

PERSPECTIVAS

Artigo convidado

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190207>

O DILEMA DA CRIATIVIDADE

Criatividade – a produção de ideias que são, ao mesmo tempo, novas e úteis (Amabile, 1983, 1996) – está intimamente ligada à inovação, que envolve a conversão de ideias em novos produtos, serviços ou maneiras de fazer as coisas (por exemplo, Kanter, 1988; West, 2002). A maioria dos estudos na área de inovação diferencia pelo menos duas atividades no processo de inovação: geração de ideias e implementação de ideias (por exemplo, Amabile, 1988; Bledow, Frese, Anderson, Erez, & Farr, 2009; Sarooghi, Libaers, & Burkemper, 2015). Pesquisas anteriores têm consistentemente relatado que a produção de ideias é um preditor positivo da implementação de ideias (Axtell et al., 2000; Axtell, Holman, & Wall, 2006). Entretanto, a correlação entre criatividade e inovação precisa ser elucidada (Baer, 2012), pois é caracterizada por tensões (Lewis, Welsh, Dehler, & Green, 2002), paradoxos (Miron, Erez, & Naveh, 2004), contradições (King, Anderson, & West, 1991) e dilemas (Benner & Tushman, 2003). Nesse sentido, a estrutura de *exploration* (investigação) e *exploitation* (exploração) de March (1991) torna-se um ponto de vista essencial para interpretar as tensões e os resultados encontrados ao estudar processos de inovação. A geração de ideias tem uma natureza investigativa, enquanto a implementação de ideias tem uma natureza exploratória. A investigação faz com que as empresas se engajem em pensamento divergente por meio de pesquisa, descoberta, experimentação, tomada de risco, flexibilidade e variação. A exploração enfatiza o pensamento convergente, incluindo seleção, refinamento, execução e redução de variação.

A natureza oposta da geração de ideias (uma atividade investigativa) e da implementação de ideias (uma atividade exploratória) deriva de restrições de alocação de recursos, discrepâncias na adaptação organizacional e resultado organizacional divergente (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). Primeiramente, a investigação e a exploração competem por recursos escassos e envolvem habilidades e capacidades distintas. Ao alocar recursos, as organizações fazem uma escolha consciente para enfatizar novas possibilidades e experimentações – afastar-se do conhecimento já existente na empresa ou da produtividade de curto prazo e alavancar o conhecimento atualmente disponível para atender às necessidades imediatas. Essa tensão entre geração de ideias e implementação de ideias é semelhante ao problema de decidir se o presente deve ser reservado para o futuro (Lavie et al., 2010). Em segundo lugar, é preciso distinguir flexibilidade e estabilidade. Experimentar novas ideias requer flexibilidade e está associado a incertezas e mudanças. A implementação de novas ideias requer adaptação às coisas já conhecidas e está associada à estabilidade e inércia (Lewin, Long, & Carroll, 1999; March, 1991). Em terceiro lugar, a geração de ideias e a implementação de ideias produzem diferentes resultados. Os retornos da geração de ideias são menos certos e mais demorados, mas também potencialmente maiores (comparados com os retornos da implementação da ideia, que são mais certos), mais fáceis de atingir e ocorrem em menos tempo (March, 1991).

Outra característica importante do processo de inovação é a sua complexidade (Anderson, Potočník, & Zhou, 2014; Bledow et al., 2009). A geração de ideias e a implementação de ideias não podem ser facilmente separadas, e têm claras sobreposições uma sobre a outra (Bledow et al., 2009). Como essas atividades são bastante diferentes por natureza, alternar entre elas de modo flexível é

ELENA REVILLA¹

elena.revilla@ie.edu

ORCID: 0000-0002-9901-8707

¹IE Business School, Madri, Espanha

uma tarefa desafiadora (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Portanto, as empresas devem integrar investigação e exploração e lidar com seus diferentes requisitos ao mesmo tempo. Os estudiosos sugerem que a teoria da ambidestria é útil para gerenciar demandas conflitantes em múltiplos níveis organizacionais no contexto da inovação em organizações (Bledow et al., 2009). Ambidestria é a capacidade de gerenciar tarefas que implicam alguma forma de *trade-off*. Isso significa que as organizações devem dedicar atenção suficiente para gerenciar e reduzir as tensões que surgem entre a investigação, para garantir sua viabilidade futura (geração de ideias), e a exploração, para garantir sua viabilidade atual (implementação de ideias) (Levinthal & March, 1993). Em outras palavras, a ambidestria exige que a empresa seja capaz de superar conflitos e manter um equilíbrio entre o pensamento convergente e divergente, como chave para o sucesso de um processo de inovação (Bledow et al., 2009).

Um último ponto a ser levantado sobre o *trade-off* entre investigação e exploração diz respeito a como as atividades são combinadas. A ideia de um “equilíbrio” pode levar a enganos se implicar que é sempre melhor ter quantidades moderadas e iguais de investigação e exploração. Recentemente, alguns autores (exemplo, D'Souza, Sigdya, & Struckell, 2017) enfatizaram a necessidade de contextualizar a importância relativa das atividades de investigação e exploração. Ou seja, dependendo das circunstâncias externas, como a dinâmica do mercado, a importância relativa dessas atividades pode mudar. Este estudo reconhece esse fenômeno e supõe não haver uma combinação predeterminada ideal de investigação e exploração, embora ambos os tipos de atividades sejam necessários.

Gerenciando a ambidestria por meio de mecanismos de criatividade

Uma organização pode agir de várias formas para incentivar a criatividade (Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay, & Gorn, 2011; Dunne & Dougherty, 2012; Harvey & Kou, 2013; Klotz, Wheeler, Halbesleben, Brock, & Buckley, 2012). Por exemplo, a Apple e a IDEO promovem sessões de *brainstorming* para acessar a criatividade coletiva do grupo (Gobble, 2014). Programas de treinamento ou desenvolvimento por experiências (por exemplo, *job rotation*) são iniciativas organizacionais que buscam melhorar a criatividade (Hunter, Cassidy, & Ligon, 2012). Elas apontam o planejamento organizacional como uma ferramenta para promover a criatividade.

A pouca literatura disponível fornece resultados conflitantes sobre a eficácia dos programas de melhoria da criatividade. Os métodos de *brainstorming* são frequentemente criticados por causa

de seus resultados não práticos (Sinfield, Gustafson, & Hindo, 2014). Na mesma linha, o uso de incentivos extrínsecos (por exemplo, recompensas) para promover a criatividade tem sido debatido na literatura, uma vez que muitos estudos empíricos descobriram que recompensas externas são prejudiciais à criatividade (Klotz et al., 2012). Mesmo que alguns trabalhos tenham mostrado que o treinamento pode influenciar positivamente os resultados criativos, permanece em aberto a questão de se a criatividade pode ser ensinada ou não (Burroughs et al., 2011).

Estendendo o conhecimento desses estudos, esta pesquisa discute como demandas conflitantes podem ser gerenciadas pelo uso da criatividade de maneira formal dentro de uma organização para aumentar sua capacidade de desenvolver algo novo e significativo. Isso significa que métodos criativos precisam ser combinados para um processo de inovação eficaz. Os métodos criativos precisam promover tanto o pensamento divergente quanto o convergente e devem ser capazes de alternar o uso deles com flexibilidade. Como as tensões entre criatividade e inovação abrangem todos os níveis de uma organização, esta pesquisa examina separadamente o *trade-off* entre as lógicas opostas subjacentes ao processo inovador, no nível individual e coletivo. Focamos esses dois níveis por uma questão de ilustração e brevidade, embora argumentos no nível organizacional também possam ser feitos.

Ambidestria dos mecanismos de criatividade no nível individual

A ambidestria no nível individual refere-se à capacidade de uma pessoa realizar atividades investigativas e exploratórias e alternar entre essas mentalidades (por exemplo, entre a geração de ideias e a implementação de ideias) (Bledow et al., 2009, p. 322). Para atingir a ambidestria, os indivíduos devem lidar com as tensões criadas pelo engajamento em atividades inovadoras de alta criatividade (pensamento divergente) e o detalhamento de ideias que posteriormente serão convertidas em inovações (pensamento convergente).

No nível individual, a criatividade pode ser estimulada de várias maneiras. Burroughs et al. (2011) identificam o treinamento individual e as recompensas como facilitadores-chave nas relações envolvendo a criatividade. Ao considerarmos a criatividade uma forma de comportamento de desempenho que depende de motivação e habilidade (Heider, 1958), os indivíduos devem ser motivados a se envolverem na criatividade e ser capazes de gerar ideias novas e úteis. O treinamento é tipicamente voltado para a modelação de um conjunto de habilidades que facilitam a flexibilidade cognitiva e os pensamentos criativos.

De acordo com Amabile (1988), “habilidades relevantes para a criatividade incluem um estilo cognitivo favorável a encarar problemas sob uma nova perspectiva, uma aplicação da heurística para exploração de novas vias cognitivas e um estilo de trabalho propício à busca persistente e enérgica dentro de uma determinada tarefa” (p. 131). Recompensas são geralmente usadas como um sinal de bom desempenho e podem influenciar positivamente o comportamento criativo por meio do aumento da motivação extrínseca (Klotz et al., 2012). Isso é especialmente relevante para indivíduos que não são naturalmente inclinados a buscar novas ideias.

Tais elementos melhoram claramente o desempenho no âmbito da criatividade no nível individual, mas o processo de inovação não é apenas uma questão de pensamento divergente. Também requer habilidades de pensamento convergentes que permitam a sua implementação. Para atender às demandas do processo de inovação, Taylor e Greve (2006) sugerem que ter um domínio profundo e diversificado permite que os indivíduos realizem com sucesso atividades investigativas (geração de ideias) e exploratórias (implementação de ideias), de tal forma que a tensão entre as duas atividades se dissolva. Ser competente em um determinado domínio provê aos indivíduos habilidades técnicas e talento especial, fornecendo um conjunto de caminhos cognitivos para resolver problemas organizacionais (Amabile, 1988). Certamente, é impossível inovar a menos que os indivíduos tenham conhecimento e experiência no domínio no qual mais à frente poderão refletir para resolver problemas de maneira mais criativa. Assim, fornecer aos indivíduos habilidades relevantes para criatividade e/ou recompensas extrínsecas para usar essas habilidades não é um subsídio suficiente para torná-los ambidestros. Os mecanismos de criatividade que operam no nível individual podem ser ineficazes em termos de inovação se não forem acompanhados por uma experiência profunda e diversificada (por exemplo, *job rotation*) na área de solução de problemas.

Ambidestria dos mecanismos de criatividade no nível coletivo

Equipes são capazes de inovar quando seus membros usam pensamento divergente para gerar ideias e depois conciliam suas ideias individuais com resultados inovadores do grupo por meio de um processo convergente, como conformidade e busca por um consenso (George & Zhou, 2007; Nemeth, 1986). Isso produz uma dicotomia útil entre a exploração de novas ideias e o alinhamento dos membros da equipe em direção ao objetivo comum de inovação (Miron et al., 2004). Trabalhos anteriores argumentaram que as equipes ambidestras precisam reconhecer a variedade

de características que os indivíduos trazem para o processo (estilo cognitivo, habilidades, especialização, personalidade) e integrar essas variáveis em resultados inovadores para alcançar outros critérios de desempenho, como qualidade e eficiência (Bledow et al., 2009). A diversidade nas equipes garante que os diferentes requisitos dos processos divergentes e convergentes sejam atendidos.

Muitos mecanismos podem ser empregados para estimular a criatividade coletiva, mas um deles merece atenção especial: *brainstorming*. O *brainstorming* é uma ferramenta que permite fazer uso da criatividade coletiva da equipe derrubando as barreiras que impedem os indivíduos de sugerir ideias (Gobble, 2014). É focada principalmente na produção individual de múltiplas ideias novas ou pensamento divergente. Embora uma ideia possa ter sido influenciada pelos comentários de outras pessoas, os indivíduos dentro da equipe geram ideias com pouco desenvolvimento ou avaliação, contando, para isso, com sua própria interpretação da estrutura do problema (Harvey & Kou, 2013). O *brainstorming* é claramente relevante para a geração de ideias, mas, sem o trabalho em equipe, essa ferramenta é de pouco valor na mudança de ideias para resultados inovadores. Essa visão coincide com o debate atual sobre a utilidade do *brainstorming* (Basadur, Basadur, & Gordana, 2012; Gobble, 2014). Os desafios de traduzir novas ideias em inovação existem porque os indivíduos não têm experiência em situações do mundo real (Basadur & Basadur, 2009) que lhes permitam prestar atenção aos detalhes e melhorar a qualidade das ideias por meio de um processo decisório convergente que produza resultados coletivos.

Ao focar a implementação de ideias, esta pesquisa identifica uma segunda ferramenta-chave de criatividade no nível coletivo: trabalho em equipe multidisciplinar. Baseando-se na diversidade de conhecimento, experiência e especialização dos membros, a equipe multidisciplinar ajuda a compartilhar a compreensão e a visão. Cria uma linguagem comum, que garante que o resultado do processo criativo seja implementado corretamente, fornecendo um mecanismo para refinar e melhorar (Miura & Hida, 2004). Ao integrar a profundidade e amplitude de suas experiências, essas equipes comparam e avaliam ideias e constroem consenso sobre a situação real implícita.

A inovação no nível coletivo tem sucesso não apenas porque os membros estimulam novas ideias divergentes, mas também porque se destacam na implementação de novas ideias. Assim, combinar o *brainstorming* com o trabalho em equipe multidisciplinar desempenha um papel na ambidestria no nível coletivo. O *brainstorming* é uma ferramenta sem um controle rígido, permitindo mais riscos e o surgimento de novas ideias, ao passo que a formação de equipes multidisciplinares é mais

rígida, permitindo pouco espaço para a expressão de pontos de vista divergentes, o que é necessário para a inovação.

Implicações práticas

Os gestores devem ter conhecimento das forças opostas subjacentes ao processo de inovação. A geração de ideias enfatiza a investigação e o pensamento divergente, mas a implementação de ideias faz o oposto, enfatizando a exploração e o pensamento convergente. Essas contradições podem ser resolvidas com uma combinação ambidestra de métodos criativos. Os gestores precisam fazer mais do que apenas promover a criatividade dentro da organização; eles devem monitorar a implementação da ideia para identificar possíveis sinais de resultados contraproducentes. Este estudo sugere que uma combinação de diferentes mecanismos de criatividade aplicados à ambidestria pode ser mais eficaz do que um método único de criatividade para encorajar a inovação. Por exemplo, fornecer acesso a habilidades relevantes para a criatividade para indivíduos comuns e/ou fornecer recompensas extrínsecas para indivíduos experientes pode ser insuficiente em termos de inovação se os indivíduos não tiverem habilidades técnicas para resolver problemas operacionais. Da mesma forma, no nível coletivo, o *brainstorming* pode ser insuficiente para promover a inovação se não vier acompanhado com um trabalho feito por equipe multidisciplinar que integre uma diversidade de experiências e atinja um consenso sobre a situação real implícita. Como a conversão de novas ideias em inovação abrange todos os níveis de uma organização, este estudo sugere que os gestores poderiam melhorar seu nível de sucesso de inovação abordando a ambidestria dos mecanismos de criatividade em diferentes níveis de análise. Essa observação é especialmente relevante no nível coletivo, uma vez que criatividade e inovação são processos sociais sustentados por estruturas baseadas em equipes.

Outra importante implicação gerencial diz respeito a como as contingências situacionais podem interferir no elo entre criatividade e inovação. Utilizando os dados do Inquérito Comunitário à Inovação da União Europeia (CIS2010), [Revilla e Rodríguez-Prado \(2018\)](#) estudaram os impactos dos métodos criativos no contexto operacional. Eles encontraram diferenças nos vínculos entre criatividade e inovação, associados ao tamanho da organização, à intensidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), à indústria (manufatura ou serviços) e à cultura. Por exemplo, suas descobertas mostram que é necessário um certo tamanho para implementar com sucesso a ambidestria. Apesar dos problemas enfrentados na tentativa de inovar, as grandes empresas são mais capazes de lidar com os desafios da ambidestria do que as

pequenas empresas. A implicação aqui é que os gestores devem adotar uma estratégia de crescimento para adquirir os recursos necessários para simultaneamente gerar e implementar novas ideias, como proposto por [Sarooghi et al. \(2015\)](#). Da mesma forma, seus resultados sugerem que os gestores devem investir o suficiente em P&D para construir uma capacidade absorviva que facilite a aceitação de ideias e guie a implementação para que esta seja feita de maneira correta. Essa pesquisa também informa empresas de serviços sobre o risco adicional que correm ao inovar. Os gestores que buscam inovação no setor de serviços devem ser advertidos de que podem encontrar resistência à inovação, que se deve à natureza intangível dos serviços, ao maior envolvimento pessoal dos trabalhadores e à necessidade de que o cliente esteja presente no momento da transação. Por fim, o estudo ressalta a importância da cultura na implementação da ambidestria e sugere que culturas formais são mais bem equipadas para integrar a criação e implementação de ideias do que culturas informais. Essa descoberta desafia a visão dominante na pesquisa sobre inovação de que o pensamento divergente é um pré-requisito para a inovação. Além disso, os pesquisadores aconselham gestores a considerar o papel da localização geográfica no estímulo ao pensamento divergente ou convergente. Esse é um aspecto importante a ser considerado ao decidir onde estabelecer as atividades de P&D.

NOTA DA AUTORA

Uma versão mais completa desta pesquisa pode ser encontrada em Revilla, E., [Rodríguez-Prado, B. \(2018\)](#). Building ambidexterity through creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success. *Research Policy*, 47(9), 1611-1625. doi:10.1016/j.respol.2018.05.009

REFERÊNCIAS

- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity: A componential conceptualization*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376. doi:10.1037/0022-3514.45.2.357
- Amabile, T. M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context (an update to social psychology of creativity)*. Boulder, USA: Westview Press.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework*. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. doi:10.1177/0149206314527128

- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). *Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285. doi:10.1348/096317900167029
- Axtell, C. M., Holman, D. J., & Wall, T. (2006). *Promoting innovation: A change study*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 509-516. doi:10.1348/096317905X68240
- Baer, M. (2012). *Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations*. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119. doi:10.5465/amj.2009.0470
- Basadur, M. S., & Basadur, T. M. (2009). Creativity skills and problem solving style: Impact on creativity social network position, *Academy of Management Annual Conference*, Chicago, USA.
- Basadur, M. S., Basadur, T. M., & Gordana, L. (2012). Organizational development. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 515-545). London, UK: Elsevier.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. doi:10.2307/30040711
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). *A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity*. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337. doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x
- Burroughs, J. E., Dahl, D. W., Moreau, C. P., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. J. (2011). *Facilitating and rewarding creativity during new product development*. *Journal of Marketing*, 75(4), 53-67. doi:10.1509/jmkg.75.4.53
- D'Souza, D. E., Sigdya, P., & Struckell, E. (2017). *Relative ambidexterity: A measure and a versatile framework*. *The Academy of Management Perspectives*, 31(2), 124-136. doi:10.5465/amp.2016.0020
- Dunne, D. D., & Dougherty, D. (2012). Organizing for change, innovation and creativity. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 569-583). London, UK: Elsevier.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). *Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity*. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622. doi:10.2307/20159875
- Gobble, M. M. (2014). *The persistence of brainstorming*. *Research-Technology Management*, 57(1), 64-67. doi:10.5437/08956308X5701005
- Harvey, S., & Kou, C., Y. (2013). *Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups*. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 346-386. doi:10.1177/0001839213498591
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York, USA: Wiley.
- Hunter, S. T., Cassidy, S. E., & Ligon, G. S. (2012). Planning for innovation: A process-oriented perspective. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 515-545). London, UK: Elsevier.
- Kanter, R. M. (1988). *Three tiers for innovation research*. *Communication Research*, 15(5), 509-523. doi:10.1177/009365088015005001
- King, N., Anderson, N., & West, M. A. (1991). *Organizational innovation in the UK: A case study of perceptions and processes*. *Work & Stress*, 5(4), 331-339. doi:10.1080/02678379108257031
- Klotz, A. C., Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R. B., Brock, M. E., & Buckley, M. R. (2012). *Can reward systems influence the creative individual?* In M. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 607-631). London, UK: Elsevier.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). *Exploration and exploitation within and across organizations*. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155. doi:10.1080/19416521003691287
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). *The myopia of learning*. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. doi:10.1002/smj.4250141009
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). *The coevolution of new organizational forms*. *Organization Science*, 10(5), 535-550.
- Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., & Green, S. G. (2002). *Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management*. *Academy of Management Journal*, 45(3), 546-564. doi:10.2307/3069380
- March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). *Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?* *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199. doi:10.1002/job.237
- Miura, A., & Hida, M. (2004). *Synergy between diversity and similarity in group idea generation*. *Small Group Research*, 35(5), 540-564. doi:10.1177/1046496404264942
- Nemeth, C. J. (1986). *Differential contributions of majority and minority influence*. *Psychological Review*, 93(1), 23-32. doi:10.1037/0033-295X.93.1.23
- Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2018). *Building ambidexterity through creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success*. *Research Policy*, 47(9), 1611-1625. doi:10.1016/j.respol.2018.05.009
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). *Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership*. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. doi:10.1016/j.leaqua.2011.07.014
- Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). *Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors*. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731. doi:10.1016/j.jbusvent.2014.12.003
- Sinfield, J. V., Gustafson, T., & Hindo, B. (2014). *The discipline of creativity*. *MIT Sloan Management Review*, 55(2). Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu>
- Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). *Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams*. *Academy of Management Journal*, 49(4), 723-740. doi:10.2307/20159795
- West, M. A. (2002). *Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups*. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387. doi:10.1111/1464-0597.00951