

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE O PROCESSO CRIATIVO NA INDÚSTRIA DA MODA

ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE CREATIVE PROCESS IN THE FASHION INDUSTRY

Lenice Eli Lunkes Scarpato Scarpato¹
Dusan Schreiber²
Vanessa Theis³

RESUMO

Este artigo objetiva identificar os elementos da cultura organizacional que fomentam ou inibem a criatividade dos profissionais de áreas criativas, que atuam em empresas do setor coureiro-calçadista localizadas na região do Vale dos Sinos. Em termos metodológicos, optou-se pela abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa de campo, sendo os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados por meio da análise textual. Como principais resultados, se evidenciou que os principais elementos que fomentam a criatividade são: autonomia e liberdade para criar; comunicação; colaboração; d) responsabilidade e comprometimento; e) valorização do trabalho criativo; f) oportunidade para desenvolvimento e crescimento profissional. Como inibidores do processo criativo, encontrou-se: desvalorização de ideias; falta de oportunidade de desenvolvimento profissional; comodismo; falta de mão-de-obra qualificada; frustração com o trabalho; pressão pelo pouco tempo de criar; responsabilidade pelo sucesso das vendas; pressão pelos custos de produção; multifuncionalidade do *designer* de moda.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Criatividade; Processo Criativo; Indústria da Moda.

ABSTRACT

This paper aims to identify the elements of organizational culture that foster or inhibit the creativity of professionals in creative areas, who work in companies in the leather-footwear sector located in the Vale dos Sinos region. In methodological terms, we opted for the qualitative approach and field research strategy, with data collected through semi-structured interviews and analyzed through textual analysis. As main results, it became evident that the main elements that foster creativity are: autonomy and freedom to create; Communication; collaboration; d) responsibility and commitment; e) valorization of creative work; f) opportunity for professional development and growth. As inhibitors of the creative process, it was found: devaluation of ideas; lack of opportunity for professional development; convenience; lack of skilled labor; frustration with work; pressure for a short time to create; responsibility for sales success; pressure on production costs; multifunctionality of the fashion designer.

Keywords: Organizational Culture; Creativity; Creative process; Fashion Industry.

¹ Universidade Feevale

² Universidade Feevale

³ Universidade Feevale

1 INTRODUÇÃO

A indústria calçadista brasileira é constituída por *clusters*, dentre os quais se destaca o do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2020) revelam que a região, supramencionada, representa 45,1% da produção do Estado. Importante destacar que a indústria calçadista nacional tem sido pressionada pelos produtos asiáticos, de qualidade similar, contudo com preços mais baixos (ABICALÇADOS, 2020).

Aliada a este cenário, é válido destacar, também, que o setor de moda apresenta dinâmicas bem peculiares. Uma problemática atribuída à área de calçado de moda diz respeito à lógica industrial e suas características, que exigem maior rapidez nos ciclos de moda, em contraponto à necessidade constante do uso da criatividade para o desenvolvimento de produtos (TREPTOW, 2013). Cumpre destacar que ambiente empresarial pode inspirar tanto positivamente, quanto negativamente, ao desenvolvimento da criatividade (BEDANI, 2012).

Ante o exposto, este artigo visa responder a seguinte questão de pesquisa: quais são os elementos da cultura organizacional que fomentam ou inibem a criatividade? Desta forma, esta pesquisa propõe, como objetivo geral, identificar os elementos da cultura organizacional que fomentam ou inibem a criatividade dos profissionais de áreas criativas, que atuam em empresas do setor coureiro-calçadista localizadas na região do Vale dos Sinos. Daskalaki (2010) destaca que o processo criativo não se limita a um projeto específico, mas um processo cultural e contínuo, com suas condições simbólicas, derivadas e ancoradas em valores, abrangendo relações anteriores e futuras, formando uma comunidade de trabalho criativo de ação simultânea entre pessoas, ambientes, objetos e artefatos, elementos estes que fazem parte da cultura organizacional.

Após esta introdução, o artigo apresenta as bases conceituais relativas à indústria da moda e à criatividade. A seguir, estão detalhados os procedimentos metodológicos e no capítulo seguinte as análises e discussões dos resultados. Depois de descrito e apresentado o *corpus* pesquisado, foi elaborado o texto com as considerações finais em relação ao objetivo, suas contribuições, limitações e sugestões para investigações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 2.1 OS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Em uma perspectiva organizacional, a cultura é entendida, por Schein (2009), como um conjunto de suposições básicas compartilhadas em um grupo e entendidas por ele na medida em que este soluciona seus problemas de adaptação externa e integração interna. O autor

compreende a cultura organizacional levando em conta três níveis: o primeiro deles são os artefatos, o nível mais superficial e mais visível, em que se veem, os fenômenos relacionados a linguagem, tecnologias, ritos, rituais, cerimônias, criações, estilo de vestimentas, maneiras de as pessoas se comunicarem e manifestações emocionais.

No segundo nível, estão os valores e crenças do grupo, as normas, as ideologias e as filosofias adotadas. Qualquer grupo reflete crenças e valores originais de indivíduos, mas uma crença só será assim denominada se for compartilhada e assumida pelos membros. Por fim, o autor apresenta os pressupostos básicos, que dizem respeito a todos os componentes dificilmente reconhecidos dentro do convívio diário, ou seja, os comportamentos inconscientes presentes na membros da organização. É aquilo que é assimilado como verdade pelos membros do grupo, sendo compartilhado e vivenciado. Nesse nível emergem os aspectos que lidam com questões fundamentais da vida, estabelecendo-se relações com padrões cognitivos, percepções e sentimentos demonstrados no grupo.

Schein (2009) ressalta alguns elementos que podem gerar desconfortos durante a integração e adaptação de uma cultura organizacional. São eles: a) linguagem: a comunicação entre os membros do grupo e a compreensão mútua; b) fronteiras: consenso sobre as fronteiras do grupo e critérios de inclusão, exclusão e consenso compartilhado de quem está “dentro” e “fora” do grupo; c) poder e status: consenso sobre concessão de poder, estabelecidos por meio da ordenação hierárquica e normas; d) intimidade: critérios elaborados para os relacionamentos entre pares; e) prêmios e punições: critérios estabelecidos para todo grupo saber quais são os comportamentos louváveis e quais os desprezíveis; f) ideologia: consenso sobre ideologia e religião.

Hofstede (2005), identificou que as organizações demonstram mais diferenças nas suas práticas de trabalho do que em seus valores, portanto, analisa a cultura sob estes aspectos. Corroborando com a noção de considerar as práticas de trabalho, destaca-se a proposta de Van Den Berg e Wilderom (2004), que afirmam que a cultura organizacional é definida como percepções compartilhadas das práticas de trabalho organizacional dentro das unidades organizacionais. Os autores identificam que as referidas práticas são multidimensionais, evidenciando as cinco dimensões principais: autonomia, orientação externa, coordenação interdepartamental, orientação de recursos humanos e orientação de melhoria.

1.2 2.2 FATORES ORGANIZACIONAIS RELACIONADOS À CRIATIVIDADE

Os valores organizacionais, identificados por meio da cultura organizacional, são considerados, por Bedani (2012), como um meio para a manifestação dos fenômenos de

criatividade no ambiente organizacional. O desenvolvimento da criatividade está relacionado a um contexto que abrange desde atributos pessoais, aspectos do contexto social e características do ambiente organizacional, até a associação desses elementos aos valores sociais da organização. Amabile (2006) ressalta que os traços de personalidade que favorecem a produção criativa, estão a autodisciplina, a persistência, a independência, a tolerância com ambiguidades, o não conformismo, a automotivação e o desejo de correr riscos.

Os valores de uma organização são constituídos desde a sua fundação (TAMAYO; GONDIM, 1996), representando as suas metas e afirmando como ela se diferencia no mercado. Ao longo do tempo, os valores dos membros são incorporados aos da organização e isso passa a ser aquilo em que a empresa acredita e como ela constitui sua força, seus direcionamentos e sua diferenciação. Os valores organizacionais representam os elementos integradores de uma cultura, uma vez que são compartilhadas pelo grupo.

Sendo a criatividade antecessora da inovação, é relevante entender aspectos culturais organizacionais que permeiam esse contexto. Para uma organização promover inovação, ela precisa estar baseada em uma efetiva cultura intraempreendedora, abarcando um conjunto de práticas organizacionais que envolvam os artefatos, os quais são relacionados às estruturas e aos processos organizacionais e, também, às crenças e aos valores da empresa (BOHNENBERGER; SCHMIDT, 2015).

Hartmann (2006), elencou indicadores de uma cultura intraempreendedora, que reforçam as semelhanças entre ambiente intraempreendedor e criatividade: comunicação, processo decisório, incentivos/motivação, recompensas, autonomia, liderança, equipe e controle. Machado e Vasconcellos (2007) complementam que a motivação, o estímulo à criatividade, a liderança impulsionadora, a comunicação interna, a gestão de projetos de inovação, os empreendedores internos, os sistemas de recompensa e o clima inovador são elementos da cultura interna que se manifestam e estão relacionados à criatividade.

Em se tratando de inovação, Tidd e Bessant (2015) destacam que as inovações tecnológicas contribuem para a resolução de questões técnicas, evoluindo e gerando inovações a partir dos processos de resolução de problemas ou da necessidade de criação de novos produtos, gerando vantagem competitiva ao final deste processo. Neste contexto, Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009), destacam que a geração de ideias é uma questão central da gestão de inovações. Entre as fontes de ideias estão os sistemas de sugestões, voltados para estimular e captar ideias dos empregados, que, são analisadas para verificar se trazem benefícios para empresa e para quantificar os benefícios para efeito de remunerar o seu gerador.

Para Davila, Epstein e Shelton (2009), equilibrar e impulsionar as tensões inerentes entre criatividade e comercialização, demanda uma clara estratégia de inovação, processos bem definidos e sólida liderança. Neste sentido, um aspecto muito relevante no ambiente organizacional é o papel atribuído às lideranças. Para Mumford et al. (2002), o trabalho criativo é centrado nas pessoas e, por isto, as estratégias usadas pelos líderes irão afetar o desejo das pessoas em se engajarem em projetos criativos. Cumpre destacar que, as pessoas trabalham para criar soluções para os problemas e o fazem com uso do conhecimento. Dada a complexidade do mundo real, esses problemas apresentam, em sua maioria, uma característica que exige várias formas de conhecimentos. Por conta disso, o resultado do trabalho criativo acaba sendo colaborativamente construído.

2.3 AS ESPECIFICIDADES DA INDÚSTRIA DA MODA

A indústria da moda apresenta uma dualidade fundamental, no sentido de que é, ao mesmo tempo, uma atividade econômica (LOCONTE, 2020) e atividade artística (HARTLEY, 2005). À medida que as pessoas consomem, elas pautam as relações a partir das aparências e de um ciclo de gradual uso, em que se irá privilegiar aquilo que é novo (TREPTOW, 2013). Atende-se, assim, ao circuito mercadológico que compreende uma demanda produtiva, comercial e industrial (MOURA, 2008; CONTI, 2008). Logo, um produto ou serviço cultural é derivado da consideração do tipo e valor que este engloba ou gera. Portanto, é possível compreender que existem valores culturais, além de valores comerciais, nesses produtos e serviços, mesmo que o aspecto cultural não possa ser totalmente mensurável em termos monetários (UNCTAD, 2018).

O *design* de um produto traz um valor intangível ao mesmo. Uma estratégia utilizada pelos *designers* é a de se afastar dos estereótipos, a fim de aumentar a impressão da novidade, buscando um projeto que aumente a harmonia, a elegância e a simetria de um *design*. Com isso, pretende-se prender a atenção do consumidor, gerando, nele, o desejo da compra. Essa relação faz da criatividade um vetor essencial e a matéria prima de todo o processo do produto criativo (MOZOTA; KLÖPSCH; DA COSTA, 2011). A moda, assim, é relacionada, em termos de área de atuação, ao *design* industrial, por ter característica da atividade comercial e industrial, implícita na produção e venda em massa (RECH, 2006).

Os ciclos de mudança e sede do mercado por novidades têm forçado as empresas a realizar lançamentos cada vez mais próximos. Nas empresas de estrutura pequena, como as microempresas de confecção, chegam a ser esperados lançamentos semanais (TREPTOW,

2013). Porém, o escopo de atuação do *designer* de moda é ampliado, no sentido de não pensar apenas aspectos estéticos do produto, ação mais relacionada com o seu lado inspirador e inventivo, mas, também, levar em conta sua viabilidade comercial, financeira e produtiva (MILLSPAUGH; KENT, 2016).

3 MÉTODO

Para a realização da pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa de campo, que, de acordo com Gil (2002) aproxima o pesquisador de determinado fenômeno e a aproximação ocorre a partir de entrevistas com o público que se relaciona com o problema de pesquisa. Neste sentido, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com questões abertas, a fim de entender a percepção dos indivíduos sobre o universo organizacional. As questões foram elaboradas com base no referencial teórico e validadas por meio da técnica Delphi, que é definida como um método sistematizado de julgamento de informações, destinada para obter consenso de especialistas, por meio de validações articuladas em fases, denominadas de rodadas de revisão do questionário (HAYNES; SHELTON, 2018). Escolheram-se dois *experts* da área, para compor o grupo de especialistas e fizeram-se necessárias três rodadas de revisão.

Após a validação dos *experts*, foi aplicado um teste piloto com uma estilista de calçado de moda, que possui mais de 15 anos de experiência no mercado. A partir dos referidos procedimentos foram construídos dois roteiros de perguntas: um a ser aplicado junto aos gestores de setores criativos e outro a ser aplicado junto aos profissionais das áreas criativas, em empresas do segmento de calçado de moda. Para a realização das entrevistas, foram selecionados sete profissionais do setor coureiro-calçadista da região do Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, de forma não probabilística, intencional e por conveniência, adotando critérios de acessibilidade e disponibilidade de tempo dos entrevistados. O perfil de cada entrevistado pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo Empresa	Tempo na Carreira	Categoria Para Pesquisa
E1	Coord. de estilo	2,5 anos	18 anos	Gestão
E2	Estilista	5 anos	35 anos	Criativo
E3	<i>Designer</i> e resp. produto	6 anos	20 anos	Criativo
E4	Gerente de produto	4 meses	35 anos	Gestão
E5	Estilista	1 ano	9 anos	Criativo
E6	Gerente de inovação	1,2 anos	10 anos	Gestão
E7	Estilista	1,10 ano	15 anos	Criativo

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

E1 é gestora e coordena a área de estilo de uma das marcas da empresa, que atende a diversos públicos femininos. E2 é estilista de calçados, bolsas e cintos de uma das marcas da corporação. E3 é responsável e *designer* de produto, e, dada a estrutura da empresa ser considerada pequena, ele exerce também atividades administrativas. E4 é gerente de produto e já atuou em empresas bem relevantes do segmento de calçado, trabalhando desde à concepção do produto até em frentes mais técnicas, como engenharia e produção. E5 é estilista da organização de E1, ou seja, faz parte da equipe em que E1 faz a coordenação. E6 é gerente de inovação, que tem, como foco, a tecnologia em couros, calçados e artefatos. E7 é estilista da mesma organização que E5, tendo E1 como gestora.

No que se refere à estratégia de análise dos dados, optou-se por análise textual discursiva, proposta por Moraes (2003), uma vez que esta descarta a neutralidade do discurso e considera a subjetividade do entorno. A análise textual qualitativa pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de três componentes, analisados de forma sequencial: desconstrução dos textos do corpus, a categorização e, por fim, a compreensão de um novo emergente. O autor apresenta uma sequência de etapas que compõem tal metodologia. Na primeira etapa, é realizada a desconstrução e desintegração dos textos, destacando-se seus elementos constituintes. Após isso, surgem as unidades de análise, que são definidas em função de um sentido pertinente aos propósitos da pesquisa, aqui também denominadas unidades de significado ou de sentido. Por fim, é o momento de produção de uma nova ordem, uma nova compreensão, uma nova síntese.

1.2.1 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Como forma de atender ao objetivo da pesquisa, que buscou identificar os elementos da cultura organizacional que fomentam ou inibem a criatividade, foram feitas perguntas relacionadas às práticas, aos valores da organização, à estrutura e aos aspectos limitadores ou facilitadores do exercício da criatividade. A partir disso, foram analisados os discursos e identificados elementos da cultura organizacional, de acordo com as propostas de Schein (2009), que entende cultura organizacional como um conjunto de suposições básicas compartilhadas em um grupo, levando-se em conta os artefatos, crenças e valores e pressupostos básicos.

No tocante aos artefatos, E1, E5 e E7 relataram que suas organizações tem, como prática, reuniões com o CEO. Além disso, este realiza reuniões com todas as áreas da empresa, o que reforça a comunicação e estimula as pessoas a alcançarem as metas. As três entrevistadas atuam na mesma empresa e fica clara a percepção de que a empresa valoriza a área, mas exige

comprometimento e resultados rápidos. Percebe-se, no CEO, uma figura central que serve de base e direcionador ao comportamento das pessoas. E3 destaca o relacionamento e colaboração entre as áreas como principal facilitador de seu trabalho. E4 sinaliza a importância que a organização tem dado para as pessoas pensarem diferente, a partir de cursos e oficinas de inovação.

Além dos artefatos, os outros níveis da cultura organizacional propostos por Schein (2009), como crenças, valores e pressupostos básicos, também foram analisados. Na empresa onde atuam E1, E5 e E7, o principal valor é o trabalho, e essa crença vem da postura do dono da organização, que inspira os funcionários com seu carisma, corroborando as dimensões dos valores propostas por Tamayo e Gondim (1996). Schein (2009) destaca os comportamentos inconscientes presentes nas organizações. Nesse caso, é destacado pelas entrevistadas que a ética, a transparência e a comunicação são valores importantes, principalmente no sentido de que as pessoas sabem que a empresa tem esse funcionamento desde quando ingressam, e isso se torna uma verdade que é compartilhada e vivenciada pelos membros.

Na empresa em que trabalha E2, o que fica mais evidenciado como principal valor é a colaboração das pessoas e áreas. A empresa administra mais do que uma marca e E2 destaca que é comum a troca de informações entre elas. Mesmo sendo uma empresa de grande porte, em que, às vezes, os processos podem travar, E2 entende que, devido a colaboração e empatia encontradas na empresa, as coisas funcionam bem.

Foi encontrado, como reforço da cultura da empresa em que atua o E3, que os processos são bastante democráticos. As pessoas têm abertura para propor soluções, assim como receber críticas (HARTMANN, 2006; MACHADO; VASCONCELLOS, 2007; BOHNENBERGER; SCHMIDT, 2015), mas, por vezes, as ideias serão barradas por falta de investimentos. E3 destaca que a empresa gostaria de ousar mais no negócio, mas a realidade financeira não permite, o que acarreta conservadorismo nos negócios. E4 reforça o ambiente humanizado nos negócios como um dos principais valores da companhia.

Por seu turno, E6 destacou que na empresa em que atua, a inovação é vista como impulsionadora de soluções tecnológicas e, com isso, do aumento da competitividade, corroborando as bases teóricas de Tidd e Bessant (2015), os quais destacam que as inovações tecnológicas contribuem para a geração de vantagens competitivas. Ademais, por meio da análise dos dados coletados, validam-se ainda os preceitos teóricos de Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009), pois constatou-se que a empresa em que o E6 atua, valoriza a criatividade, por meio de um programa de ideias e oficinas de estímulo à criatividade, reforçando, a partir de

seus canais de endomarketing, a importância e fomentando a troca de ideias em reuniões, treinamentos, capacitações e formação da equipe.

Identificou-se que os profissionais possuem autonomia e certa liberdade para criar as coleções. Contudo, E2 e E3 destacam que, mesmo com a liberdade para criar, eles sabem que precisam acompanhar a realidade da empresa. E6, quando relatava sobre a constante crise que o setor coureiro-calçadista vive, sugeriu que os gestores tomem como prática o incentivo à autonomia e o oferecimento de maior tempo para os profissionais criarem, corroborando os preceitos teóricos de Hartmann (2016), para a criação de uma cultura intraempreendedora.

No tocante à comunicação, todos os entrevistados a descreveram como sendo aberta e receptiva, e isso é fundamental para o resultado final, conforme também explanado por Schein (2009). A comunicação com outros setores, principalmente, as áreas de cunho comercial (vendas, marketing, merchandising), e, ainda, de engenharia e produção, que se envolvem no processo criativo, também foi bastante citada, demonstrando que as interações externas ao setor causam grande influências na criação de um produto. Além da troca de ideias entre os profissionais do grupo de criação, percebe-se, que os entrevistados têm acesso direto aos gestores, independentemente da maneira em que está estruturada hierarquicamente a área.

Cabe destacar que o excesso de interações e abertura da área de criação sendo influenciada pelos demais setores, pode limitar a criatividade, conforme destacou o E6: “[...] quando há uma interação demais, outras áreas podem matar as ideias. Os setores produtivos tendem a simplificar muito ou limitar a capacidade criativa e de inovação”. Ressalta-se que, em cada etapa da construção de uma coleção, pode-se identificar diferentes níveis de complexidade no que diz respeito aos processos de tomada de decisão (HARTMANN, 2006; MACHADO: VASCONCELLOS, 2007). Nas etapas iniciais, a decisão sobre quais ideias serão levadas adiante, diz respeito ao setor de criação e seus gestores. Conforme o processo de desenvolvimento evolui, o processo decisório começa a envolver pessoas de outras áreas.

A responsabilidade e comprometimento de todos os envolvidos e a valorização pelo trabalho, também apareceram como um aspecto que fomenta a criatividade. Os entrevistados citaram que existem recompensas financeiras, seja pelo atingimento de metas, seja por recompensas para boas ideias (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009). E1 destaca a importância da maturidade para lidar com as críticas, quando uma ideia não for aceita, ressaltando que, quando os profissionais apresentam dificuldades nesse aspecto comportamental, sentem-se frustrados. Além disto, E2 pontua que as pessoas que buscam fazer as coisas da maneira com a qual estão acostumadas, não saindo da zona de conforto, atrapalham no processo criativo. Neste sentido, assim como exposto por Amabile (2006), verificou-se nos

achados desta pesquisa, que um traço comum ao profissional criativo diz respeito ao não conformismo.

Identificou-se a importância de se ter conhecimento prévio técnico de calçados, para que as propostas não sejam inviáveis, no que diz respeito à operacionalização posterior. A falta desse conhecimento prejudica o processo como um todo, uma vez que ele é sequenciado. E3 percebe que os profissionais entram na empresa pensando que irão propor muitas ideias e que tudo é passível de ser produzido, mas a realidade é bem diferente. Isso acaba fazendo com que muitos profissionais desistem de trabalhar em áreas de criação e desenvolvimento de calçados. Quando perguntado o que poderia estimular a criatividade, E3 resgatou a importância que tinham os cursos profissionalizantes do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), que formavam mão-de-obra qualificada em termos de conhecimentos técnicos para viabilidade de produtos. Contudo, cumpre destacar que, em termos de capacitação, os entrevistados destacam que existem diversas oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pelas empresas.

O elemento da pressão, causado pelo pouco tempo para criar, conforme exposto por Treptow (2013), ficou evidenciado como um dos principais inibidores da criatividade, além de causar, em alguns momentos, bloqueios criativos e desgastes mentais. Contudo, é interessante perceber que, mesmo que a falta de tempo seja um aspecto destacado como desestimulador, os profissionais demonstram entender que faz parte da dinâmica do setor. Assim como destacado na literatura por Millspaugh e Kent (2016), verificou-se a multifuncionalidade exigida do *designer* de moda, na qual o profissional se envolve no processo produtivo. E6 relata: “*essas interrupções, essas preocupações, os problemas que acontecem no dia a dia, tiram o foco da pessoa e desnorteiam ela da criatividade*”.

Outro aspecto, identificado em várias falas dos entrevistados, diz respeito à sensação de responsabilidade pelo sucesso das vendas, o que também gera ansiedade e influencia no processo de geração de ideias. A E2 relatou a importância de alinhar o produto criado com o retorno financeiro: “*todo produto que tu desenvolve, tem que pensar na rentabilidade, isso acaba sendo um limitador para as pessoas que criam*”. A E1 destaca que, muitas vezes, se opta por modelos mais comerciais, para que sejam garantidas as vendas: “*a gente tem que focar pra dar resultado e aí algumas ideias são tolhidas*”.

Identificou-se que a pressão dos custos de produção, também recai sobre os profissionais criativos, que acabam recriando e repaginando projetos de coleções passadas. Assim, são reutilizadas formas de solados, saltos e outros componentes do calçado já existentes. Utilizam-se, também, menos tecnologias, com o intuito de se

reduzirem os custos. Atrelado a esta realidade, o E3 esclarece como a empresa encara a realidade do setor e como se torna difícil administrar os custos: *“as empresas não estão com a saúde financeira boa e daí um dos primeiros lugares para cortar é no desenvolvimento, não porque eles querem, mas por uma necessidade”*. E3 complementa sua fala, mencionando, o contexto histórico, no qual está inserido o setor de calçados: *“a gente produzia sapato pra outras marcas, que já sabiam quanto o mercado absorvia e do nada parou e tu tem uma megaestrutura e tu tem que fazer alguma coisa com ela”*.

Quando perguntados sobre o que poderia ser feito para facilitar/estimular o processo de criatividade, E4 destaca a existência de um birô, no qual os estilistas pudessem criar livremente, sem se preocupar com limitações técnicas. Na sua ideia, haveria dois setores: um que criaria livremente e outro que se preocuparia com os fatores de interesse comercial, que buscaria a viabilidade industrial e traria rentabilidade para o negócio. E1, bem como E4, sugerem investimento em tecnologia, mais especificamente, na aquisição de *softwares* que reproduzem os produtos em 3D.

A crise do calçado é trazida por vários entrevistados, como um forte indicador que mantém as empresas presas a uma mentalidade industrial. Para E6, existe a necessidade de mudança de *mindset*, estimulando processos inovadores, a fim de reformular as estruturas de trabalho e a forma de gerir os negócios. E1 diz que precisaria haver essa mudança de paradigma para o Vale dos Sinos sair desse patamar, pois, hoje, a região está atrasada em relação a outros locais do país e mundo.

Por fim, um elemento que figurou como fundamental no processo da criatividade dos *designers* foi a figura do líder, que interfere no processo criativo incentivando ou desestimulando (MUMFORD *et al.*, 2002;). Identificou-se que, de modo geral, os líderes inspiram suas equipes e reconhecem seus trabalhos criativos os incentivando. Na sequência, por meio do Quadro 2, apresenta-se um resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise que nortearam a pesquisa, ou seja, os aspectos da cultura organizacional que fomentam e inibem a criatividade.

Quadro 2: Resumo das análises dos resultados

Aspectos da cultura organizacional que fomentam à criatividade	Aspectos da cultura organizacional que inibem à criatividade
Comunicação aberta e troca de ideias; Bom relacionamento equipe; Relacionamento intersetorial saudável; Capacitação e desenvolvimento profissional; Reconhecimento e valorização do trabalho; Incentivos financeiros para ideias boas; Papel líder inspirador; Valorização do trabalho; Responsabilidade e comprometimento; Ética e transparência das ações; Autonomia para geração de ideias; Paixão e gostar do que faz; Colaboração e cocriação; Responsabilidade e comprometimento com o trabalho; Motivação;	Pressão pelo pouco tempo para criar; Responsabilidade pelo sucesso das vendas; Pressão pelos custos de produção; Falta de investimento produto criativo; Crise financeira do setor / Limitação orçamento; Falta de oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional; Falta de mão-de-obra qualificada (técnica); Excesso de interferência de outros setores; Tomada de decisão burocrática e centralizada; Medo e rejeição pela não aceitação ideias/desvalorização de ideias; Frustração com o trabalho criativo na prática; Comodismo/zona de conforto profissional; Bloqueio criativo; Multifuncionalidade do profissional criativo do segmento calçado de moda.

Fonte: Dados da pesquisa.

Concluída a etapa da análise dos resultados, na qual foram identificadas as relações entre as informações obtidas nas entrevistas da pesquisa de campo e no referencial teórico estudado sobre a cultura organizacional, apresentam-se as considerações finais sobre a pesquisa realizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa realizada facultaram identificar os elementos da cultura organizacional que fomentam ou inibem a criatividade dos profissionais de áreas criativas, que atuam em empresas do setor coureiro-calçadista localizadas na região do Vale dos Sinos. A coleta de dados empíricos ocorreu por meio de uma pesquisa de campo junto a profissionais de moda, que atuam em segmentos de calçados, na região supramencionada.

Com os resultados das análises, se evidenciou que os principais elementos que fomentam a criatividade são: a) autonomia e liberdade para criar; b) comunicação e abertura para trocas; c) colaboração e cocriação; d) responsabilidade e comprometimento com trabalho; e) valorização do trabalho criativo; e f) motivação e oportunidade para desenvolvimento e crescimento profissional. Como inibidores do processo criativo, encontrou-se: a) desvalorização de ideias; b) falta de oportunidade de desenvolvimento profissional; c) comodismo; d) falta de mão-de-obra qualificada; e) frustração com o trabalho; f) pressão pelo pouco tempo de criar; g) responsabilidade pelo sucesso das vendas; h) pressão pelos custos de produção; e i) multifuncionalidade do *designer* de moda.

Ainda que esta pesquisa tenha atingido o objetivo proposto e que o rigor metodológico tenha sido perseguido, não se pode eximir a existência de limitações, que, no caso desta

pesquisa, diz respeito ao maior rigor na amostra dos entrevistados, que ficou prejudicado em detrimento das circunstâncias mundiais vividas com a pandemia do coronavírus. Ressalta-se que os entrevistados se encontravam muito ocupados em reorganizar suas rotinas de trabalhos em função das medidas de isolamento social.

Como sugestão de futuras pesquisas, entende-se relevante aprofundar o tema que compreende a tríade cultura organizacional, criatividade e complexidade, por meio de métodos de estudo de caso único ou múltiplo. Com isso, poderão ser evidenciados resultados específicos e *frameworks* da interação de um sistema e os principais elementos que compõem a cultura que rege a organização: os indivíduos, como vetores que dão início ao processo criativo, e o campo, que corresponde a quem reconhece o espaço da criatividade e, por fim, valida a inovação, fundamental para a sobrevivência e competitividade das organizações.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS – **Relatório Anual de Atividades**, 2019. (2020). Relatório Setorial Indústria de Calçados. Disponível em:

<<http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-anual>>. Acesso em 06 nov 2020.

AMABILE, Teresa M. **How to kill creativity**. Boston, EUA: Harvard Business School Publishing, 2006.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. Geração de ideias para inovações: estudos de casos e novas abordagens. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 3, 2009.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO [UNCTAD]. **Creative Economy outlook: trends in international trade in Creative Industries (2002-2015)**. Country profiles (2005-2014). [s. l.]: United Nations, 2018.

CONTI, Giovanni Maria. Moda e cultura de projeto industrial: hidridação entre saberes complexos. In: PIRES, Dorotéia Baduy *et al.* (Orgs.). **Design de Moda: olhares diversos**. Barueri, SP: Estação das Letras e Cores, 2008. p. 219-230.

DASKALAKI, M. Building ‘Bonds’ and ‘Bridges’: linking tie evolution and network identity in the creative industries. *Organization Studies*, Berlin, v. 31, n. 12, p. 1649-1666, 2010

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Bookman Editora, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas: São Paulo, 2002.

HARTMANN, Adriane. **Avaliação da cultura intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia**. 2006. 89 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2006.

HARTLEY, John. Creative Industries. In: HARTLEY, John (Org.). **Creative Industries**. Malden (Massachusetts): Blackwell, p. 1-40, 2005.

HAYNES, Christine A.; SHELTON, Kaye. Delphi method in a digital age: Practical considerations for online Delphi studies. In: **Handbook of Research on Innovative Techniques, Trends, and Analysis for Optimized Research Methods**. IGI Global, 2018. p. 132-151.

HOFSTEDE, Geert H. **Culture and organizations: software of the mind**. Nova Iorque, EUA: McGraw Hill, 2005.

LOCONTE, Lucas. Além dos saberes e fazeres: o impacto social e econômico da indústria criativa. **Ciência e Cultura**, v. 72, n. 1, p. 58-59, 2020.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15-31, 2007.

MILLSPAUGH, Jennifer; KENT, Anthony. Co-creation and the development of SME designer fashion enterprises. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 20, n. 3, p. 322-338, 2016.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, Bauru, SP, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MOURA, Mônica. A moda entre a arte e o design. In: PIRES, Dorotéia Baduy *et al.* (Orgs.). **Design de Moda: olhares diversos**. Barueri, SP: Estação das Letras e Cores, 2008. p. 37-73

MOZOTA, Brigitte Borja; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUMFORD, Michael D. *et al.* Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. **The Leadership Quarterly**, EUA, v. 13, n. 6, p. 705-750, 2002.

RECH, Sandra Regina. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: Editora da UDESC, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TAMAYO, Álvaro. GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, 1996.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação**. 5 ed. Bookman Editora, 2015.

TREPTOW, Doris. **Inventando moda: planejamento de coleção**. São Paulo: [s. n.], 2013.

VAN DEN BERG, Peter T.; WILDEROM, Celeste PM. Defining, measuring, and comparing organisational cultures. **Applied Psychology**, [s. l.], v. 53, n. 4, p. 570-582, 2004.