



## **A GESTÃO DA CRIATIVIDADE ENQUANTO FONTE DE INOVAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA DA ALTA MODA**

THE CREATIVITY MANAGEMENT WHILE SOURCE OF INNOVATION  
IN A HIGH FASHION SMALL FIRM

Autoria:

**Ana Sílvia Rocha Ipiranga** ana.silvia@pq.cnpq.br

Professora Adjunta da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Pós-Doutora pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV).

**Gleildes dos Santos Lima Frota** gleildeslima@hotmail.com

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE).

**Waleska Vasconcelos Queiroz** waleskavq@hotmail.com

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE).

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Chefe: Janete Lara de Oliveira.

GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG vol. 4, nº 9, Setembro/Dezembro 2010

[www.ges.face.ufmg.br/](http://www.ges.face.ufmg.br/)

## **RESUMO**

O cenário atual apresenta novos desafios, como uma maior independência dos consumidores, o proliferar dos concorrentes e o acirramento da competição, e por conseqüência, uma constante necessidade de inovação e uma adequada gestão da marca e da empresa. Este processo é indiscutível e ininterrupto nas empresas do sistema da moda, já que este setor tem como diferencial a cultura da criatividade e a necessidade de inovação contínua dos produtos e dos processos, caracterizando a essência da moda. Nesse contexto, o presente trabalho teve como objetivo analisar a gestão da criatividade enquanto fonte de inovação em uma pequena empresa de alta moda, por meio de um estudo de caso. Concluiu-se que para a compreensão da gestão da criatividade em uma pequena empresa da alta moda devem-se evidenciar necessariamente diversos e diferentes contextos, entre estes: o do indivíduo criativo, do grupo idealizador, destacando a posição do líder por representar a figura impulsionadora da criatividade coletiva e o dos processos de gestão adotados. As narrativas analisadas evidenciaram, ainda, que a idealização da inovação passa pelas idéias criativas das pessoas que souberam imprimir uma capacidade de inovação contínua e criaram uma forte atração de mercado para o produto.

**PALAVRA-CHAVE:** criatividade. Inovação. alta moda. pequena empresa.

## **ABSTRACT**

The current scenery presents new challenges, such as a larger independence of the consumers, proliferation of competitors and intensification of competition, and for consequence, a constant need for innovation and an appropriate management of brand and company. This process is unquestionable and uninterrupted in the companies of the fashion system, since this sector has, as differential, the culture of creativity and the need of continuous innovation of products and processes, characterizing the essence of fashion. In that context, the present work had as objective to analyze the creativity management while innovation source in a high fashion small firm, through a case study. It was concluded that, for the understanding of the creativity management in a high fashion small company, should be necessarily evidenced several and different contexts, among these: of the creative individual, of the creator group, highlighting the leader's position for representing the driving role of the collective creativity and the one of the adopted management processes. The analyzed narratives evidenced, still,

that the idealization of innovation goes by people's creative ideas that knew how to print a capacity of continuous innovation and created a strong market attraction for the product.

**Keywords:** creativity. Innovation. high fashion. small firm.

## **INTRODUÇÃO**

O fenômeno da moda moderna remonta ao final do Século XVIII e início do XIX, coincidindo com a emergência da assim chamada “alta moda”, caracterizada pela criação de um sistema organizado de produção de roupas, definindo, posteriormente, as principais características do atual sistema industrial do setor da moda. A moda baseia-se na inspiração, fantasia e criatividade, mas também na organização, estratégia e gestão. Estas duas dimensões caracterizam as empresas do sistema da moda ao exigir a interação entre a “alma criativa – emocional” e a “alma empresarial – racional” (SAVILOLO; TESTA, 2004).

Por outro lado, o cenário atual apresenta novos desafios, como uma maior independência dos consumidores, o proliferar dos concorrentes e o acirramento da competição, e por consequência, uma constante necessidade de inovação e uma adequada gestão da marca e da empresa.

Este processo é indiscutível e ininterrupto no sistema da moda, já que este setor tem como diferencial o luxo, a exclusividade e o curto tempo do ciclo de vida das coleções que sobrevivem a cada estação, tudo caracterizado por uma elevada intensidade simbólica e imaterial. Desta forma, a cultura da criatividade e a necessidade de inovação contínua dos produtos e dos processos caracterizam a essência das empresas do sistema da moda.

A relação entre criatividade e inovação é um dos temas centrais para compreender as especificidades do modelo de gestão das empresas do sistema da moda. O sucesso das empresas desse setor está baseado na criatividade das pessoas que souberam imprimir uma capacidade de inovação contínua e criaram uma forte atração de mercado para o produto.

Neste contexto, a criatividade é definida como o processo através do qual novas idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor econômico. Implícito nesta definição está o

que em geral se compreende o que seja inovação. Contudo e do ponto de vista da empresa, a criatividade vem aqui considerada não somente como a fonte, mas, em modo mais amplo, como o terreno fértil no qual se concretiza um processo que conduz a uma inovação (SAVILOLO; TESTA, 2004).

Os gestores das empresas do sistema da alta moda devem, portanto, serem capazes de gerir a criatividade, enquanto fonte da inovação, reforçando a vantagem competitiva de suas marcas e empresas. Considerando esta discussão, questiona-se: como ocorre o processo criativo no ambiente no qual os indivíduos trabalham? Como a pequena empresa da alta moda sob estudo, cultiva a criatividade ao mesmo tempo em que alimenta o luxo e exclusividade de suas peças, se utilizando dessas ferramentas e propiciando um ambiente inovador? A pesquisa teve como objetivo analisar a gestão da criatividade enquanto fonte de inovação em uma pequena empresa de alta moda, por meio de um estudo de caso.

Tendo em foco este objetivo, delineou-se a metodologia de natureza qualitativa, utilizando como fonte de evidência o levantamento e compilação de documentos e de um roteiro aberto de entrevista temática baseado na técnica da história de vida. Julgou-se adequada a escolha da entrevista temática porquanto os temas têm estatuto relativamente definidos na trajetória de vida e de trabalho dos dois depoentes entrevistados – a gestora e o estilista – considerando os papéis desempenhados e o envolvimento e experiência em acontecimentos ou conjunturas históricas da empresa por eles empreendida (ALBERTI, 1989). As temáticas abordadas nas entrevistas foram estabelecidas a partir das categorias teóricas refletindo, sobretudo, os objetivos deste estudo.

Este artigo está estruturado em seções, cobrindo os tópicos seguintes: uma discussão teórica abordando as características e evolução da alta moda; a relação entre os temas da criatividade e da inovação e da gestão da criatividade enquanto fonte de inovação no contexto da pequena empresa da alta moda. Em seguida se apresentam os procedimentos metodológicos e na última seção, as idéias conclusivas do trabalho.

### **A “alta moda” características e evolução**

O traje usado exprime uma evolução dos costumes, do contexto social, da cultura, dos estilos de vida. Segundo Lipovetsky (1987), o fenômeno da moda moderna remonta ao final do Século XVIII e início do XIX, coincidindo com a emergência da assim chamada “alta moda”. Essa era caracterizada pela criação de um sistema organizado de produção de roupas, ainda que de tipo artesanal e reservado a uma elite social, definindo, posteriormente, as principais características do atual sistema industrial do setor da moda.

Considera-se que a alta moda nasceu em Paris com a abertura, na *Rue de La Paix*, no outono de 1857, do atelier do costureiro inglês Charles-Frédéric Worth. Esse profissional, ao impor um próprio estilo, criava modelos inéditos que eram confeccionados com antecedência, e após, apresentados aos clientes através de uma espécie de desfiles. Estes deveriam escolher somente aqueles modelos que lhes eram propostos, que sucessivamente eram confeccionados com exclusividade e sob rigorosas medidas. Paralelamente a alta moda se desenvolveu o setor industrial do vestuário com a abertura em 1824 na cidade de Paris do primeiro grande magazine de roupas “prontas”: *La belle jardinière* (CODELUPPI, 2002).

Nesta época se formou no setor do vestuário um sistema duplo: de um lado, a alta moda, criando as novas coleções; do outro, as confecções industriais, que em geral imitavam os modelos propostos pela alta moda, se contrapondo, portanto, luxo e bom mercado, elite e massa, sob medida e em série (CODELUPPI, 2002).

Durante o Século XIX e tendo como base o papel das mudanças sociais, como o crescimento e a visibilidade social do mundo operário e das divisões de trabalho, a maior liberdade de movimento com a crescente difusão de novas práticas físicas e esportivas e a simplicidade da estética cubista proposta pelo movimento modernista com apelo à funcionalidade e ao uso, destacaram-se as criações da estilista Coco Chanel, que efetuaram no campo da moda uma tradução eficaz do processo de emancipação feminina, propondo, no plano do estilo, uma roupa de um lado mais masculina, do outro mais simples, austera e prática (CODELUPPI, 2002).

Após a Segunda Guerra Mundial, a apresentação na primavera de 1947 da primeira coleção de Christian Dior constituiu o momento de recuperação da tradição francesa da alta moda,

representando a necessidade de elegância e de retorno a um passado de segurança que emergia após as dificuldades da guerra.

Nos anos sessenta a resposta do sistema da moda às solicitações provenientes dos jovens para um modo de vestir mais livre e democrático levou a uma simplificação do tradicional estilo opulento e barroco da alta moda para o desenvolvimento do *prêt-à-porter*. O conceito que embasa o *prêt-à-porter* é a proposta de roupas prontas economicamente acessíveis, mas inovadoras no estilo e em termos das características técnicas. Desta forma, foi possível abolir a tradicional distinção entre as roupas confeccionadas em série e as roupas produzidas sob medidas da alta moda, dando vida a uma fórmula intermediária (CODELUPPI, 2002).

Segundo Codeluppi (2002) com o sucesso do *prêt-à-porter* a dinâmica evolutiva do setor da alta moda perdeu progressivamente espaço, adicionando o seu prestígio a uma moda já adotada, porém direcionada a uma imagem de eternidade, tentando perpetuar mais a tradição do luxo e menos uma proposta de fato nova.

Nas últimas duas décadas com o advento da assim chamada cultura “pós-moderna” documentou-se mudanças em toda gama de campos distintos: na arquitetura, no cinema, televisão, vídeo, estúdios de gravação e gravadores, na moda e nos estilos da juventude, em todos os sons, imagens, histórias diversas. Conforme os autores, “esta nova era” está sendo capaz de exaltar a dimensão criativa das atividades humanas, privilegiando mais a cultura do que a estrutura (HARVEY, 1999; DE MASI, 1999).

Segundo Lipovetsky (1987) a cultura pós-moderna valorizou a retomada do passado, da tradição artística e da arte contemporânea. A partir do momento em que a ruptura com o passado não é mais um imperativo absoluto, podem-se misturar os estilos em obras barrocas, irônicas, mais facilmente acessíveis. Nesse contexto, a arte entra no ciclo da moda e das oscilações efêmeras do “neo” e do “retro”; não nos excluimos, mas nos reciclamos. Desta forma, a moda entra em fase de domínio livre e não travada pela imitação (LIPOVETSKY, 1987, P. 319).

Contudo, longe de ser equivalente à uniformização dos comportamentos, dos usos e dos gostos, o império da moda caminha ao lado da personalização dos indivíduos. Para

Lipovetsky (1997) a cultura pós-moderna se caracteriza pelo fim da tradição, da instabilidade das normas de socialização, levantando a questão do princípio de coesão das sociedades contemporâneas baseada na “superindividualização”, da moda consumada, significando tudo menos uniformização das convicções e dos comportamentos. A moda é nossa lei porque toda a nossa cultura sacraliza o “novo” e consagra a dignidade do presente (LIPOVETSKY, 1987, pp. 318 - 322).

A moda em suas diversas fases clama pelo “novo”, sempre uma fase se sobrepondo à anterior. A moda é também a busca de uma nova linguagem para derrubar a antiga, uma maneira de cada geração renegar a precedente e distinguir-se dela (BRAUDEL, 2005).

Atualmente, afirma Avelar (2009), a alta moda se constitui em um sistema protecionista de criação, produzido sob licença, que goza de proteção jurídica, e que só pode ser usado por empresas que obedçam a certos padrões bem estipulados. Contudo, o termo também é usado para denominar a produção de grandes estilistas não só na França, mas também de outros países.

Em essência, Avelar (2009) considera que a alta moda trata-se de marcas e criadores que executam roupas sob medidas e modelos exclusivos, mas que não são registrados na Câmara Sindical Parisiense e, logo, não se ajustam às leis que determinam a alta costura. Estilistas como Vivienne Westwood, Yohji Yamamoto, Alexander McQueen, Walter Rodrigues, Lino Villaventura e todos que produzem *prêt-à-porter* e, no entanto, executam modelos sob encomenda, sob medida e exclusivos, podem ser considerados exemplos de alta moda.

### **A criatividade e a inovação no contexto empresarial do sistema da moda**

A relação entre criatividade e inovação é um dos temas centrais para compreender as especificidades do modelo de gestão das empresas do sistema da moda. Segundo Saviolo e Testa (2004) o sucesso das empresas desse setor está baseado na criatividade das pessoas que souberam imprimir uma capacidade de inovação contínua e criaram uma forte atração de mercado para o produto. Este aspecto sutil e complexo caracteriza as empresas do sistema da moda ao exigir a interação entre a “alma criativa – emocional” e a “alma empresarial – racional” (SAVILOLO; TESTA, 2004).

De Masi (1999) coaduna com esta idéia quando afirma que a criatividade é, no mundo da produção, o resultado de um equilíbrio delicado entre razão e emoção, entre fantasia e senso prático, sendo esta equação a atual mola propulsora do desenvolvimento econômico, da criação artística e do bem estar.

Para Alencar (1997 p.15) a criatividade é um processo que resulta da emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório, e ou de valor para um número significativo de pessoas no decorrer de um período no tempo. A autora relaciona, ainda, os fenômenos da criatividade e da inovação, conceituando este último como: "o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova idéia em algo concreto".

Figueiredo (2009) salienta que inovação é mais que criatividade. É a implementação de novos produtos, serviços, processos ou arranjos de organização. Isto significa que idéias criativas têm que ser colocadas em prática e lançadas no mercado. Toda inovação começa a partir de idéias criativas. Assim, inovação pode ser definida como a implementação de idéias criativas dentro de uma organização. Desta maneira, a criatividade de indivíduos e grupos representa um ponto de partida para a inovação. A criatividade, portanto, é uma condição necessária, mas não suficiente para a inovação. A existência de inovação envolve mais do que a junção de várias idéias criativas. Idéias devem ser colocadas em prática para fazer uma diferença genuína, como, por exemplo, a implementação de uma nova rotina organizacional, de uma nova técnica de produção ou uma nova maneira de prestação de um serviço. Assim, a criatividade deve ser mostrada por pessoas, mas inovação ocorre apenas em um contexto organizacional (FIGUEIREDO, 2009).

Neste âmbito, a criatividade é definida como o processo através do qual novas idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor econômico. Implícito nesta definição está o que em geral se compreende o que seja inovação. Contudo e do ponto de vista da empresa, a criatividade vem aqui considerada não somente como a fonte, mas, em modo mais amplo, como o terreno fértil no qual se concretiza um processo que conduz a uma inovação (SAVILOLO; TESTA, 2004).

Existe, portanto, um consenso acerca da afirmação que criatividade, propicia novas idéias, novos conceitos e novas propostas. Para Ostrower (2002) criar é basicamente, formar, poder dar uma forma a algo novo, e neste processo, o homem cria, não apenas porque quer, ou porque gosta, e sim porque precisa coerentemente ordenar, dando uma forma e criando.

O fator cultural por ser inerente ao homem constitui-se em um fator preponderante quando se remete a criatividade. A natureza criativa do homem se elabora no contexto cultural. Os indivíduos se desenvolvem em uma realidade social, em cujas necessidades e valorizações culturais se moldam os próprios valores de vida. No indivíduo confrontam-se, por assim dizer, dois pólos de uma mesma relação: a sua criatividade que representa as potencialidades de um ser único, e sua criação que será a realização dessas potencialidades, já dentro do quadro de determinada cultura. Desta forma e segundo Ostrower (2002), os processos criativos se desenvolvem na interligação desses dois níveis da existência humana: o individual e o cultural.

Por outro lado, De Masi (1999) afirma que os neurologistas, os biólogos e os psicólogos conseguiram definir alguma coisa a respeito dos processos de idealização individual. Contudo, muito menos se sabe sobre a criação expressa pelos grupos. Ao estudar a criatividade em empresas contemporâneas, o autor levantou a hipótese de que esta se manifesta muito mais como fenômeno de grupo do que de genialidade de indivíduos trabalhando isoladamente, realçando a conjunção de talentos variados, espírito prático e empreendedor, gênio criativo, instinto financeiro, guiados por uma paixão motivadora (DE MASI, 1999).

Estas diferentes perspectivas se coadunam com as diversas propostas de análise do fenômeno da criatividade. A princípio os estudos focalizavam as características dos indivíduos criativos. A partir das pesquisas de Amabile (1996a, 1996b, 1996c) baseadas na psicologia social da criatividade as discussões se ampliaram contemplando as dimensões do ambiente na compreensão da criatividade no trabalho. Atualmente, as propostas de estudo integram os diferentes contextos de análise – indivíduo, grupo e organização – no estudo da criatividade.

Nesse sentido e considerando a tensão entre esses diferentes níveis e contextos, o ponto de partida para os estudos da criatividade está no foco sobre o funcionamento da mente humana.

Para Ostrower (2002) a criação deriva de uma atitude básica da pessoa, não se tratando de momentos singulares, momentos de inspiração, nem fora nem dentro do trabalho. Para a autora o indivíduo não precisa buscar inspirações, este se apóia em sua “capacidade de intuir” nas profundezas de concentração em que elabora o seu trabalho. A autora enfatiza que o que torna os processos intuitivos expressivos é a qualidade nova da “percepção”. O perceber consiste em uma organização do que foi apreendido que se converte em estrutura. No decorrer desse processo surgem os “*insights*”, que conforme Ostrower (2002), neles se estruturam as possibilidades que um indivíduo tem de pensar e sentir, unindo noções atuais com anteriores e resultando em conhecimentos novos. A intuição faz parte, portanto, dos processos criativos, ao dar forma aos *insights*, atingindo um novo modo de ser essencial do fenômeno, através de estruturas que traduzam a materialidade específica desse fenômeno.

Daí surgem as “imagens inferenciais”, que estão relacionadas com experiências e valores culturais de cada indivíduo e que por sua vez passarão por um novo processo seletivo, se vinculando à nossa capacidade de seletivamente intuir a coerência dos fenômenos e de se formular sobre essas coerências, situações que em si sejam novamente coerentes (OSTROWER, 2002). Considera-se, portanto, nos processos criativos a “vivência percorrida” pelo homem durante sua existência. O ato criador confunde-se com o próprio viver, se constituindo em um processo existencial ao unir pensamentos e emoções. O consciente racional não se desliga das atividades criadoras; constituindo um fator fundamental de “elaboração”. Seja em qualquer atividade do homem, é esta tensão renovada que estimula o impulso criador (OSTROWER, 2002).

Neste sentido, a capacidade de intuir espontaneamente e, ao mesmo tempo, sustentar a tensão psíquica em diferentes níveis será determinante para a criação, seja esta na área artística, científica ou tecnológica. Neste ponto, o homem elabora suas formas, atuando criativamente ao passar certas possibilidades ocultas para a realidade, aplicando-as de forma inovadora.

Segundo Wallas (1926 *apud* ALENCAR, 1993) e independente do contexto ou níveis nos quais ocorre, o processo criativo pode ser classificado em diferentes etapas, quais sejam: preparação, incubação, iluminação e verificação. Kneller (1978) considera que a fase de “preparação” seja uma fase distinta, chamada de “primeira apreensão”. Na primeira

apreensão, o criador tem o primeiro *insight* – a inquietação de uma idéia a ser realizada ou de um problema a ser resolvido. Não se trata ainda de inspiração, mas de possuir a noção de algo a fazer. O processo da “preparação” integra uma minuciosa investigação das potencialidades da idéia germinal. Aqui o criador lê, anota, discute, pergunta, reúne e explora. Apresenta soluções e reflete suas forças e fraquezas. Na segunda fase, da “incubação”, ocorrem, consciente e inconscientemente, as repentinas conexões que constituem o cerne da criação. Na quarta fase, da “iluminação”, o processo de criação chega ao seu clímax. Nesta fase o criador percebe claramente a solução de seu problema. E, por fim, a última fase, da “verificação” ou “revisão”, na qual o intelecto e a crítica têm de terminar a obra que a imaginação iniciou.

Contudo e conforme Goleman, Kaufman e Ray (1992) qualquer modelo que descreva as etapas do processo criativo não é mais do que uma aproximação rudimentar de um processo que na realidade é muito fluido e que pode tomar os mais diversos rumos e ligações.

*A gestão da criatividade enquanto fonte da inovação no contexto empresarial do sistema da moda*

Tendo por base a discussão anterior, salienta-se que uma coisa é entender a criatividade exclusivamente como sinônimo de capacidade individual, de invenção em si mesma, sem vínculo e sem referência com a realidade sócio-cultural e de mercado. Este modo de entender a criatividade dificilmente se administra em chave empresarial, por excluir *a priori* qualquer vínculo e, sobretudo, uma finalização. Outra coisa é considerá-la como fonte e instrumento de inovação no contexto de uma clara estratégia de mercado e de produto durável no tempo (SAVILOLO; TESTA, 2004).

Tendo como base as pesquisas de Amabile (1996a, 1996b, 1996c) um tema fundamental seria: como ocorre o processo criativo no ambiente no qual os indivíduos trabalham, o modo através do qual se estruturam os mecanismos operativos que influenciam o ato criativo? A análise do processo criativo no contexto empresarial solicita, uma vez definido o ato criativo, a pesquisa dos motivos que baseiam tal ato, dos meios utilizados e das ocasiões que estimulam a sua ocorrência.

Segundo Saviolo e Testa (2004) as empresas do sistema da moda estão baseadas em habilidades artístico – criativas se distinguindo por produzir e vender um produto criativo. Este produto vem concebido em um contexto que sintetiza arte, artesanato e gestão. Desta forma, a idealização e a produção de um bem criativo envolvem os recursos e as habilidades nos três âmbitos acima citados: a prioridade da visão da arte, a ação do trabalho de mão, do artesanato e do pensamento estratégico da gestão.

De Masi (1999) releva que no contexto dos grupos de trabalho, na organização da criatividade coletiva o aspecto que mais se destaca é a proeminência do líder fundador, capaz de uma dedicação quase heróica para com o objetivo; excepcionalmente eficaz na criação de um *set* psicossocial, um clima fortemente orientado seja para com a tarefa, seja para com o grupo, seja para consigo próprio; capaz de transformar os conflitos em estímulos para a idealização e solidariedade.

Esta perspectiva se coaduna com o tema da “liderança criativa” segundo Rickards e Moger (1999a, 1999b) quando salientam que líderes e liderados podem chegar a elevados níveis de criatividade e inovação em equipes de trabalho, ao serem favorecidos por um estilo de liderança participativo que enfatiza entre outras características: a visão compartilhada, o clima favorável, a flexibilidade, a atuação em rede e a aprendizagem baseada na experiência.

O foco da criatividade empresarial está, portanto, em criar um ambiente de trabalho que a baseie e a estimule. Segundo Saviolo e Testa (2004) os elementos constitutivos desse ambiente são: i) o alinhamento no qual a criatividade esteja vinculada aos interesses e ações que se baseiam nos objetivos da empresa; ii) considerando que a capacidade criativa está associada a uma série de características individuais, salienta-se a necessidade da organização do trabalho em grupo, no qual os criativos poderiam colaborar de forma espontânea, não planejada, possibilitando a expressão em um ambiente livre de rotina e valorizações; e por fim, uma comunicação que possibilite que pessoas e funções diversas possam interagir através de canais não convencionais. Neste sentido, a criação de interfaces entre os setores de criação, marketing e produção aumenta a possibilidade de sucesso dos projetos criativos (SAVILOLO; TESTA, 2004).

Para Amabile (1996) as características de um ambiente que favorecem a criatividade incluem ainda a percepção de uma organização aberta a novas idéias e na aceitação de possíveis mudanças. Segundo Saviolo e Testa (2004) nas empresas do sistema da moda, cada produto ou linha de produto é sempre original e diferente em relação ao precedente, enquanto fruto de uma atividade criativa que se renova de forma contínua. A mudança é a essência dessa organização que se baseia em uma obsolescência planejada suportada pela inovação contínua. Por outro lado, o mercado está disposto a adquirir somente se esta criatividade encontra os seus gostos, quase sempre imprevisíveis: a mudança deverá estar em sintonia com a clientela e com a evolução do contexto sócio-cultural. As empresas do sistema moda dependem dos criativos, mas, sobretudo, da capacidade de gestão do processo de inovação no qual estão inseridas.

Nesse contexto, salienta-se que cada inovação pode ser classificada em função do “caráter de novidade”, possibilitando a distinção entre “inovações radicais” que estão ligadas à criação de valores qualitativamente novos e implicam na constituição de novas redes de atores que colaboram para criar valor ou constelações de valor. E as “inovações incrementais” que se relacionam à eficiência das operações atuais sendo importantes para atingir ganhos operacionais e prover melhorias contínuas nos sistemas de produção. A inovação também pode ser classificada em função do “objeto da inovação”, podendo ser um produto, um processo ou ambos caracterizando a inovação sistêmica. Considera-se ainda que inovação pode até ser resultado de uma invenção, mas pode ser também a cópia de uma idéia ou de reinserção de um produto de maneira nova no mercado (SAVIOLO; TESTA, 2004; VASCONCELOS, 2001; MATTOS; GUIMARÃES, 2005).

Mattos e Guimarães (2005) sistematizaram ainda a “inovação de processo” sugerindo três técnicas de gestão correspondentes. A primeira técnica é a da “gestão do marketing de inovação” que tem como objetivo assegurar que o produto seja vendável e atenda as necessidades dos clientes. O marketing de inovação como técnica de gestão se baseia na introdução dos conceitos de marketing, tais como: necessidades, desejos, demandas, produtos, troca, transações e mercados ao longo de todo o processo de inovação.

A segunda técnica é o “estímulo à criatividade” ao ser de grande utilidade no desenvolvimento de novos produtos e na solução de problemas. Especificamente a técnica de

“gestão de estímulo à criatividade” mencionada por Mattos e Guimarães (2005) faz referência a criatividade e a inovação como atividades complementares, a idealização da inovação passa pelas idéias criativas como passo inicial. Os autores enumeram várias técnicas de estímulo ao pensamento criativo de fácil implementação, quais sejam: *Brainstorming*, construção de cenários: *story boarding*, florescência de lótus, *checklists*, mapeamento de processos, mapa mental, mapeamento para a geração de criatividade coletiva, excursão criativa, técnicas criativas baseadas em computador, modelos de criatividade usando inteligência artificial, *softwares* processadores de idéias, *softwares* de visualização e sistemas gráficos e, por fim, ferramentas de representação espacial. Segundo os autores, a utilização dessas técnicas facilita e estimula o aumento da criatividade no ambiente empresarial.

E a terceira e última técnica, da “avaliação tecnológica” visa assegurar decisões acerca do valor da tecnologia sob o ponto de vista técnico, de mercado e do consumidor. A avaliação tecnológica é considerada por Mattos e Guimarães (2005) como uma das mais importantes técnicas na função da inovação e tem como principal finalidade a filtragem de novas idéias e avaliações tecnológicas inovadoras ou não inovadoras.

### **Procedimentos metodológicos**

Na operacionalização deste estudo de caráter exploratório-descritivo e natureza qualitativa utilizou-se o escopo metodológico do estudo de caso. Conforme Triviños (1992) o grande valor dessa técnica é fornecer conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, onde os resultados atingidos podem permitir hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas. No estudo de casos, os instrumentos de coleta de dados podem ser diversificados, dando flexibilidade à análise (YIN, 1994).

Com isso para a obtenção dos dados utilizou-se como fontes de evidência o levantamento e compilação de documentos e de um roteiro aberto de entrevista temática baseada na técnica da história de vida.

Para Haquette (1999) a técnica da história de vida serve como referência para avaliar conceitos e teorias que tratam do mesmo problema cujo propósito as informações foram tomadas e podem fornecer uma riqueza de detalhes sobre um “processo em movimento”,

possibilitando uma compreensão da vida e do trabalho dos depoentes. Julgou-se adequada a escolha da entrevista temática porquanto os temas têm estatuto relativamente definido na trajetória de vida e de trabalho dos dois depoentes entrevistados – a gestora e o estilista – hajam visto os papéis desempenhados e o envolvimento e experiência em acontecimentos ou conjunturas históricas da empresa por eles empreendida (ALBERTI, 1989). As temáticas abordadas nas entrevistas foram estabelecidas a partir das categorias teóricas refletindo, sobretudo, os objetivos deste estudo.

O Plano de Análise foi constituído visando à transcrição, organização e análise qualitativa dos dados e informações coletadas através dos documentos compilados, da aplicação do roteiro de entrevista e da composição da narrativa de história de vida.

Para Rosenthal (2002) a reconstrução da história de vida exige um procedimento analítico, que se segue à acumulação seqüencial do texto. Considerando que as narrativas são um tipo particular de organização de enunciados, ou ainda, “representações de ações”, os acontecimentos relatados nas entrevistas foram transformados em histórias, através de uma operação que reuniu um conjunto de ações em um todo significativo, construindo assim, em um primeiro momento, uma composição narrativa (Quadro 1). Essa operação orientou-se pelo princípio da narratividade quando explica que as pausas não se fazem em função das frases, mas em função de macroproposições mais amplas e de recortes de acontecimentos (ADAM; REVAZ, 1997).

Conforme explica Spink (1999) esse diálogo entendido à luz de categorias e informações contextuais variadas, faz emergir a interpretação como elemento intrínseco ao processo de pesquisa. Dessa forma, iniciando com as categorias teóricas, esse processo levou, em um segundo momento, à redefinição das categorias analíticas em torno dos seguintes blocos temáticos, a saber: 1. o processo criativo na alta moda de Lino Villaventura; 2. a gestão da criatividade enquanto fonte da inovação na pequena empresa de alta moda.

### **Contextualizando o caso sob estudo**

Com o objetivo de se obter a história de vida segundo a qualidade da sua própria *gestalt*, neste tópico será sumariada no Quadro 1 a composição inteira da narrativa de vida e trabalho do

estilista Lino Villaventura e da gestora da empresa sob estudo – Inês Vieira. Em seguida, buscando ressonâncias na literatura articulada na primeira fase deste estudo, se expõe a análise final da narrativa, baseada nos blocos temáticos definidos durante o processo interpretativo. Apesar de esses temas estarem inter-relacionados, foram apresentados separados e exemplificados com trechos extraídos da história de vida e da entrevista.

A vida e trabalho do estilista Lino Villaventura confundem-se com a própria história da empresa que ele fundou e que vem sendo gerida por Inês Vieira. Filho de pai comerciante, dono de fábrica de guaraná, exportador de peles exóticas que fazia dos rios amazônicos sua estrada. Batizado Antonio Marques dos Santos Neto, adotou o apelido de infância Lino (pela semelhança com o personagem do filme espanhol *Marcelino, pão e vinho*), e acrescentou o nome de uma vila (Vila Ventura) próxima ao antigo ateliê localizado no bairro da Aldeota em Fortaleza. Quando fala de Belém (Pará), sua cidade natal, Lino dá pistas estilísticas “Belém é um dos lugares mais exuberantes, estranhos do mundo. Até a chuva é exuberante, não é uma chuvinha qualquer. Os passarinhos parecem gritar mais, a vegetação é mais verde. É uma mistura de *Belle Époque* com a cerâmica Marajoara dos Índios, o orientalismo dos plantadores de pimenta – do – reino, a influência portuguesa”. Suas criações possuem inspirações e interpretações da cultura e da natureza brasileira, muitas dessas fincadas e reinventadas da mitologia amazônica e de elementos do sertão e das praias cearenses, juntando a isso uma aptidão para criar motivos e texturas criativas em cada coleção, tornando seu trabalho altamente inovador. Em 1971, Lino muda-se para Fortaleza com a família onde mora há mais de trinta anos. Começa a estudar pintura e escultura em madeira na escola do pintor cearense Raimundo Cela. Abriu uma pequena confecção com uma das quatro irmãs e em 1972, conhece e casa-se com Inez Vieira. No início de uma nova etapa, as encomendas aumentam, o casal compra máquinas de costura e contratam costureiras. Em 1980, Lino inaugura a loja na Rua Leonardo Mota em Fortaleza que seria precursora de outras. Em seguida o nome Lino Villaventura é registrado e se torna uma marca. A empresa precisa ser estruturada, logo Inez – hoje ex-mulher, sócia da empresa e inabalável companheira de estrada – assume a gestão da empresa e Lino cria as peças com seu nome. Começa a produção do *prêt-à-porter*. Os vestidos feitos sob encomenda prontos para usar são o carro chefe da marca, ocupando um nicho do mercado brasileiro que pode e compra esse tipo de moda mais elaborada e sofisticada. Em 1984, Lino participa do Festival de Moda de Fortaleza e conquista o prêmio de melhor coleção, com isso, começou a despertar o interesse de jornalistas de Moda em evidência no Brasil. Neste ínterim, monta um escritório de representação em São Paulo e um tempo após abre uma loja na Rua Oscar Freire, inicia a divulgação da marca em todo o país. A partir deste momento, Lino Villaventura começou a se

solidificar no mercado de moda nacional com um estilo próprio, onde a criatividade resulta em propostas inovadoras, tornando-se um ícone da alta moda brasileira. Para cada coleção o processo de criação é muito intuitivo, normalmente começa trinta dias antes do evento de apresentação e as peças mais bonitas são feitas no final, nos dois ou três dias que antecedem o desfile, pelos 40 (Quarenta) funcionários – costureiros e bordadeiras – treinados pelo próprio Lino e que expressam orgulho de trabalharem há anos para a grife. Segundo o seu assistente Régis Vieira “Tudo é muito criativo e sofisticado baseado no artesanato, do trabalho feito a mão, com muita informação de tecido, textura e bordado”. O trabalho de Lino Villaventura é reconhecido internacionalmente inclusive por profissionais das áreas de design e artes plásticas e suas criações são exportadas para Espanha, Portugal, Estados Unidos, Inglaterra, Arábia Saudita e Emirados Árabes.

**Quadro 1** – Composição narrativa do estilista Lino Villaventura e da gestora Inês Vieira

**Fonte** – Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados nas entrevistas e nos documentos.

*Interpretando a história de vida: a análise da narrativa*

Bloco Temático 1 – O processo criativo na alta moda de Lino Villaventura

Ao considerar o funcionamento da mente humana como o ponto de partida para o entendimento do processo criativo, Ostrower (2002) enfatiza que a criação deriva de uma atitude básica da pessoa, não sendo necessário buscar inspirações, esta se apóia na “capacidade de intuir” no decorrer da elaboração de um trabalho.

Todo o meu trabalho de criação está baseado na intuição, no desenho, na sensibilidade para o uso das cores, em uma tendência artística muito forte que carregamos (Trechos extraídos da análise documental e das entrevistas).

Contudo, no indivíduo confrontam-se de um lado a sua criatividade que representa as suas potencialidades e, do outro, a sua criação enquanto realização dessas potencialidades, já dentro do quadro de uma determinada cultura, constituindo um fator fundamental de “elaboração” (OSTROWER, 2002). Trechos de conteúdos extraídos da análise documental e das entrevistas salientaram estas características do processo criativo no trabalho de Lino Villaventura:

Eu acho que toda marca, como o próprio nome já diz, toda marca tem um DNA. Então o Lino tem um DNA muito forte que é a história dele, a história de vida dele, da origem dele, do que ele viveu na vida, que só ele tem ninguém mais tem, cada ser humano é único por causa disso, porque leva a sua história. Então eu acho que a criação dele não é intencional, vem naturalmente, é o estilo dele, é a marca registrada dele. De longe você reconhece um vestido do Lino. Tem sempre um detalhe muito dele que se repete sem ser repetitivo e é reconhecido como dele.

Alguns blocos temáticos analisados das entrevistas e dos documentos coadunam com as assertivas de Ostrower (2002) quando afirma que: este olhar diferente gera uma qualidade nova da percepção que consiste em uma organização na qual se elaboram os “*insights*”, estruturando as possibilidades do pensar e sentir, unindo noções atuais com anteriores e resultando em conhecimentos novos. Nas palavras dos entrevistados:

...o meu processo de criação acontece às avessas, por dentro, ao contrário, eu não penso antes, as peças vão saindo, de supetão, e aí quando eu vejo a coleção pronta eu digo: onde será que eu me inspirei ah! ...parece com aquele livro que eu li, ah! com aquela música que escutei ...por exemplo, lembramos da nossa inspiração na Emilie Flöge esposa do pintor alemão Gustav Klimt (1862-1918)...a minha paixão por mulheres fortes e desafiadoras como a Salomé e a figura de Kiki de Montparnasse (1901-1953) que foi a referência visual para o desfile da coleção do verão de 1998 /99... e assim eu início a criar a coleção, vou desenhando, desenhando...

Os motivos das criações do Lino são elaborados com base em experiências de viagens em visitas a teatros, museus, lugares... no olhar diferente para as coisas, em uma vasta cultura de arte, de leitura, desta forma, a criatividade se exercita e o gosto se intensifica.

Em uma coleção passada ele montou uma fábula: a ninfa, o caçador e a borboleta... esse símbolo da borboleta tem acompanhado o Lino, por exemplo, na campanha de doação de órgãos, eles convidaram o Lino para criar uma camiseta, aí ele se inspirou na borboleta, na idéia da transformação, da doação de sangue...

Estes blocos temáticos acima articulados relevam, segundo Saviolo e Testa (2004) que a análise do processo criativo no contexto empresarial solicita, uma vez definido o ato criativo, a pesquisa dos motivos que baseiam tal ato, dos meios utilizados e das ocasiões que

estimulam a sua ocorrência. Conforme Ostrower (2002) essas “imagens inferenciais” estão relacionadas com experiências e valores culturais de cada indivíduo.

...Uma vez em 2008 o Lino viajou para a África do Sul junto com uma turma da moda brasileira a Lilian Pace, o Paulo Borges,...aí o Paulo Borges disse que o tema da próxima SPFW (São Paulo Fashion Week) será a África, aí o Lino disse: eu não faço coleção inspirado em nada! O Paulo (coordenador da SPFW) disse: Lino voce vai ter que fazer. Aí o Lino disse: ah! eu nunca fiz isso... foi a primeira coleção inspirada numa viagem, agente foi em Abril e em junho ele criou a coleção.. Ele via muita coisa ..e fez muita coisa.....bordados delicados, colares, pulseiras inspirados em elementos culturais da tribo Zulu (Trechos das entrevistas com os depoentes Lino e a gestora Inês Vieira).

É só o conceito que está na passarela. Os desfiles são organizados tendo por base vários motivos, histórias, fábulas, roteiros, simbologias e idealizações,... os looks das modelos, a maquiagem, a imagem da mulher diáfana e do homem caçador, os ornamentos do cabelo, tudo ele desenha e passa a idéia para o designer de cabelos, a idéia da trilha sonora baseada, por exemplo, em acordes do lago dos cisnes misturado com música eletrônica é transmitida para a equipe de sonoplasti”. (Trecho extraído da entrevista com a gestora).

Conforme Goleman, Kaufman e Ray (1992) qualquer modelo que descreva as etapas do processo criativo não é mais do que uma aproximação rudimentar de um processo que na realidade é muito fluido e que pode tomar os mais diversos rumos. Contudo e conforme Wallas (1926 *apud* ALENCAR, 1993) e Kneller (1978) os blocos temáticos abaixo relacionados descrevem algumas fases do processo criativo, entre estas: a “preparação” chamada também de “primeira apreensão” ou primeiro *insight*; a fase da “incubação” quando ocorrem as conexões; da “iluminação” quando acontece o clímax da criação; e por fim, a fase da “verificação” com a revisão através da crítica da obra criativa.

O Lino tem um caderninho que, por exemplo, logo ao final da apresentação da última coleção, ele tem uma idéia, pega o caderno, as vezes ele está ainda no avião de volta, e aí ele desenha esta idéia.

Para cada coleção o processo de criação é muito intuitivo, normalmente começa trinta dias antes do evento de apresentação e as peças mais bonitas são feitas no final, nos dois ou três dias que antecedem o desfile. As roupas são desenhadas

primeiro em folha pequena, depois no molde em tamanho natural, até que finalmente temos as peças piloto a partir das quais serão reproduzidas em tecido pelos cerca 40 (Quarenta) funcionários – costureiros e bordadeiras – e, por fim, a coleção está pronta...muitas peças e todas detalhadamente trabalhadas.

Ele sempre trabalha muito, tudo é fruto de muito trabalho e trabalho com amor, acho que esta é a principal característica do Lino, ele trabalha muito e adora o que faz, ele é muito dedicado, exigente, está sempre pesquisando, descobrindo, experimentando, relacionando e revisando as novas idéias...

...a inspiração e o processo criativo do Lino parece um veio de um rio, começa aquele olhinho d'água, vai descendo.... daqui a pouco ele solta a rolha, sabe... os jornalistas querem sempre um motivo, uma coisa pronta, hoje ele se cobra e eu peço que ele escreva um releasing sobre a coleção....um esquema onde tem que se enquadrar o processo após a coleção criada (Trechos extraídos da análise documental e da entrevista com a gestora).

## Bloco Temático 2 - A gestão da criatividade enquanto fonte de inovação na pequena empresa de alta moda

Segundo Saviolo e Testa (2004) as empresas do sistema da moda estão baseadas em habilidades artístico – criativas se distinguindo por produzir e vender um produto criativo. Este produto vem concebido em um contexto que sintetiza arte, artesanato e gestão. Para Braga e Araújo (2007) as criações de Lino Villaventura se posicionam entre o artesanal e o tecnológico:

A pesquisa de materiais e a coragem de desafiar sua técnica manual para criar novas e incomuns padronagens fazem do ateliê do Lino um verdadeiro laboratório de experimentos com pigmentação e manipulação de materiais a altas temperaturas... Artesanalmente, o estilista alimenta o espírito do alquimista, inventor de tramas e tonalidades.

Apesar de utilizar matéria prima desenvolvida em equipamentos e maquinários de última geração, o Lino fez o caminho inverso e trabalhou os fios antes de virarem tecidos. O resultado veio na forma de um vestido trançado como uma cesta de fios de algodão tingidos de azul-indigo, reforçando a relação entre o manual e o tecnológico, uma das bases das contradições que se estabelecem como princípios da moda brasileira.

A construção das ricas roupas com dobraduras em tramas com palhas de buriti, trecês de restos de fios de lycra à moda das cestas indígenas e teias de aranha em metal, confirmam seu poder de transformação dos mecanismos simples de nobre tarefa dos artesãos em novas linguagens e suportes (Trechos extraídos da análise documental).

Conforme De Masi (1999) na organização da criatividade coletiva o aspecto que mais se destaca é a proeminência do líder, capaz de uma dedicação quase heróica para com o objetivo; excepcionalmente eficaz na criação de um *set* psicossocial, um clima fortemente orientado seja para com a tarefa, seja para com o grupo, seja para consigo próprio. Além disso, algumas assertivas recortadas da análise documental e em blocos temáticos das entrevistas evidenciaram características da “liderança criativa” segundo Rickards e Moger (1999):

Em tempos de desfiles e festivais de moda, O Lino chega em São Paulo ou na cidade local do evento 2 dias antes do desfile e vai verificar tudo, por exemplo, escutar a trilha sonora que deve emocionar, caso contrário, tudo se re-inicia, tudo tem que estar perfeito, do jeito que o Lino idealizou. Até no momento final durante os desfiles quando as costureiras finalizam e arrematam as criações já vestidas nos modelos (Trecho extraído da entrevista com a gestora).

Lino é um profissional da moda brasileira, do estilo brasileiro. Trata-se um profissional autodidata, de primeiríssima linha. Suas propostas permanecem neste universo transitório da moda, tornando-se atemporais e facilmente reconhecíveis. Exercer esta profissão com tanto vigor, consciência e satisfação não é para qualquer um. Percebemos isso ao assistirmos aos seus desfiles e, especialmente, quando o criador percorre a passarela de maneira incompreensível ao senso comum: “ele parece levitar de braços abertos em ovações e efusivos aplausos de uma platéia lotada e agradecida aos verdadeiros espetáculos que ele nos propicia (Trechos retirados da análise documental).

Nos blocos temáticos abaixo articulados se corroboram assertivas segundo Amabile (1996) e Saviolo e Testa (2004) quando afirmam que a essência das empresas do sistema da moda é a mudança contínua, onde cada produto ou linha de produto é sempre original e diferente em relação ao precedente, fruto de uma atividade criativa e fonte de inovação. Contudo e conforme Figueiredo (2009) a inovação é mais que criatividade e isto significa que idéias criativas têm que ser colocadas em prática e lançadas no mercado. Por outro lado esta

mudança deverá estar em sintonia com a clientela e com a evolução do contexto sócio-cultural. Nesse contexto, o sucesso das empresas do setor da moda está baseado na criatividade das pessoas que souberam imprimir uma capacidade de inovação contínua e criaram uma forte atração de mercado para o produto (SAVILOLO; TESTA, 2004).

...quando eu crio uma peça, eu tenho que me emocionar, pois acredito que assim emocionarei o meu público, quando crio, crio para um determinado público, para determinado gosto, meu público é 100% feminino. Assistir um desfile de alta costura é ver arte pura, são cenários altamente criativos, tudo aquilo, toda a coleção é a semente do que vai ser lançado para o mundo. A missão dos criadores é essa, é mexer com arte e a emoção, é mudar, é criar e inovar continuamente tendo em vista o mercado do prêt à porter que se intensifica em lojas de diversas cidades brasileiras e fora do país.

Os vestidos feitos sob encomenda prontos para usar são o carro chefe da marca Lino, ocupando um nicho do mercado brasileiro que pode e compra esse tipo de moda mais elaborada e sofisticada. (Trechos extraídos da análise documental)

Mattos e Guimarães (2005) sistematizam a “inovação de processo” sugerindo três técnicas de gestão. A primeira técnica é a da “gestão do marketing de inovação” que tem como objetivo assegurar que o produto seja vendável e atenda as necessidades dos clientes. O marketing de inovação como técnica de gestão se baseia na introdução dos conceitos de marketing, tais como: necessidades, desejos, demandas, produtos, troca, transações e mercados ao longo de todo o processo de inovação. Os trechos de conteúdos abaixo selecionados relevam que as empresas do sistema moda dependem dos criativos, mas, sobretudo, da capacidade de gestão do processo de inovação e de marketing no qual estão inseridas.

...nos baseamos sempre nos desejos, demandas e, sobretudo, nos feedbacks da própria cliente e ou da mídia após usar e ou opinar sobre as nossas criações... Essas respostas das nossas clientes é o grande retorno que agente tem. Uma vez enviamos uma peça para embaixatriz em Londres para uma recepção no Buckingham Palace com a Rainha Elizabeth, que nos disse:”nunca esqueço quando chegou a caixa com o vestido. Quando eu abri eu não acreditava....era a roupa mais linda que eu já vi na minha vida.

...a marca Lino Villaventura é uma marca diferenciada, envolvida em um processo criativo que se inova de forma contínua, e nós estamos sempre pensando nisso, por

exemplo: nos desenhos das roupas, na arquitetura e decoração das lojas, nas xícaras de café e nos guardanapos oferecidos aos clientes, no banho de arte das vitrines, nos desfiles e até nos convites que elaboramos, sempre se pensa em fazer algo diferente, criativo e inovador. Tem-se muito trabalho nos processos e na apresentação dos produtos. Então tudo faz parte da gestão, do produto e do marketing da empresa, sempre pensados em cada detalhe de forma inovadora e diferenciada (Trechos da entrevista da gestora).

A segunda técnica mencionada por Mattos e Guimarães (2005) refere-se à “gestão de estímulo à criatividade” ao ser de grande utilidade no desenvolvimento de novos produtos e na solução de problemas. Coadunando Rickards e Moger (1999) e De Masi (1999) realçam na liderança criativa e na criatividade coletiva a conjunção de talentos variados, espírito prático e empreendedor, gênio criativo, instinto financeiro, guiados por uma paixão motivadora. Neste contexto, a criatividade e a inovação são consideradas como atividades complementares, a idealização da inovação passa pelas idéias criativas como passo inicial.

Nós temos os assistentes que trabalham juntamente com o Lino na parte da criação, sobretudo, na parte da confecção e, obviamente estimulamos o processo criativo da equipe através da exibição e discussão de filmes de arte, de telas de pinturas, participação em cursos nos quais são abordadas diferentes técnicas, leituras, viagens etc. (Trecho da entrevista com a gestora).

As roupas são reproduzidas em tecido pelos 40 (Quarenta) funcionários – costureiros e bordadeiras – treinados pelo próprio Lino e que expressam orgulho de trabalharem há anos para a grife: “há dez anos bordo e prego lantejoulas, cristais, vidrinhos, contas e tudo o mais que o patrão pede”. Segundo o seu assistente Régis Vieira “Tudo é muito complicado todas as peças têm muito detalhes. Até o desenho é difícil de interpretar. Ele sempre trabalhou com módulos: fractais, tacos, amebas, quadrinhos. Usa materiais inusitados: faz miçanga de madeira, fio de saco de estopa que mais parecem fios de ouro. Tudo é muito criativo e sofisticado baseado no artesanato, do trabalho feito a mão, com muita informação de tecido, textura e bordado.(Trecho extraído das entrevistas)

E a terceira e última técnica segundo Mattos e Guimarães (2005) a da “avaliação tecnológica” que visa assegurar decisões acerca do valor da tecnologia sob o ponto de vista técnico, de mercado e do consumidor. Para Figueiredo (2009) idéias devem ser colocadas em prática para fazer uma diferença genuína, como, por exemplo, a implementação de uma nova rotina

organizacional, de uma nova técnica de produção ou uma nova maneira de prestação de um serviço. Nas palavras da gestora:

O processo inovador no trabalho do ateliê, na montagem das coleções, na confecção *prêt à porter*, nos serviços das lojas muito evoluiu e, sobretudo, se sofisticou. Nos primeiros trabalhos do Lino você percebe que tem a raiz do uso e aplicação dos pingentes, dos botões, tudo feito a mão, tudo isso ele ainda conserva, mas, tudo isso ao longo do tempo foi se aprimorando, novas e diferentes tecnologias foram sendo adotadas, acumuladas às antigas e incorporadas, no acabamento das criações e na gestão do negócio.

Nós organizamos um evento em São Paulo, no qual a Motorola e a Nextel participaram como nossos parceiros, eles queriam lançar um modelo novo da Nextel e assim o Lino, participou na criação das capinhas. O Lino fez umas bolsinhas bordadas, verdadeiras jóias. Estamos sempre a procura de parceiros diferenciando assim produtos e mercados (Trecho da entrevista com a gestora).

### **Considerações finais**

Este estudo teve como principal proposta analisar, por meio de um estudo de caso, a gestão da criatividade enquanto fonte de inovação em uma pequena empresa de alta moda. Primeiramente procedeu-se a revisão da literatura de suporte à investigação, em um segundo momento e procurando manter a estreita relação entre abordagem teórica – metodológica e pressuposto epistemológico de caráter fenomenológico, delineou-se a metodologia baseada na técnica da história de vida considerada como “vida de experiência do mundo” (ROSENTHAL, 2000).

A análise dos testemunhos coletados nas entrevistas e nos documentos compilados realizou-se em duas etapas: primeiramente, através da construção da composição narrativa e, por fim, a fase analítica propriamente dita por intermédio da interpretação das histórias de vida dos depoentes e de dados documentais baseada em dois blocos temáticos, a saber: 1. o processo criativo na alta moda de Lino Villaventura; 2. a gestão da criatividade enquanto fonte da inovação na pequena empresa de alta moda.

Tendo por base as questões guias desse estudo, considera-se que para a compreensão da gestão da criatividade enquanto fonte da inovação em uma pequena empresa de alta moda deve-se evidenciar necessariamente diversos e diferentes contextos, entre estes: o do indivíduo criativo, o do grupo idealizador e dos processos de gestão adotados.

Os estudos realizados por Ostrower (2002) que sugerem que o ato criador confunde-se com o próprio viver, unindo pensamentos e emoções e se constituindo como fator fundamental de “elaboração” já no quadro de uma determinada cultura, foram corroborados na análise da história de vida do estilista.

Contudo, releva-se segundo Saviolo e Testa (2004) que a análise do processo criativo no contexto empresarial solicita, uma vez definido o ato criativo, a pesquisa dos motivos que baseiam tal ato, dos meios utilizados e das ocasiões que estimulam a sua ocorrência. Neste âmbito e segundo De Masi (1999) e Rickards e Moger (1999) alguns trechos de testemunhos de vida ouvidos colocam a posição da liderança criativa em destaque, realçando, por outro lado, a conjunção de talentos variados, espírito prático e empreendedor, atuação em rede, instinto financeiro, guiados por uma paixão motivadora dando forma “a criatividade coletiva”.

Segundo os blocos temáticos analisados, o foco da criatividade empresarial está em criar um ambiente de trabalho que a baseie e a estimule, conjugando a criatividade do estilismo com a disciplina da gestão. A intuição e a inspiração estilística representam o “coração” do sistema da moda, mas este deve estar colocado em um complexo organizacional de recursos e competências criativas, enquanto fonte e instrumento de inovação no contexto de uma clara estratégia de mercado e de produto durável no tempo.

E por fim releva-se que os estudos de caráter qualitativo que descrevem as histórias dos criativos e de gestores de pequenas empresas no contexto da assim chamada “era da criatividade” (FLORIDA, 2002), que narram suas experiências de trabalho, suas vidas e seus projetos, contribuem para um aprofundamento das peculiaridades individuais, culturais, organizacionais e econômicas desse sistema, tornando possível cunhar novos e inéditos conceitos e dimensões, entre estes a idéia da “criatividade coletiva” que merece estudos posteriores visando o seu aprofundamento.

## **Referências**

- ADAM, J.-M.; REVAZ, F. **A análise da narrativa**. Lisboa: Gradiva, 1997.
- ALBERTI, V. **História oral**: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: CPDOC, 1989.
- ALENCAR, E. M. L. S. **Criatividade**. Brasília: UnB, 1993.
- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- AMABILE, T. M. **Creativity in context**. HarperCollins: Oxford, 1996a.
- AMABILE, T. M. Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, n. 5, p. 1-15, 1996b.
- AMABILE, T. M. Managing for creativity. **Harvard Business School**, n. 21, p.1-13, 1996c.
- AVELAR, S. **Moda**: globalização e novas tecnologias. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2009.
- BRAGA, J.; ARAÚJO, J. **Lino Villaventura**. Coleção Moda Brasileira. São Paulo: Cosac Naify, 2007.
- BRAUDEL, F. **Civilização material, economia e capitalismo**, v. 1. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- COLDELUPPI, V. **Che cos'è la moda**. Roma: Carocci Editore, 2002.
- DE MASI, D. **A emoção e a regra**. Os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da inovação**. Conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LCT, 2009.
- FLORIDA, R. **The rise of the creative class**. New York: Basic Books, 2002.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1999.
- HAQUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade**. 5. ed. São Paulo: IBRASA, 1978.
- LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero**. São Paulo: Companhia da Letras, 1987.
- MATTOS, J. R.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.
- OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- RICKARDS, T.; MOGER, S. **Team factors inventory**: user's manual. Manchester: Manchester Business School, 1999a.

RICKARDS, T.; MOGER, S. **Handbook for creative team leaders**. Hampshire: Gower, 1999b.

ROSENTHAL, G. A estrutura e a *gestalt* das autobiografias e suas conseqüências metodológicas. In: FERREIRA, M. M; AMADO, J. **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

SAVIOLO, S.; TESTA, S. **Le imprese del sistema moda**. Il management al servizio della creatività. Milano: ETAS, 2004.

SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão coevolucionária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V. 1, n. 4, p. 98 - 102, out./dez. 2001.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Newbury Park: Sage, 1994.