity best managed? Some empirical and theoretical guidelines. *Creativity and Innovation Management, 22*, 359-374. doi: 10.1111/caim.12042

- George, J., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687-697.
- Goncalo, J. (2009). Preface. In E. Mannix, M. Neale, & J. Goncalo (Eds.), *Creativity in groups: Research on managing groups and teams* (Vol. 12, pp. 11-12). Bingley, UK: Emerald Books.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Portugal: Silabo.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 4025-4047. doi: 10.1080/09585192.2012.690567
- Johns, G., & Saks, A. (2001). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. (5th ed.). Toronto, Canadá: Addison Wesley Longman.
- Kim, K. (2010). Measurements, causes, and effects of creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 4, 131-135. doi: 10.1037/a0018964
- Kratzer, J., Leenders, R., & Engelen, J. (2004). Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams. *Creativity and Innovation Management*, 13, 63-71. doi: 10.1111/j.1467-8691.2004.00294.x
- Krumm, S., Terwiel, K., & Hertel, G. (2013). Challenges in norm formation and adherence: The knowledge, skills, and ability requirements of virtual and traditional cross-cultural teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 33-44. doi: 10.1027/1866-5888/a000077
- Leung, A., Maddux, W., Galinsky, A., & Chiu, C. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist*, 63, 169-181. doi: 10.1037/0003-066X.63.3.169
- Liu, L. A., Chua, C. H., & Stahl, G. K. (2010). Quality of communication experience: Definition, measurement, and implications for intercultural negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 95, 469-487. doi: 10.1037/a0019094
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Martin, B., Allwood, C., & Hemlin, S. (2004). Conclusions: How to stimulate creative knowledge environments. In S. Hemlin, C. Allwood, & B. Martin (Eds.), *Creative knowledge environments: The influences of creativity in research and innovation* (pp. 193-220). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Maslow, A. (1970/2003). *O diário de negócios de Maslow*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark.
- Mason, G., Beltramo, J., & Paul, J. (2004). Cross-national variation in knowledge search and exchange activities: Optoelectronics suppliers in Britain and France. In S. Hemlin, C. Allwood, & B. Martin (Eds.), *Creative knowledge environments: The influences of creativity in research and innovation* (pp. 126-148). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- McCrae, R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1258-1265. doi: 10.1037/0022-3514.52.6.1258
- Monteiro, A., Caetano, J., Marques, H., & Lourenço, J. (2006). *Fundamentos da comunicação*. Lisboa, Portugal: Edições Silabo.

- Morris, M. W., Savani, K., & Roberts, R. D. (2014). Intercultural training and assessment: Implications for organizational and public policies. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 63–71. doi: 10.1177/2372732214550404
- Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18, 299–314. doi: 10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x
- Newstrom, J., & Davis, K. (2002). *Organizational behaviour: Human behaviour at work*. (11th ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Nunes, A. R., & Casaca, S. F. (2015). As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 77, obtido de: <http://spp.revues.org/1821>
- Oldham, M. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 963–970.
- Rietzschel, E. F., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2009). What are we talking about, when we're talking about creativity? Group creativity as a multifaceted, multistage phenomenon. In E. A. Mannix, M. A. Neale, & J. A. Goncalo (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams: Creativity in Groups* (pp. 1–28). Bingley, UK: Emerald Press.
- Rivera, J. C. A. (2014). Metaphors of organizational creativity: From symbolic interactionism and constructivism. *Review of Business and Finance Studies*, 5, 67–74.
- Robinson, K. (2001). *Out of our minds: Learning to be creative*. Chichester, UK: Capstone Publishing.
- Rogers, C. (1985). *Tornar-se pessoa*. (7^a ed.). Lisboa, Portugal: Moraes Editora.
- Sanchez-Burks, J., Bartel, C. A., & Blount, S. (2009). Performance in intercultural interactions at work: Cross-cultural differences in response to behavioral mirroring. *Journal of Applied Psychology*, 94, 216–223. doi: 10.1037/a0012829
- Schwenk, E., & Kinder, A. (2012). Coaching and mentoring. In A. Kinder, & R. Hughes (Eds.), *UK Employee Assistance Professionals Association EAP guidelines* (pp. 27–31). UK Employee Assistance Professionals Association.
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52, 489–505. doi: 10.5465/AMJ.2009.41330806
- Shalley, C., & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. In J. Zhou, & C. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 3–32). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sheehan, M., & Sparrow, P. (2012). Introduction: Global human resource management and economic change: A multiple level of analysis research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2393–2403. doi: 10.1080/09585192.2012.668382.
- Shin, S., Park, W., & Lim, H. S. (2013). What makes small- and medium-sized enterprises promote organizational creativity: The contingency perspective. *Social Behavior and Personality*, 41, 71–82. doi: dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.1.71

- Simonton, D. (2005). Darwin as straw man: Dasgupta's (2004) evaluation of creativity as a Darwinian process. *Creativity Research Journal*, 17, 299-308. doi: 10.1207/s15326934crj1704_1
- Velthouse, B. (1990). Creativity and empowerment: A complementary relationship. *Review of Business*, 12, 13-18.
- West, M. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-424. doi: 10.1111/1464-0597.00951
- West, M., & Rushton, R. (1989). Mismatches in the work-role transitions. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 271-286. doi: 10.1111/j.2044-8325.1989.tb00500.x
- West, R. E. (2014). Communities of innovation: Individual, group, and organizational characteristics leading to greater potential for innovation. *TechTrends*, 58(5), 54-62. doi: 10.1007/s11528-014-0786-x
- Williams, W., & Yang, L. (2009). Organizational creativity. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 373-391). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18, 293-321. doi: 10.2307/258761