UNIVERSIDADE de SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TÊXTIL E MODA

JÚLIA NUNES CORDEIRO

**A criatividade na indústria da moda: estudo comparativo entre ambientes profissionais
da indústria e do ateliê**

São Paulo

2015

JÚLIA NUNES CORDEIRO

**A criatividade na indústria da moda: estudo comparativo entre ambientes profissionais
da indústria e do ateliê**

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências do Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 23 de fevereiro de 2015. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Área de Concentração: Ciências

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cláudia Regina Garcia Vicentini

São Paulo

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

Cordeiro, Júlia Nunes

A criatividade na indústria da moda : estudo comparativo entre ambientes profissionais da indústria e do ateliê / Júlia Nunes Cordeiro ; orientadora, Cláudia Regina Garcia Vicentini. – São Paulo, 2015.
89 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo.
Versão corrigida

1. Moda. 2. Moda - Design. 3. Vestuário – Criação. 4. Criatividade. I. Vicentini, Cláudia Regina Garcia, orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 391

Nome: CORDEIRO, Júlia Nunes.

Título: A criatividade na indústria da moda: estudo comparativo entre ambientes profissionais da indústria e do ateliê.

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências do Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 23 de fevereiro de 2015. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Aprovado em: 23 de fevereiro de 2015

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Cláudia Regina Garcia Vicentini

Escola de Artes, Ciências e Humanidades – Universidade de São Paulo

Prof^a. Dr^a. Francisca Dantas Mendes

Escola de Artes, Ciências e Humanidades – Universidade de São Paulo

Prof^a. Dr^a. Patrícia Sant'Anna

Universidade Estadual de Campinas

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer imensamente a todos que me apoiaram de alguma forma nesta conquista. Este trabalho é fruto de muito amor e dedicação e sua concretização não seria possível sem a ajuda especial das pessoas a seguir:

À Prof. Dr.^a. Cláudia Vicentini, minha querida orientadora, que agradeço imensamente pela oportunidade que me proporcionou de ampliar meus conhecimentos e de descobrir o meu potencial acadêmico.

À Prof. Dr.^a. Francisca Mendes, Tita, pelo incentivo que culminou na realização de um grande sonho acadêmico internacional e pela lealdade à Cláudia, tanto nos momentos mais alegres como nos mais difíceis.

À minha mãezinha, Denise, que sempre acreditou que minha coragem era minha melhor qualidade e sempre apoiou minhas decisões, mesmo que não concordasse completamente.

Ao meu paizinho, Prof. Dr. Celso, que está morrendo de orgulho com a terceira filha pós graduada na USP seguir seus caminhos acadêmicos. A ajuda com as revisões na reta final deste trabalho me proporcionaram mais tranquilidade e segurança para escrever.

Aos meus irmãos, Livia, Bruna, Letícia, Felipe e Davi. Em especial à Bruna, que me incentivou muito para o ingresso no mestrado e que acolheu a mim e ao Thimóteo em sua casa quando chegamos em São Paulo.

Aos meus queridos amigos Helisson e Israel, por todo apoio intelectual e sentimental. Nossas discussões e ideias contribuíram imensamente para concretização desta dissertação e do meu amadurecimento acadêmico e pessoal.

Ao Thimóteo, que como um filho, por meio do seu amor, me apresentou ao mais sincero sentimento que já conheci.

O conhecimento do processo criativo não substitui a criatividade, mas pode evitar que desistamos dela quando os desafios nos parecem excessivamente intimidadores.

Stephen Nachmanovitch (1993, p.23)

RESUMO

CORDEIRO, Júlia Nunes. A criatividade na indústria da moda: estudo comparativo entre ambientes profissionais da indústria e do ateliê. 2015. 89 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo.

O objetivo deste trabalho é contextualizar os profissionais de criação de moda em relação ao seu processo de criação e ao ambiente de trabalho no qual estão inseridos. Para muitos designers de moda, o processo criativo sofre influências de variáveis que dificultam o desenvolvimento de produtos. Tratando de criação de produtos de moda, a poluição sonora, visual, falta de sintonia entre a equipe criativa, prazos incabíveis e despreparo dos líderes constituem alguns dos itens que podem interferir negativamente no processo criativo em um ambiente de trabalho. O mercado da moda que não compete apenas pelos preços mais baixos e nem se rende à cópia, exige inovação nos produtos e muita criatividade no desenvolvimento dos mesmos. Foram realizadas entrevistas com estilistas de empresas de grande porte e estilistas proprietários da própria marca que desenvolviam seus produtos em ateliê. Os contrastes e semelhanças dos profissionais que elaboravam peças para produção em larga escala e produções exclusivas foram discutidos na análise dos dados coletados. Desta forma, esta pesquisa apresenta a relação da moda com a criatividade e os profissionais que desenvolvem produtos de moda exclusivos e em quantidade limitada ou em um sistema exigente de produção em massa.

Palavras-chave: Moda. Vestuário. Criatividade. Indústria.

ABSTRACT

CORDEIRO, Júlia Nunes. The creativity in the fashion industry: comparative study of professionals environments of industry and studio. 2015. 89 p. Dissertation (Master) - School of Arts, Sciences and Humanities, University of São Paulo, São Paulo.

For many fashion designers, the creative process is influenced by variables that hinder the development of products. Trying to create a factory of fashion products, noise pollution, visual pollution, lack of synergy between the creative team, difficult deadlines and unpreparedness of the leaders are some of the items that can discourage the creative process in a work environment that often, is not propitious. The fashion market that does not compete just for lowest prices and not surrender to copy, requires product innovation and creativity in the development thereof. The objective of this study is to contextualize the professionals of fashion creation in relation to the process of creation and the work environment in which they are inserted. A field research with designers of large companies and own brand owners designers who develop their products in studio was held. The contrasts and similarities of professionals that develop clothes for large-scale production and exclusive productions are discussed in the analysis of the collected data. Thus, this research traces a broadcast fashion with creativity and professionals who develop unique fashion products and in limited quantities or in a demanding system of mass production.

Keywords: Fashion. Clothing. Creativity. Industry.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo geral	12
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 CENÁRIO ATUAL DA INDÚSTRIA DE MODA	15
2.1 MODA	15
2.1.1 A moda como uma indústria cultural	16
2.1.2 O design e a moda	18
2.1.3 O processo de globalização da moda	20
2.1.4 A indústria da cópia	21
3 CRIATIVIDADE	23
3.1 CRIATIVIDADE, EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	24
3.2 CRIATIVIDADE: BLOQUEIOS E ESTÍMULOS	26
3.3 O PROFISSIONAL E A CRIAÇÃO	29
3.3.1 O profissional e seu superior	32
3.3.2 A equipe de criação	34
3.4 INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	36
4 MATERIAIS E MÉTODOS	40
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E UNIVERSO DA PESQUISA	40
4.2 A ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA E SUA CARACTERIZAÇÃO COMO OBJETO DE PESQUISA	41
4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69

APÊNDICES.....	72
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO APLICADO.....	72
APÊNDICE 2 - QUADRO DE TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	74

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de desenvolver este estudo surgiu há quatro anos à partir da vivência e das dificuldades encontradas durante o período de estágio em uma confecção de jeans. Foram realizadas, ainda na graduação, pesquisas relacionadas com criatividade e sua relação com o desenvolvimento de produtos de moda. O questionamento a respeito dos estilistas profissionais e suas relações com o ambiente de trabalho, desenvolvimento criativo e com o mercado, mostrou-se muito plausível e atraente para todos que acompanharam esta trajetória, inclusive colegas de trabalho.

À partir destes estudos, alguns questionamentos surgiram, tais como: seriam realmente os estilistas que estão fora do contexto fabril trabalhando na tranquilidade de seu ateliê os profissionais criativos da moda que conseguem desenvolver sua criatividade mais a fundo? E os estilistas de ambiente de trabalho fabril? Como lidam com as adversidades provindas da indústria – equipes de trabalho, líderes, prazos, mercado altamente volátil?

Estas questões necessitavam de um amplo leque de referências e pesquisas, tal como o contato com os dois perfis de profissionais para serem validadas. Assim, inicialmente, a conceituação foi extremamente importante para que fosse possível compreender os motivos de se abranger o assunto moda para criação e mercado. Desta forma, dividimos o trabalho da seguinte maneira: O cenário atual da indústria da moda é apresentado na segunda parte do trabalho e a definição do que é moda é tratada no item 2.1 e posteriormente é percorrido à respeito da sua colocação como uma indústria cultural (subitem 2.1.1), em que os produtos são comercializados a partir de valores mais simbólicos do que materiais.

Os outros subitens do item 2.1, que trata da moda, são extremamente relevantes. “O design e a moda” (subitem 2.1.2) apresenta a estreita relação entre esses termos. Os subitens “O processo de globalização da moda” (2.1.3) e “A indústria da cópia” (2.1.4) expõem o contexto atual mercadológico e os reflexos na indústria criativa por meio da grande velocidade de informações e da mundialização como fatores incentivadores da indústria da cópia, questão delicada a ser tratada, porém extremamente relevante.

Apesar da complexidade, os assuntos são abordados clara e sucintamente de modo que a leitura seja simples e que o valor da moda se justifique perante à indústria têxtil brasileira aos interessados no assunto.

A terceira parte do trabalho começa relacionando criatividade com empreendedorismo e inovação no subitem (3.1) e discute como a criatividade pode resultar em produtos inovadores para uma empresa. “Criatividade: bloqueios e estímulos” (item 3.2) apresenta as entrelinhas da

criação e “O profissional e a criação” (item 3.3) trata do profissional que tem como sua principal ferramenta de trabalho a criação. Este último item, levou a dois subitens: o primeiro (subitem 3.3.1), expõe como é a relação deste profissional criativo com o seu líder dentro da empresa e o último subitem (3.3.2) discute a relação existente nas equipes de criação de moda, questões comuns em manufatura de vestuário.

As influências gerais da organização e como interferem na criatividade dos funcionários e inovação nos produtos são tratadas no item 3.4 de forma a justificar esta pesquisa e os materiais e métodos escolhidos para o seu desenvolvimento, buscando respostas para as indagações iniciais.

Além da pesquisa bibliográfica, optou-se por entrevistar com o suporte de um gravador de áudio dois estilistas que trabalham em ambiente fabril e dois que possuem marca própria e a desenvolvem em ateliê. Este material serviu como um importante meio de coleta de dados para a construção desta pesquisa. As entrevistas na íntegra compõem os Apêndices deste trabalho.

Esta pesquisa pretende, além de contribuir para o estudo acadêmico de moda e criação, expandir as referências literárias sobre o tema e valorizar o profissional que trabalha neste contexto, apresentando a moda como uma indústria criativa na qual seu profissional pode estar inserido em ambientes de trabalho (fabril ou ateliê) distintos porém com o mesmo objetivo, ou seja, o sucesso de vendas de produtos de moda provindos da criatividade dos profissionais envolvidos no desenvolvimento dos produtos.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo geral

Este estudo tem como pretensão contribuir para um melhor entendimento do ato criativo do profissional de moda inserido em ambiente de trabalho fabril e do profissional que trabalha no seu ateliê. Por meio dos resultados, objetivou-se verificar de que forma o ambiente de trabalho e suas adversidades contribuem no processo de criação do profissional e como interferem na sua criatividade.

Será apresentado um panorama do contexto criativo no desenvolvimento de produtos fabricados em grande escala em comparação com produtos desenvolvidos em produção menor e exclusiva, em uma tentativa de contribuir para o campo de conhecimento relacionado à moda e criação.

1.1.2. Objetivos específicos

Espera-se com esta dissertação:

- Complementar os estudos já realizados relacionados a moda e criatividade;
- Apresentar o cenário atual de moda em contexto geral e sua relação com a criatividade;
- Contextualizar o profissional de moda inserido em ambiente de trabalho fabril e ateliê assim como sua relação com a criação aplicada em produtos de moda.

1.2. JUSTIFICATIVA

Cobranças e prazos curtos para entrega de trabalhos são comuns no mundo globalizado. A massificação do design, as automatizações presentes em todos os aspectos da vida do estilista, além da tentação e solicitação pelas cópias e réplicas de outras marcas, fazem com que a indústria da moda ganhe mais velocidade, acompanhando sempre o consumismo acelerado dos compradores e incentivando-o. A moda tem como finalidade definir o *shape*/modelo/design do produto que deve ser criado de acordo com pesquisas de tendências e de aceitação do público. Produtos competitivos mercadologicamente são resultados da união de informações coletadas por meio de pesquisas de tendências somadas com ideias bem desenvolvidas.

A qualidade do produto, associada a melhores serviços, adequação ambiental e características inovadoras também vem avançando. Entretanto o IEMI (2013) afirma que os investimentos no desenvolvimento de produto são um diferencial de poucas empresas. Com a concorrência acirrada, há pouca margem para a redução dos preços. Para Baxter (2000), a competição baseada somente nos preços torna-se cada vez mais difícil. Resta então o uso do *design* para promover diferenciações de produtos, o que significa criar vantagens adicionais no produto desenvolvido perante a concorrência. O autor afirma ainda que, na maioria das vezes, não é necessário introduzir diferenças radicais, mas sim sutis nas quais os consumidores consigam notar sem que o produto perca sua personalidade. Isso requer a prática da criatividade em todos os estágios de desenvolvimento destes produtos.

Para iniciarmos a discussão relacionada com geração de ideias e sua aplicação em produtos inovadores, tomamos emprestadas as palavras de Ostrower (2008) que afirma a criatividade como sendo um potencial inerente ao ser humano e que, para que a criação possa

ser realizada de uma forma legítima, existe um período de incubação da ideia antes da elaboração e da realização do objetivo, dada como o resultado final deste potencial criativo. Este período de incubação da ideia e amadurecimento da mesma, geralmente não recebe um investimento de tempo cabível devido à grande velocidade e rotatividade do setor de vestuário. Isto nos leva a refletir que o profissional de moda tem como ferramenta principal de trabalho algo muito maior que tesouras, tecidos, alfinetes e viagens: sua mente criativa.

As pesquisas realizadas a respeito de processos criativos, inclusive em relação ao estudo específico sobre a aplicabilidade dos processos criativos voltada para o design de moda são muito recentes. Castilho e Garcia (2001) afirmam que são poucas as publicações que consideram a questão do vestuário, da moda e de assuntos importantes relacionados à ela no Brasil e em outros países de língua portuguesa. Para quem estuda o tema, essa carência representa uma grande lacuna. Um volume um pouco maior de referências, mas nada específico em relação à criação de moda, trata das adversidades da criação e formas de contorná-las.

Entretanto, devido às altas exigências de mercado, observa-se uma grande necessidade de se avançar na compreensão da criatividade e dos fatores que a influenciam tanto positiva quanto negativamente. O profissional convive com estas interferências diariamente e muitas são características relacionadas ao ambiente de trabalho. Há escassez de estudos dessas questões tão importantes, assim como suas influências no desenvolvimento de produtos. Desta forma, este estudo busca contribuir para uma compreensão do ato criativo do profissional em ambiente de trabalho fabril e ateliê e sua aplicabilidade no desenvolvimento de produtos de moda.

2 CENÁRIO ATUAL DA INDÚSTRIA DE MODA

2.1. MODA

A primeira definição de moda é aquela encontrada no dicionário (significado etimológico) como: 1. Conjunto de opiniões, gostos, assim como modos de agir, viver e sentir coletivos; 2. O uso de novos tecidos, cores, matérias-primas, etc. sugeridos para a indumentária humana por costureiros e figurinistas de renome e 3. A indústria ou comércio de roupa. (HOUAISS, et.al. 2009 p.1303)

Em outro dicionário, as definições são as seguintes: 1. Uso, hábito ou estilo geralmente aceito, variável no tempo, e resultante de determinado gosto, ideia, capricho, e das interinfluências do meio e 2. Uso passageiro que regula a forma de vestir, calçar, pentear, etc. 3. A arte e técnica do vestuário. (FERREIRA, 2004 p.1344)

O termo moda significa algo associado ao coletivo, vestuário, comércio, e ao mesmo tempo, refere-se ao meio e contexto no qual está inserido. Para um maior aprofundamento nesta temática, o significado (sociológico) de moda foi pesquisado em meios acadêmicos publicados.

O historiador João Braga a respeito do significado etimológico da palavra moda explica que “a palavra moda vem do latim *modus* que, em línguas neolatinas, como é o caso do português, significa ‘modo’, ‘maneira’. Então, primeiramente, moda é o modo, a maneira, e seu campo de abrangência é muito maior que o universo ‘vestível’.” (BRAGA, 2005 p.22). A relação que João Braga expõe da palavra oriunda do latim também ocorre na língua inglesa, por meio da palavra francesa *façon*, que significa modo em português e que passou a nomear a moda na língua inglesa como *fashion*.

Outro autor reflete sobre a moda não como formação da palavra, mas quanto ao que ela representa em um contexto amplo de abordagens relacionadas. Para ele, “não se pode pensá-la apenas em termos de intuição e de recepção de um conceito estilístico, mas se deve colocar o objeto da moda no âmbito de uma série de fenômenos culturais, produtivos, midiáticos e de consumo que permitem sua criação e afirmação.” (SORCINELLI, 2008 p.11)

Acreditamos que entender a moda apenas como roupas e acessórios é um equívoco reducionista. Por meio das roupas e cortes de cabelo registradas em uma fotografia é possível claramente identificar em que época foi tirada, de que país se trata e até mesmo em que contexto a imagem foi capturada, na maior parte das vezes. As roupas, que são impossíveis de se desapegar, remetem a sentimentos e lembranças, ou mesmo ao carinho pela marca.

Em relação aos seus criadores, a moda é a forma pela qual eles representam o resultado das suas pesquisas para desenvolvimento de produtos e as interpretam como produtos em uma coleção, sejam eles peças de vestuário ou acessórios (calçados, bolsas, jóias, acessórios para cabeça, óculos...). Estas interpretações provêm das mais diversas formas e fontes como: cadernos de tendência, desfiles internacionais, observações na rua e viagens ao exterior. Como os produtos de vestuário são peças com finalidade mercadológica, os estilistas buscam informações a respeito de economia em estudos de mercado, sociologia e psicologia para aprofundar seus estudos sobre o público consumidor, além de novos materiais para que os produtos sejam confeccionados. Portanto, a moda é um setor que abrange os mais diversos campos de conhecimento e exige de quem a desenvolve competências disciplinares muito variadas. Todas estas informações unidas e bem aplicadas, garantem gradativamente a boa aceitação do produto de moda.

A moda como um fenômeno, necessita ser analisada muito mais profundamente do que objetos que são usualmente relacionados a ela. Assim sendo, com a compreensão da moda como um fator muito além do vestir, justifica o próximo item desta pesquisa que trata da moda como sendo uma das indústrias culturais, que envolvem indústria, sociedade, mercado e comércio de cultura em escala industrial.

2.1.1 A moda como uma indústria cultural

Como resposta ao processo de globalização, a competitividade das empresas pertencentes à indústria têxtil e de vestuário restringe ao mercado empresas melhor adaptadas a estas novas condições e as empresas que não se adaptarem tendem à obsolescência programada. Esta competição obriga as empresas a oferecerem produtos melhores para os seus consumidores. Os estilistas são os responsáveis por desenvolver produtos que conquistam por meio do estado de inconsciência dos clientes.

A busca por espaço, destaque e notoriedade das marcas de moda, são resultantes de produtos inovadores, que despertam o desejo mais íntimo do público pela compra. Este desejo é ativado no comprador a partir do despertar da necessidade criada. Muitas vezes o cliente não saiu de casa procurando algo específico, mas foi conquistado ao se deparar com o produto. Para este despertar de desejo, é essencial que se conheça muito bem o público a ser atingido e que a marca transmita todo um conceito de envolvimento com o cliente com um diferencial perante a concorrência. Bibliografias de marketing nomeiam este envolvimento como sendo resultado da ‘essência da marca’ e que o que o produto oferece com essa essência sejam qualidades

simbólicas, além do que pode ser visto e tocado. Tratando de qualidades simbólicas, a criatividade dos profissionais é essencial para a empresa e para o desenvolvimento deste tipo de produto.

O sociólogo Gabriel Cohn definia já nos anos 70 a indústria cultural como idealizadora de produtos adaptados ao consumo das massas. Ele afirma que este segmento industrial garante o consumo de seus produtos trabalhando sobre o estado de consciência e inconsciência dos clientes. Vista como um fenômeno cultural e econômico, a moda, assim como outras indústrias culturais, não produz apenas artefatos culturais, mas produz industrialmente esta cultura.

O vestuário é uma das mais antigas e maiores indústrias de exportação do mundo. Desde o início das grandes navegações existem relatos do comércio de tecidos para as grandes damas da corte. As padronagens provinham dos mais diferentes países e, quanto mais longe fosse sua origem, mais exclusivos e valiosos seriam. Os tecidos e padronagens tão difíceis de se encontrar, representavam para as damas da corte uma classe social inatingível pelo restante do reino. Representavam mais que um tecido de procedência longínqua, representavam o poder de uma classe social que tinha recursos financeiros de atravessar oceanos.

Naquela época, as roupas das damas eram produzidas pelos costureiros que as atendiam exclusivamente e que confeccionavam os trajes por completo. Os costureiros não desenvolviam criativamente os modelos, apenas os executavam conforme as orientações das clientes. A nomeação de estilista surgiu posteriormente à função de costureiro, com a industrialização do vestuário. Para Giusti (2008) corresponde ao “diretor artístico”, o que cria coleções de vestidos para uma *maison* ou para uma empresa de moda que não é sua ou que não leva o seu nome. Porém, a nomeação estilista é geralmente mais associada com o profissional com fita métrica no pescoço concentrado no sossego do seu ateliê e com direção voltada para uma *moulage* no manequim e atualmente a nomeação de costureira como sendo aquelas senhoras que trabalham como autônomas e que fazem pequenos reparos nas peças de maior apreço.

Importante ressaltar que o mundo formado pela indústria cultural da moda envolve tanto agências menores e profissionais independentes, que são os estilistas donos da própria marca e trabalham em ateliê, quanto organizações mais complexas com estilistas que trabalham em indústrias de grande porte. Ambos criam moda, cada perfil com suas dificuldades e facilidades dependendo do contexto no qual estão inseridos.

Os estilistas que trabalham na indústria da confecção trabalham sempre em equipe. Meirelles e Cipiniuk (2012) alertam sobre o equívoco de relacionar a produção industrial com seus diferentes setores e profissionais executando separadamente cada fase de desenvolvimento e execução do produto de vestuário. Organizações que produzem peças para o mercado de

manufatura são sistemas que consistem em uma complexa rede de relações composta por criadores, líderes, equipes de criação, mediadores culturais e consumidores.

Existe uma visão romântica da profissão na qual o estilista é visto como uma espécie de gênio criador, sendo que para o desenvolvimento de uma peça são necessárias habilidades de diferentes colaboradores, assim como afirma Giusti (2008 p. 121) ao apontar que “a moda nunca foi negócio de indivíduos isolados”. A autora conta que os ateliês de Chanel, Vionnet e Dior contavam com muitos empregados e existia uma divisão de trabalho tão complexa e rígida quanto artesanal. O proprietário da empresa era um empresário, que industrialmente tinha o papel de diretor criativo. Como empreendedor, para se produzir as peças com um alto grau de qualidade e em série, contavam com um trabalho artesanal de muitos assistentes de confiança.

Obviamente, não produziam em série como nos dias atuais. Hoje, os estilistas convivem com desafios e implicações muito diferentes que serão tratados adiante. Essas mesmas marcas já não são mais desenvolvidas em ateliê, muito menos exclusivas. São grandes marcas que por meio das criações dos estilistas traduzem bem a moda como uma indústria cultural: possuem uma produção de luxo e desejos em larga escala. Para se tratar do desenvolvimento de produto de moda em escala industrial, o próximo subitem trata da estreita ligação entre o design e a moda.

2.1.2 O design e a moda

Apesar das primeiras escolas de design terem suas origens no século XIX, o design passou a assumir a moda como um canal importante de desenvolvimento de produtos no início do século XX e o interesse acadêmico pela moda começou a crescer significativamente no início dos anos 80. Exposições começaram a abordar o assunto do vestuário relacionado com design e congressos começaram a dar uma maior importância ao binômio moda-design. Na citação abaixo, a autora discorre sobre o início desta íntima relação e explica de que forma a peça de vestuário passou a ser entendida como um objeto de design.

Desde o início dos anos 1980 se tem assistido a um aumento do interesse por parte de estudiosos e historiadores com relação ao universo da moda. [...] O binômio moda-design é reafirmado por inúmeras mostras organizadas neste período – entre as quais a mostra de maio de 1982 no Instituto Tecnológico de Massachusetts de Boston, intitulada *Intimate Architecture: Contemporary Clothing Design*, e a mostra no Pavilhão de Arte Contemporânea (PAC) de Milão, em 1983, intitulada *È design*, por ocasião da Trienal de Milão – e esteve no centro do debate internacional promovido pelo International Council of Societies of Industrial Design (Icsid), congresso realizado também em Milão, em 1983. (GRANDI, 2008, p.87)

Então, como podemos entender, neste período os objetos de vestuário passaram a representar mais do que o tecido e as costuras. Novos critérios passaram a ser questionados e estudados além do que é tangível nestas peças. Um produto de design é um produto provindo de um projeto, de um estudo assim como a peça de vestuário. Para a concepção da peça industrialmente é necessário a certificação de que a matéria-prima não irá faltar até o fim da coleção, que a modelagem deixe uma quantidade de resíduos aceitável no momento do corte do tecido, que a produção da peça seja fluida e que não proporcione gargalos durante sua confecção dentre vários outros itens a serem levados em consideração.

Conforme esclarece Vaccari (2008 p.107) “em vez de avaliar os objetos pelas suas características de qualidade excepcional e raridade, começou-se a privilegiar os critérios de aceitação e de larga difusão”. Os produtos produzidos e vendidos em larga escala passaram a ser valorizados por possuírem qualidades que agradavam a um maior número clientes ao mesmo tempo, gerando mais lucro para as empresas. Esses critérios iniciais foram as primeiras formas da busca pela compreensão das qualidades necessárias do produto para que pudesse ser aceito em um mercado mais amplo e conquistar clientes além-fronteiras. Ainda segundo a autora:

Superando o esquema das relações demasiadamente imediatas (a moda como design) e das equiparações diretas entre profissões diferentes (o estilista como designer), a perspectiva do designer pode, por sua vez, dar uma contribuição metodológica. Segundo Christopher Breward, ‘a relação entre produção, consumo e objeto de design, desde sempre essencial em qualquer definição da disciplina, exige uma investigação do contexto cultural, e presta-se bem ao estudo do vestuário histórico contemporâneo’. (VACCARI, 2008 p.107)

Portanto, fica clara a ligação tanto da moda com o design, quanto do designer com o estilista. O design possui diversos campos de abrangência: automotivo, visual, gráfico, produto, interiores e, inclusive moda. O estilista não deixa de ser um designer, mas que desenvolve produtos de moda. Esta nova conceituação começou a ser modificada inclusive no ensino superior. As graduações de estilismo passaram por grandes modificações nos seus quadros curriculares para que os alunos pudessem ter mais opções de trabalho de acordo com o mercado atual. Os alunos passaram a se graduar como designers de moda, com uma visão muito além do desenhar e criar, mas sim assimilar todas as etapas do desenvolvimento do produto.

A preocupação nesta mudança de conceito de ensino é uma resposta ao mercado, em que, tratando-se de mercado contemporâneo, as inovações relacionadas à produção de têxteis são diretamente relacionadas com o investimento em tecnologia e pesquisa de maquinários e principalmente matéria-prima, tudo para que a competitividade industrial seja sempre uma meta a ser atingida. As empresas tendem à obsolescência programada caso não se preocupem em

responder rapidamente aos pedidos dos clientes, explorar novos mercados, ganhar produtividade e oferecer qualidade nos produtos. Tratando de abertura de mercado e competitividade, é necessário definir, explicar e relacionar a moda com a globalização.

2.1.3 O processo de globalização da moda

Interpretamos o termo globalização como o modo de produção, distribuição e consumo de bens e de serviços orientados para um mercado mundial desterritorializado e imediatista. Este modo de produção depende do desenvolvimento da ciência, da tecnologia e do racionamento de tempo para impulsionar o consumo de bens e serviços.

Com a desterritorialização do mercado, provinda da facilidade de acesso à informação, uma grande vantagem competitiva para as empresas de menor porte é detectar necessidades ainda desconhecidas do consumidor - encontrar novos nichos, já que estas empresas enfrentam mais dificuldades para produzir em maior escala e conquistar clientes mais distantes de sua sede de criação. Os agrupamentos destas necessidades particulares de cada público são chamados de nichos de mercado. Os estudos de marcas voltadas para idosos, gestantes, homossexuais, deficientes, praticantes de atividades físicas específicas, dentre outros exemplos, são muito recentes.

Como resposta à globalização, empresas de grande porte de maior produção e distribuição de produtos, foram impulsionadas à produzir cada vez mais rapidamente. Para Leopold (apud AVELAR, 2009, p.60) “a produção de roupas está obviamente ligada à produção em massa favorecida pela Revolução Industrial, a invenção da máquina de costura e ao aparecimento das lojas de departamentos.” As lojas de departamentos que surgiram no início do século XIX são as empresas de *fast fashion*, que receberam esta designação devido à grande velocidade de produção de peças de vestuário.

Este modelo de produção veloz e de distribuição ampla, é característico do mundo globalizado e podemos citar como exemplos conhecidos a Zara, H&M, C&A e Renner, dentre outras. Avelar (2009, p.70), descreve essa tendência muito bem ao dizer que “A categoria pode englobar também confecções que trabalham com tendências de moda, seja com pesquisa própria, seja com o auxílio de escritórios de estilo, seja até mesmo com recurso à cópia.”

Empresas de *fast fashion*, reféns da globalização, que devido a pressão para produzir com eficiência e velocidade, que usam cópia e réplica como soluções de otimização do processo criativo, são integrantes da indústria da cópia. A seguir, descrevemos este perfil de empresa do

ramo do vestuário que frequentemente anula o trabalho criativo do estilista e busca produção como meio de garantir as vendas.

2.1.4 A indústria da cópia

A Revolução Industrial com sua introdução de maquinário, automatização do trabalho e da costura, além do surgimento das lojas de departamento, também culminou na padronização das peças e aceleração da cópia. A produção industrial de roupas surgiu antes da Segunda Guerra Mundial com a produção de uniformes e roupas de trabalho para os operários masculinos. A gradação das roupas (grade de tamanhos como, por exemplo, P, M, G ou 34, 36, 38...) surgiu nos anos 1930 “contribuindo para a formação do prêt-à-porter e para a intensificação da difusão em massa, incluindo a cópia.” (AVELAR, 2009 p.71). O autor aponta ainda, que assim foi até os anos 50, quando a indústria de massa americana copiava a alta costura francesa.

Como resultado desta reprodutibilidade, os costureiros criadores precisaram responder ao mercado com diversas medidas: Christian Dior começou a negociar seus moldes, Paul Poiret desenvolveu uma coleção específica para o público estadunidense e Charles Frederick Worth (considerado o primeiro estilista da Alta-Costura) para autenticar suas peças como legítimas, começou a assinar suas roupas.

Avelar (2009 p.75) aponta outro fator importante relacionado com as confecções inseridas na indústria da cópia: "elas são fiéis seguidoras de tendências por buscarem mais segurança para produzir e garantir vendas". A necessidade de prever tendências vem de uma certa segurança das empresas de poderem levar como base informações estratégicas de estudos comportamentais da sociedade, diminuindo riscos e apostando mais claramente nos investimentos realizados.

As empresas pertencentes à indústria da cópia trabalham burlando a fiscalização. Isso acontece porque replicam as grandes marcas de forma indiscriminada. Acima de tudo, deve se considerar como essas empresas conseguem produzir um número enorme de peças - contratando diversas confecções clandestinas que usam o trabalho escravo ou semiescravo.

As empresas que não copiam garantem a continuidade da dinâmica da moda, a inovação. Elas apostam na criação de produtos inovadores para conquistar uma fatia maior de mercado e atingirem novos nichos. Esta aposta provém da valorização dos seus profissionais que trabalham com criação e desenvolvimento de produtos. O capítulo seguinte discute a

importância da criatividade nesta dinâmica da moda e como o empreendedorismo afeta o desenvolvimento criativo do estilista.

3 CRIATIVIDADE

Neste capítulo, é discutida a relação entre a criatividade, empreendedorismo e inovação, como o ambiente empresarial pode estimular ou bloquear o processo criativo, os desafios enfrentados pelo profissional que trabalha com criação, relações com o líder e a equipe de criação e como todos esses itens influenciam na criatividade e inovação no processo de produção de uma empresa.

Devido as altas exigências mercadológicas, observa-se uma grande necessidade de se avançar na compreensão da criatividade em sua complexidade. No entendimento de Fitzhebert e Leitão (1999) importa ressaltar que ela deve ser estudada como um fenômeno complexo e sistêmico, resultante de uma rede de relações que organiza os fatores geradores do ato criativo.

Criatividade em uma organização significa lidar com todos os aspectos da empresa como sendo um espaço para criação, inclusive em departamentos como os de gestão e finanças. A criatividade nas organizações é definida por Bruno-Faria (2008) como sendo a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto, como abordado anteriormente) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem estar das pessoas que trabalham naquele sistema e que possuam ferramentas para sua concretização. Desta forma, compreende-se que a criatividade, em um contexto empresarial, tem a finalidade de beneficiar a empresa seja diretamente na sua estrutura ou em sua produção, desde que esta empresa possua ferramentas para que as ideias provindas da criatividade sejam desenvolvidas e aplicadas.

Muitos autores colocam que a criatividade é estimulada à partir da solução de problemas. Kehl (1994) denomina a criatividade como uma atividade mental organizada com a finalidade de obter soluções originais para satisfação de necessidades e desejos. Gomes (2006) acrescenta que além de ser considerada uma habilidade própria de resolver problemas e de apresentar algo novo, a criatividade é um processo de transformação de ideias. No entendimento de Giglio (2002), além de apoiar esta opinião de que a criatividade pode ser estimulada com a solução de problemas, acrescenta que a geração de ideias, desafios, busca dos meios de resposta como meio de valorização e elevação de autoestima também alimentam a capacidade criativa e resultam em produtos de sucesso. Pode-se concluir que é importante estar disposto a mudar conceitos perante os problemas e situações adversas que surgem e observar atentamente, assim como estimular as sugestões de soluções que possam beneficiar o sistema, a empresa, seus funcionários e os produtos comercializados. Nestas soluções, grandes ideias podem beneficiar a organização em vários aspectos.

Levando-se em consideração que a criatividade é a geração das ideias e a inovação é a implementação de uma ideia criativa e sua inserção no mercado, pode-se considerar que um produto tem tanto qualidades criativas quanto apresenta um grau de novidade ou inovação na sua utilidade e/ou na aceitação para um número significativo de pessoas em algum tempo e em algum lugar, como afirma Gomes (2006). Logo, este produto é a concretização da ideia gerada em um produto que é inovador, por ser amplamente aceito e/ou possuir uma funcionalidade que apresente uma certa-novidade.

Estes produtos são desenvolvidos por pessoas que lidam intensamente com seu eu-criativo e um dos motivos para o desenvolvimento deste trabalho é estudar os bloqueios de criação que os profissionais de moda precisam lidar em seu ambiente de trabalho e que dificultam na concretização da ideia e no desenvolvimento de produtos. Nesta perspectiva, Collier (apud BARLACH, 2009), a respeito dos ambientes propícios para a criatividade, aponta alguns aspectos que merecem atenção, quais sejam: a) respeito pelos ambientes internos aos indivíduos, b) qualidade de relações interpessoais no âmbito de grupos ou equipes de trabalho e c) receptividade ou neutralidade para com a produção dos grupos de trabalho, dentre outras não citadas por estes autores.

Em uma indústria de moda, tais aspectos compõem o ambiente cotidiano do estilista e devem ser preservados. O ambiente no qual os produtos são desenvolvidos são reflexo de suas qualidades e sucesso. O desenvolvimento criativo do estilista resulta nas peças apresentadas na coleção em forma de modelos e protótipos que são oriundos de muita pesquisa, ideia, seleções e criações. Não se produz moda sem conhecimento, cultura, investigação, reflexão, pesquisa, história, referências e, principalmente, sem criatividade, Braga (2005).

Desta forma, a moda é um sistema controlado pela inovação como um processo de abertura de mercado. Entretanto, Barlach (2009) salienta que a diferenciação entre criatividade e inovação não seria completa sem o empreendedorismo. A estreita ligação entre criatividade, empreendedorismo e inovação é descrita e discutida a seguir.

3.1 CRIATIVIDADE, EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Temas como processo criativo, criatividade em grupo, medidas de criatividade no contexto organizacional, dentre outros assuntos relacionados, necessitam ser investigados a fundo. Conforme Bruno-Faria (2008), a existência da criatividade é importante nas empresas e organizações por estarem diretamente vinculadas com a inovação. Nas indústrias que se relacionam com cultura e criação no geral, Mora (2006) afirma que a inovação é a meta de

produção e do atual conteúdo do produto. Podemos compreender então que o profissional se situa em um eixo paralelo entre seu potencial artístico-criativo e o mercado extremamente competitivo e que a empresa tem um papel fundamental no estímulo da criatividade dos seus funcionários.

Para além do ato criativo, a atividade de inovação empreendedora implica o manejo do contexto/ambiente no sentido de construção de uma dada arquitetura. Inteligência, criatividade e sabedoria participam do percurso de geração da inovação: inteligência possibilita a identificação dos desafios e respectiva produção de respostas; a criatividade, a transformação destes em oportunidades [...]; e a sabedoria que permite, a cada momento, definir o que manter e o que mudar/transformar nos ajustes que a adaptação humana requer. (BARLACH, 2009, p.166)

Desta forma, a autora confirma a importância da criatividade para as organizações como uma propulsão empreendedora resultante da inteligência, criatividade e sabedoria do profissional que desenvolve os produtos. A inteligência soluciona os problemas e desafios e a criatividade transforma estas soluções providas da inteligência em oportunidades, entendidas neste contexto como inovação.

Bruno-Faria (2008) define inovação como sendo a implementação das ideias, processos, produtos ou serviços criativos originários de indivíduos ou grupos na organização, deixando claro a dependência das empresas em relação às novidades perante a concorrência e seus funcionários.

Drucker (apud BARLACH, 2009 p.33) relaciona criatividade com empreendedorismo e inovação, e afirma que “inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente”, e ainda qualifica a criação como “via para identificar um recurso onde antes havia matéria ou natureza e o empreendedorismo, possibilidade do recurso criado adentrar áreas mais elevadas de produtividade, o que caracterizaria a inovação”.

O referencial teórico apresentado certifica que a criatividade é uma das principais ferramentas em um processo de inovação. Entretanto, como exposto anteriormente, não é suficiente quando isolada. Entre a criatividade e a implementação de uma inovação, é necessário que a ideia seja valorizada em um processo de criação e que, posteriormente, haja um investimento na sua concretização e aplicação de forma que seja viabilizada operacionalmente.

Petrini (1998) afirma que o que geralmente falta não é criatividade no sentido de criação de ideias, mas sim a inovação no sentido de produção de ações. De nada vale ideias sem a concretização e aplicação das mesmas, assim como os meios que propiciam esta aplicação. É

neste contexto que incluímos o empreendedorismo, como a força motriz para geração de inovação:

A criatividade surge, então, como força motriz para as inovações, fundamento de sua qualidade e fator diferencial frente aos desafios e problemas do cotidiano e dos negócios. Entendida como potencialidade sempre presente no ser humano, quando aliada à atitude e à ação empreendedora, a criatividade é capaz de contribuir para a inovação. (BARLACH, 2009, p.18)

A criatividade tratada como método em oficinas/workshops de práticas criativas empresariais apresenta ferramentas para aplicação em contexto ambiental industrial. Tais práticas reforçam sempre a importância de unir diferentes setores da empresa, agregar valor ao produto desenvolvido, identificar e analisar riscos e gerar inovação por meio da concretização de produtos competitivos perante o mercado.

Além da importância da empresa no desenvolvimento de produtos inovadores provindos da criatividade do profissional, a elaboração e realização de um projeto bem sucedido possuem variáveis positivas e negativas que cercam o ambiente de trabalho do designer e o seu eu criativo. Aprofundando mais no assunto, o próximo item a ser tratado analisa as variáveis que influenciam o desenvolvimento da criatividade.

3.2 CRIATIVIDADE: BLOQUEIOS E ESTÍMULOS

Opiniões atuais a respeito de criatividade em contextos organizacionais focam nos resultados provindos de produtos criativos, que é o principal objetivo da indústria como meio competitivo. Produtos criativos são definidos por Amabile (1996) como os que carregam consigo novidade, originalidade, usabilidade e adequação, e são vários os fatores que contribuem para a geração destes produtos criativos, tanto em nível individual quanto organizacional.

A criatividade é um patrimônio que exige muito trabalho e dedicação para o seu desenvolvimento. É necessário conhecer os bloqueios criativos e desenvolver meios que sirvam para evitá-los. Desta forma, o profissional de criação pode prevenir certas circunstâncias que retardariam seu trabalho e contorná-las, desenvolvendo estratégias melhores para que seu tempo de trabalho criativo seja rentável.

O ambiente de trabalho não propício para criação, pode contaminar o profissional, que já trabalha sem domínio técnico apropriado e sem instrumentais necessários que lhe dê suporte para a geração e captação de ideias, o que pode dificultar ou até mesmo bloquear o processo

criativo. Em um ambiente desfavorável para o trabalho criativo, ocorrem dificuldades para o seu desenvolvimento, o que pode resultar em uma limitação maior de captação e interpretação dos estímulos oferecidos, que podem ser escassos devido à falta de oportunidades para elaboração mental das sensações.

Segundo Gomes (2006), a criatividade é um conjunto de fatores, processos, atitudes e comportamentos que estão presentes no desenvolvimento do processo criativo. O autor critica o sistema de ensino em relação à criação ao discorrer que os designers - dentre outras categorias de profissionais de trabalho intelectual e criativo - que se dedicam à criação de novos produtos, têm recebido na graduação pouca orientação de como potencializar suas habilidades mentais e manuais. Talvez por isso, tenham obtido poucas chances de projetarem produtos industriais cujas qualidades vão além dos aspectos funcionais e que transmitam também valores éticos e morais. Para que a criatividade seja desenvolvida com sucesso, o profissional necessita estar consciente, confiante e corajoso para criar o novo.

Podemos concluir que, devido à carência de informações e treinamento para que estímulos criativos sejam desenvolvidos por meio do conhecimento de suas habilidades mentais, o profissional recém-formado pode desenvolver produtos que, apesar de corresponderem com as expectativas, podem não superá-las. Além de todos estes fatores, o mesmo autor cita palavras de Papanek (apud GOMES, 2006, p. 28) que afirma que “a produção em massa, a publicidade, a manipulação dos meios de comunicação e a automação, são quatro elementos contemporâneos que têm acentuado o conformismo e convertido a criatividade em um ideal mais difícil de ser alcançado”.

Por outro lado, Bruno-Faria (2008) aponta a pressão para criar o diálogo, o estímulo à participação e a estrutura organizacional flexível com menor número de setores hierárquicos, como fatores estimulantes dos trabalhadores à criatividade. A pressão psicológica na empresa também pode ser considerada como uma forma de incentivo para a criação a partir de prazos curtos para entrega de projetos, apesar de ser um incentivo negativo, na maioria das vezes.

Em oposição à pressão psicológica como um incentivo negativo para a criação, a tranquilidade na verificação dos projetos é necessária para que se analise a funcionalidade do produto no mercado antes de ser colocado para produção, e esta atitude deve ser tomada em comum acordo e com a união de diversas opiniões. A geração de alternativas de julgamento coletivo é uma ferramenta importante para que variedades de opções sejam apresentadas para a solução de um problema.

Desta forma, certificamos que a habilidade criativa (habilidade de visualizar, prever e gerar ideias), ao deter uma quantidade e variedade de informações com a geração de

alternativas, permite que o cérebro associe as ideias, ou seja: são essas conexões que favorecem com que ideias venham a se tornar novos conceitos de produto de uma forma conjunta.

Segundo Gomes (2006 p.47):

A habilidade criativa pode ser melhor estimulada com o conhecimento de técnicas estimuladoras de criação propícias para que melhores produtos sejam criados, e em um menor espaço de tempo. As habilidades mentais estão diretamente ligadas à nossa capacidade de criar. E 'criar' significa o processo pelo qual os seres humanos encontram meios para se conceber, gerar, formar, desenvolver e materializar ideias.

O autor exemplifica esta afirmativa descrevendo algumas atitudes simples que podem ser tomadas pelo profissional para evitar que o processo criativo seja bloqueado, tais como:

1. Eliminar obstáculos emocionais perceptivos: emoções fortes e contínuas podem conduzir as ideias para o imediatismo, tendendo para soluções aparentes e não cabíveis. Neste item, se encaixam as pressões exercidas pelos superiores para entrega de trabalhos, a desordem cronológica repassada ao designer e o tempo curto para execução de tarefas.
2. Não responder com conformidade perante atitudes autoritárias: aceitar que as ideias sejam bloqueadas já na primeira apresentação inibe o designer em se responsabilizar pelo seu trabalho.
3. Dissipar zombarias e ameaças: estes comportamentos acabam com a auto-estima e com o esforço criativo.
4. Ser justo com a auto-avaliação: a motivação externa tanto em excesso como em falta pode se tornar um fator de destruição do potencial criativo.
5. Ser flexível: é necessário se considerar abordagens diferentes para um mesmo problema projetual.

Estas atitudes são formas simples de contornar com algum nível de complexidade no ambiente profissional, visto que estas situações são capazes de tirar o profissional do seu eixo de tranquilidade e com isso, dificultar uma melhor fluidez de ideias. Ao notar uma situação que pode ocasionar um certo estresse emocional, é essencial que o designer identifique esta situação como um possível bloqueio e que tome atitudes para evitá-la, como as exemplificações acima.

Tendo em vista o desenvolvimento de estudos sobre processo criativo, foi encontrado um enorme leque de referências que apontam suportes, qualidades pessoais e características do

ambiente que deixam a pessoa mais propensa a desenvolver e manifestar sua criatividade. Os autores abaixo discorrem sobre as delimitações que o estilista usa como suporte para desenvolver sua coleção de uma forma coerente:

Durante o processo de criação, ele (o designer ou estilista) leva em conta não só aspectos artísticos e sociais (sua clientela), mas também a necessidade de atender às tendências de marketing e aos avanços técnicos na indústria, uma vez que, a cada estação, ocorrem mudanças no que se referem as cores, aperfeiçoamento de tecidos, linhas de produção, capacidades e preços. (FEGHALI & DWYER, 2010)

Características do ambiente e das qualidades pessoais são descritas por Ostrower (2008, p.18), ao alertar que “quando as circunstâncias de vida de um indivíduo [...] e a sua atividade não lhe parecem significativas, de um modo geral, não se dá a estimulação da sensibilidade e o fazer do indivíduo dificilmente chegará a ser criativo”. Um breve estudo do conhecimento da pessoa criativa e seu mundo particular será apresentado abaixo para que possamos compreender como o profissional lida com sua criação.

3.3 O PROFISSIONAL E A CRIAÇÃO

O estudo a respeito das pessoas criativas é muito abrangente. Poderíamos questionar se a criatividade se refere à pessoa criativa, à uma qualidade adquirida naturalmente, à resposta de estímulos, à um ambiente propício ou até mesmo à união destas hipóteses.

Os profissionais inovadores definidos por Florida (apud CIETTA, 2010) como os da classe criativa, são trabalhadores envolvidos na produção de conhecimento e inovações mais diretamente. Além deste trabalho ser uma função que será desenvolvida para a empresa, é sempre uma superação pessoal do trabalhador. Este tipo de trabalho criativo é uma afirmação das capacidades do profissional no qual a produção de um novo conhecimento pessoal é ao mesmo tempo, produção e consumo por parte da empresa.

Ao analisar a pessoa criativa como indivíduo, Giglio (2002) afirma que ao constituir-se como um ser único, adquire o poder de produzir o novo, de exercer a criatividade sem se igualar aos pensamentos comuns, de massa. Se o objetivo é buscar uma diferenciação no mercado, as tendências servem para acompanhar o que será comum nas coleções. No entanto, deve-se ir contra a corrente, buscar o conceito que não está nas tendências e este será o novo, diferente, inovador.

Como mencionado anteriormente, a criatividade é exercida a partir do momento em que uma oportunidade é identificada ou que um problema é apresentado, esperando-se assim a

solução deste. Com tempo para raciocinar friamente, ignorando os bloqueios criativos ou reduzindo-os, há mais chances dos desafios serem solucionados mesmo enfrentando riscos, sejam eles internos ou externos à empresa.

Para o profissional de criação, "o desenvolvimento da criatividade implica no exercício da liberdade e do correr riscos, e a disponibilização de tempo e espaço para a iniciativa pessoal" (BARLACH, 2009, p.127). O mesmo ocorre na flexibilidade com as pessoas que trabalham proximamente dentro das organizações e o ambiente de trabalho em si. Os líderes têm o poder tanto de estimular quanto de inibir a criatividade, assim como o ambiente de trabalho, que para Johnson (2011) podem sufocar novas ideias, ao passo que outros parecem gerá-las sem esforço.

Em se tratando das características de personalidade da pessoa criativa, Barlach (2009) levantou diversos autores que relevam fatores como: originalidade, flexibilidade (Torrance), uso da fantasia e do imaginário (Freud), capacidade de pensar 'fora da caixa' (Bono), saúde mental se contraposta à neurose (Fiorini, Reich, Lowen, Rogers, May, Maslow) e prazer (Lowen). Kirton (apud BARLACH, 2009), ainda a respeito das características das pessoas criativas, classificou-as em dois grupos: o adaptador, que prefere melhorar as coisas dentro das estruturas e fronteiras existentes, e o inovador, que prefere fazer coisas diferentemente, reestruturando problemas e formas, o que não impede uma mesma pessoa de tomar atitudes ora adaptativas e ora inovadoras.

Toda essa bagagem referencial se afirma devido à criatividade não ser mais vista como uma característica ou dom natural de certas pessoas iluminadas, mas como uma potencialidade que diferencia o ser humano perante os outros seres vivos. Todos os seres humanos possuem algum nível de criatividade em potencial para ser desenvolvido. Nesse sentido, Giglio (2002) aponta que de característica genial, a criatividade passou a ser instrumento de trabalho indispensável.

Uma questão importante a ser indagada foi levantada por Mora (2006): Como as incertezas de demanda – que são um dos maiores problemas das organizações de moda, sejam elas de maior ou menor porte – também podem afetar os profissionais que trabalham com serviços imateriais como pesquisas de tendência, campanhas e publicidade?

Lidar com variáveis e volatilidades é um ponto intrínseco nos serviços imateriais, tendo em vista que “o trabalho do designer de moda consiste na tradução de ideias em termos práticos da produção industrial” (MODAPALAVRA, 2003 p.14). Portanto, a meta é encontrar a mensagem ideal a ser transmitida para o consumidor de tal forma que eles sejam convencidos de que aquele produto pode, de alguma forma, melhorar suas vidas com novidade e valor agregado.

Ruggerone (2002) sugere que à partir do momento que se qualifica uma outra pessoa como criativa, de uma certa forma, é um meio de se auto-analisar, buscando a partir de uma comparação, sua própria colocação em uma posição social no sistema na qual, tradicionalmente, não fornece todas as ferramentas que foram desenvolvidas no mundo da moda. Ao acreditar no seu próprio potencial criativo, o profissional pode contribuir de uma maneira melhor para a criação de um discurso social que justifique sua existência e o motivo de estar inserido naquela organização.

Segundo publicação da Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI (2008), as competências que envolvem conhecimentos intrínsecos à função exercida pelo profissional relacionadas aos processos e as tecnologias utilizadas no trabalho, ficam a cargo da empresa, quase sempre com o apoio de instituições de suporte e treinamento profissional. Além de treinamentos de apoio à criação, tratando-se tanto de subjetividade e imaterialidade, não é de se admirar que para este estilo de trabalho não existam processos de treinamento codificados e metodológicos. Os profissionais adquirem o conhecimento e desenvolvem suas próprias técnicas de aplicação por meio da inspiração provinda das pessoas que se destacam em seu campo profissional e com suas próprias experiências, por intermédio de contínuos conflitos com as exigências de mercado.

Maximiano (2006) aponta determinantes principais para a motivação e bom desempenho no trabalho tais como: chefia (líder ou superior), organização do local de trabalho (ambiente), motivação, qualificações e influência dos colegas (equipe). Estes tópicos abordados pelo autor foram discutidos na sequência desta pesquisa com nomeações diferentes apontadas em parênteses, mas de mesmo sentido.

Em geral, o profissional de moda que trabalha no seu ateliê possui um controle maior do ambiente que o cerca por não lidar com relações de equipe criativa nem chefia. No caso do designer de moda inserido em um ambiente de trabalho fabril, além da importante relação com os outros setores, o próprio superior, seja ele dono da empresa, diretor criativo ou outra função, segundo Giglio (2002), pode aumentar a capacidade criativa da equipe estimulando a criatividade por meio da proposição de problemas, geração de ideias, desafios e buscas do meio de resposta. Desta forma, pode ocorrer uma melhor valorização e aumento da auto-estima do designer.

O líder deve ser um grande reflexo motivacional para o trabalho do profissional de criação e para a equipe por meio de fatores motivacionais. O próximo item refere-se ao profissional inserido em ambiente de trabalho empresarial industrial e sua relação com o seu superior.

3.3.1 O profissional e seu superior

Apesar da lógica, pouco se sabe cientificamente a respeito do papel dos líderes como facilitadores do processo criativo relacionado à produção. Estudiosos do tema liderança como Reiter-Palmon & Illies (2004) e Maximiano (2006), acreditam que os líderes podem trabalhar como facilitadores de uma produção criativa por meio de diversos mecanismos motivadores para seus empregados. Líderes promovem um suporte entusiástico para ideias criativas apoiando as novas ideias com o acompanhamento maturacional destas, alimentando-as com sua bagagem profissional, reconhecendo e incentivando a produção das mesmas.

Observamos a seguir alguns itens importantes a serem considerados em relação à criatividade do empregado quando este é vinculado a um chefe ou superior, também referido neste trabalho como líder.

- Construção do problema
 - Tendo em vista que, segundo Reiter-Palmon & Illies (2004), quando um problema é construído de diversas formas, pode resultar em metas variadas de importância e relevância para a organização, motivo pelo qual é papel do líder instruir sua equipe ou empregado sobre a forma de se construir um problema a ser solucionado e de apresentar claramente as metas a serem atingidas e expectativa esperada do produto.
- Solução do problema
 - Um dos importantes papéis do líder é como facilitador da solução do problema, uma vez que este pode influenciar simultaneamente em vários processos do desenvolvimento abrindo portas e encorajando o compartilhamento de conhecimentos e informações. (REITER-PALMON & ILLIES, 2004, p.57)
- Tempo de execução
 - Reiter-Palmon & Illies (2004), à respeito do tempo fornecido para execução de tarefas, afirmam que quando o tempo é restrito, o mais provável é que os empregados optem pela primeira solução plausível. Se uma solução criativa é

esperada, o tempo deve ser disponibilizado para os funcionários para prevenir convergências prematuras. Os líderes devem ser capazes de representar o grupo de trabalho para outros dentro da organização e permitir ao grupo mais tempo para maturação de ideias.

- Geração de alternativas
 - De acordo com Mumford et al. (apud HOWELL & BOIES, 2004), os líderes que se arriscam criativamente, empenham-se em quatro atividades relacionadas com a geração ideias novas e úteis, tais como:
 - Estimular seus discípulos intelectualmente;
 - Proporcionar um suporte criativo das ideias;
 - Envolver e encorajar os outros a se envolverem no processo de inovação;
 - Proporcionar aos subordinados autonomia suficiente para criação.
 - Reiter-Palmon & Illies (2004) acrescentam que enquanto a habilidade de gerar muitas ideias é claramente importante, a quantidade de ideias não é o único fator que determina a criatividade. Desta forma, o mesmo autor ainda discorre que quando a equipe é instruída para ser criativa e original e um tempo hábil é disponibilizado, ideias mais originais tendem a brotar, enquanto quando a exigência é de maior variedade e quantidade numérica de ideias, tanto a quantidade quanto a qualidade de ideias são reduzidas.
- Instrução e orientação
 - O mesmo autor aponta outros estudos (RUNCO, 1986; RUNCO & OKUDA, 1991; WARD & SIFONIS, 1997) que reforçam tanto a importância facilitadora do fluxo de pensamentos e gerações de alternativas quanto que o líder analise previamente as instruções que serão passadas para sua equipe. “Líderes podem facilitar o processo criativo simplesmente através da clareza com que expõem as instruções para sua equipe. Entretanto, é importante que os líderes prestem atenção na mensagem que lhe convém” (REITER-PALMON & ILLIES, 2004, p.66).

- Julgamento da proposta
 - Em se tratando de julgamento de propostas, os mesmos autores afirmam que líderes podem facilitar não apenas a avaliação das ideias segundo vários critérios, mas também podem, facilitar a avaliação em consideração a curtas - e longas - consequências daquela ideia para a organização como um todo e para os vários grupos da organização.

Os aspectos apontados anteriormente afirmam a importância do líder na motivação da sua equipe. A forma como o líder conduz os relacionamentos é, predominantemente, o que a organização pode proporcionar em relação a estrutura emocional para seus funcionários. Problemas apresentados de uma forma clara e que exponha a importância da participação em grupo é essencial para uma geração maior de alternativas e buscas por soluções criativas.

Autores como Amabile (1998), Barlach (2009), Reiter-Palmon & Illies (2004) defendem a importância do líder estar ciente e se interessar pelos diferentes pontos de vista da sua equipe. Schultz (2008) reforça tal opinião argumentando que os trabalhos movidos pela colaboração de várias pessoas possibilita o compartilhamento de ideias.

Em se tratando de ambiente de trabalho fabril, é importante se considerar além da estrutura física do local e da relação do funcionário com o seu líder, os estados de tensão/estímulo da equipe de trabalho, o que pode criar uma atmosfera favorável ou não para desenvoltura da criatividade e na concretização de ideias gerando inovações. Como não se faz um bom líder sem uma ótima equipe, o subitem a seguir trata da questão da equipe de criação.

3.3.2 A equipe de criação

A concepção do estilista como um gênio criativo, trabalhando no sossego do seu ateliê repleto de tranquilidade é ultrapassada e irreal em contextos mercadológicos atuais. Em se tratando de uma indústria de manufatura de moda, na qual a empresa possui sua própria equipe de criação, a relação entre estes profissionais é o que culmina em um alto desempenho do grupo. Os integrantes da equipe possuem funções diferenciadas de acordo com o setor da qual são responsáveis e é necessário que trabalhem de forma autônoma na sua função, porém coordenadamente com os demais integrantes do departamento de estilismo da companhia.

O trabalho criativo coletivo, que é desenvolvido por uma equipe, resulta não de um trabalho individual, mas de uma cooperação dos membros da equipe como um todo na qual a opinião de um integrante só será posta em prática se houver o consentimento dos demais. Reiter-Palmon & Illies (2004) inclusive apontam a interação do grupo como uma grande ferramenta de geração de ideias.

Ressalta-se que o rendimento do desenvolvimento criativo se deve, como citado anteriormente, a uma boa relação com outros setores da empresa. Entre os membros da equipe criativa, os relacionamentos não devem ser diferentes. A exposição ou contato com outras culturas são ferramentas favorecedoras da criatividade. As diferenças interculturais costumam agregar valores especiais aos produtos, devido às diferenças de cultura, visão, concepção, e formação, tanto acadêmica quanto laboral ou social. Barlach (2009 p.74) aborda esta temática em sua obra afirmando que “com a globalização da economia e a internacionalização dos negócios, equipes formadas por pessoas de diferentes países e culturas tem sido vistas como aspecto favorecedor da criatividade”.

Apesar das inúmeras vantagens da equipe criativa na empresa, lidar com pessoas nunca foi tarefa fácil. Mora (2006) relaciona o empregado com o profissional. Enquanto um fica se limitando em buscar sua liberdade na empresa criando confrontos com os seus colegas, o outro busca convencer a equipe com argumentos plausíveis das suas certezas por meio da sua experiência no campo. Outro autor, Becker (*apud* SCHULTZ, 2008) afirma com veemência que todas as formas de criação artística envolvem uma extensa divisão de trabalho e em relação a conflito de interesses dentro do grupo, alerta que esta divisão de trabalho no campo artístico cria grupos especializados nos quais seus integrantes podem ocasionalmente entrarem em confronto.

Mora (2006, p.350), em seu trabalho, cita uma entrevista fornecida a Griffiths (2000 p.89) por um estilista de uma empresa italiana com um forte time criativo (Max Mara): “em um mar de trocas de significados, moda é um tiro certo quando existe um consenso a respeito do significado de que uma peça é resultado do trabalho do designer, do consumidor e de várias agências que estão entre eles”.

Em se tratando de moda e da criação de peças do vestuário, Schultz (2008) afirma que peças de moda não são criações de apenas uma pessoa e que não existem decisões a respeito do modelo e estilo das roupas feitas por apenas uma pessoa. Desde a matéria-prima, aviamentos e conceito, dentre outras questões que envolvem uma peça final, são fruto do trabalho de atividades coletivas dos envolvidos na sua produção.

As empresas hoje buscam pessoas criativas para unirem-se à equipe de trabalho e, para mantê-las e estimulá-las, é necessário desenvolver um clima que seja favorável para tal atividade. Em se tratando de ambientes de trabalho fabril, é importante que seja considerado além dos estados de tensão/estímulo do profissional criativo, a estrutura física do local. A influência deste ambiente industrial na criação dos funcionários é assunto que é discorrido no próximo item.

3.4 INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A produção de conhecimento sobre criatividade nas organizações brasileiras encontra-se em um estágio inaugural, porém promissor, e que muito se tem a pesquisar sobre um assunto tão complexo e importante.

Amabile (1996, p.1), considerada uma grande referência do estudo da criatividade empresarial, define criatividade e inovação de uma forma muito simples de se compreender, ou seja, “criatividade é a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio. Para ser considerado criativo, um produto ou ideia deve ser diferente do que já foi feito anteriormente” e “inovação é o sucesso da implementação das ideias criativas em uma organização. Neste ponto de vista, a criatividade para o indivíduo e para as equipes é um ponto inicial para a inovação”. A afirmação da autora, assegura o desenvolvimento deste capítulo referente à criatividade. Suas denominações de criatividade e inovação são muito similares a todas as outras citadas no discorrer deste trabalho.

Apesar da importância da criatividade como geradora de inovação, os profissionais que trabalham em empresas de grande porte, aqui tratadas como organizações, convivem diariamente em situações bloqueadoras da criatividade devido ao clima empresarial típico: exigência de novidades; carência de tempo para a maturação de ideias; despreparo dos líderes, dentre diversas outras questões que foram tratadas no item 3.2. Rotinas e regras individuais dos líderes prevalecem constantemente sobre o trabalho dos empregados do serviço criativo e a criatividade organizacional íntegra não prevalece. Desta forma, a empresa perde em oportunidades de desenvolver produtos inovadores, tendo em vista que as ideias criativas são bloqueadas antes de se tornarem produtos inovadores.

Devido a esta exigência de mercado, atenções estão sendo voltadas para a compreensão da criatividade organizacional. Autores do tema como Amabile (1996), Medeiros (2009), Mora (2006) e Reiter-Palmon & Illies (2004) focam suas atenções na criatividade organizacional por ser ela a grande responsável pelo sucesso dos produtos. Rápidas mudanças tecnológicas,

mercado global altamente competitivo e incertezas econômicas contribuem para que as organizações busquem aperfeiçoar a criatividade e a inovação exercidas em seu interior.

Essas pesquisas organizacionais procuram identificar os fatores facilitadores ou inibidores da criatividade com a utilização de uma variedade de ferramentas organizacionais. Segundo Reiter-Palmon & Illies (2004), muitas das tentativas de se compreender a criatividade dentro do ambiente de trabalho são focadas na contribuição do indivíduo, tal como personalidade, processos cognitivos, iniciativas, motivação, conhecimento e soluções de problemas.

Entretanto, fatores relacionados à organização devem ser igualmente estudados, tais como: o clima de relacionamentos no interior do ambiente de trabalho, estrutura física da empresa e das salas de trabalho, motivação, interações com outros profissionais e a estrutura organizacional.

Esses estudos relacionados com o indivíduo criativo, principalmente os que se baseiam em estudos de caso desenvolvidos por Amabile (1996), Gonçalves *et al* (2013), Mora (2006) e Pinto & Souza (2013) variam muito de acordo com os contextos organizacionais nas quais estes funcionários trabalham, principalmente no que diz respeito à criatividade no mundo da moda, na qual são raros os estudos específicos.

Existem muitas formas da empresa motivar o funcionário e assim, favorecer que ele desenvolva criativamente. As motivações, para Maximiano (2006, p.147) podem ser “todas as recompensas oferecidas pela empresa, desde o salário e os benefícios até o ambiente de trabalho, os colegas e o estilo de liderança do chefe”. A forma como o profissional se sentirá valorizado varia de acordo com os valores de cada empresa.

A maior forma de recompensa são os incentivos para o desenvolvimento criativo dos profissionais. Vogel (apud FEGHALI & DWYER, 2010) afirma que o profissional que normalmente determina os materiais a serem usados numa coleção, deve manter-se atualizado com as últimas tendências do mercado - cores, materiais e estilos - para as coleções desenvolvidas. O autor afirma que o melhor caminho para estar em dia com as novidades é visitar feiras da indústria de vestuário e desfiles, nacionais e internacionais.

Para que os profissionais possam se atualizar desta forma é necessário que estejam em contato direto com fornecedores, lançamentos e concorrentes e, da mesma forma, é imprescindível que a empresa disponibilize horários flexíveis para que participem dos eventos nacionais e internacionais do ramo e que compartilhem as informações pertinentes com a equipe de criação. Com pesquisas externas à empresa, os profissionais terão maiores oportunidades de desenvolver uma bagagem diferenciada de referências e ideias e, com isso, poderá ocorrer um

maior envolvimento na aplicação desta bagagem no que tange ao desenvolvimento dos produtos da empresa.

Em relação à estrutura da companhia, Ruggerone (2002) afirma que a empresa deve ser capaz de garantir uma certa ordem e controle racional das inspirações criativas providas de seus funcionários e de manter seus diferentes setores e colaboradores em contato por meio de micro-comunicações, tendo em vista que Reiter-Palmon & Illies (2004) complementam esta ideia apontando que essas comunicações entre setores melhoram na produção de criatividade individual. É um sistema de troca de informações influenciado por múltiplos níveis individuais de criação, contextos, posições sociais e variáveis ambientais. A facilitação da comunicação é um fator que afeta positivamente a produção criativa nas organizações. Estas comunicações podem ser feitas via ligação online, telefônica e até mesmo nos corredores da empresa. O importante é que não haja falha na comunicação, principalmente entre os membros da equipe.

Estudos de Mumford & Gustafson (*apud* REITER-PALMON & ILLIES, 2004) apontam que a criatividade pode ser conceitualizada como sendo uma síndrome com um número de elementos, quais sejam: o processo cognitivo implícito na habilidade individual de gerar resultados ou produtos criativos, personalidade e variáveis motivacionais que facilitam a aplicação deste processo cognitivo. Tanto se fala em motivação (organizacional) que modelos destas organizações criativas são inclusos em grande parte nos treinamentos para melhora de potencial criativo nos ambientes de trabalho feito por empresas terceirizadas que a cada dia são mais procuradas.

Um clima organizacional que inspira a criatividade, uma vez que esteja de acordo, permite que ideias sejam debatidas e discutidas e as respostas oriundas das reuniões possam ser utilizadas no desenvolvimento de objetivos amadurecidos, o que ajuda a facilitar a seleção de soluções mais criativas.

A necessidade das organizações de se tornarem altamente competitivas no mercado, obriga-as a serem cada vez mais flexíveis e inovadoras, devido ao seu interesse na alta capacidade criativa dos líderes e de seus funcionários. Com este leque de referências que apresentam as entrelinhas do profissional inserido em grandes organizações e suas formas de vencer bloqueios criativos com o intermédio do estímulo da empresa, surge uma grande indagação: estariam os profissionais que trabalham em ateliê livres de tantos bloqueios?

Levando-se em consideração a conjuntura atual do mercado em se tratando de exigências, prazos e novidades, conclui-se que seria necessário traçar um panorama de como o ocorre o desenvolvimento criativo dos estilistas que estão inseridos na indústria e ateliê. Esta questão

comparativa das pessoas de mesma profissão criativa – os estilistas – mas em ambientes profissionais tão diferentes foi o foco da pesquisa desenvolvida nesta dissertação.

Assim, a última parte desta pesquisa tem a intenção de facilitar a compreensão sobre como se realiza o processo criativo dos profissionais de moda a partir da união da produção bibliográfica de pesquisadores sobre as temáticas relacionadas e da coleta de informações feita por meio de entrevistas diretamente com os profissionais de criação da indústria do vestuário. Os materiais e métodos utilizados nesta pesquisa são apresentados no capítulo a seguir.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E UNIVERSO DA PESQUISA

A necessidade de produzir esta pesquisa surgiu à partir da vivência e das dificuldades encontradas no período de estágio em uma confecção de jeans no período da graduação, momento em que foram realizados estudos relacionados com criatividade e sua relação com o desenvolvimento de produtos de moda. O questionamento à respeito dos estilistas profissionais e suas relações com o ambiente de trabalho, desenvolvimento criativo e mercado, mostrou-se muito plausível e atraente para todos que acompanharam esta trajetória, inclusive colegas de trabalho na indústria.

Estes questionamentos, somados ao início da bagagem referencial provinda da graduação, foram selecionados e organizados com a finalidade de apresentar um projeto de pesquisa para o ingresso no programa de mestrado. À medida que as disciplinas do mestrado foram sendo cursadas, o projeto foi sofrendo um processo de amadurecendo e seus resultados parciais foram publicados em anais de eventos da área, apresentados presencialmente e discutidos em comunicações orais. Estas discussões em eventos e também com amigos próximos foram somando gradativamente importantes informações para este estudo.

Como já mencionado anteriormente, esta pesquisa tem como intenção identificar os fatores que determinam e contribuem para o desenvolvimento criativo do profissional de moda em relação ao seu ambiente de trabalho. Para a sua execução foi necessário primeiramente um estudo bibliográfico e outras fontes referenciais para a sua fundamentação.

Os dados coletados na pesquisa bibliográfica, foram estruturados, sistematizados e os itens selecionados foram analisados individualmente e alinhados para que fossem discutidos em uma sequência lógica com os entrevistados. Foi desenvolvido um questionário segundo o modelo qualitativo utilizado como roteiro para entrevista e composto por dezessete perguntas semi-abertas que tiveram como finalidade investigar aspectos para traçar um panorama do desenvolvimento criativo dos estilistas entrevistados.

As questões relacionadas procuram esclarecer as características da empresa da qual trabalham, como lidam com o trabalho em grupo, como acreditam que podem desenvolver o potencial criativo ao máximo, as principais fontes de referência que procuram, tempo de dedicação e prazos para entrega dos produtos. Tomou-se o cuidado de deixar uma lacuna para

que pudessem discorrer abertamente sobre o assunto que acreditassem ser relevante na pesquisa.

Após a elaboração do instrumento de coleta de dados, o mesmo foi aplicado no mês de Outubro de 2014, na cidade de São Paulo por meio de entrevistas gravadas no local de preferência dos entrevistados, para que eles se sentissem o mais confortáveis possível e que a entrevista se desenvolvesse de uma forma natural e tranquila. As respostas discursivas dadas pelos entrevistados ofereceram importantes subsídios à pesquisa. O questionário aplicado e as entrevistas resultantes integram este trabalho como Apêndices devido à necessidade de se disponibilizar este documento para leitura.

Os estilistas entrevistados são atuantes em empresas da região de São Paulo que propositalmente são de parâmetros diferentes em relação ao porte empresarial, porém de mesmo segmento, a produção de vestuário. Foram entrevistados dois estilistas proprietários da própria marca (microempresários) que trabalham com a criação da marca própria e dois que trabalham em indústria de grande porte como funcionários. Apesar de terem formação em moda, os quatro entrevistados possuem trajetórias profissionais completamente diferentes, mas apresentam muitas opiniões em comum.

A fundamentação teórica possibilitou que as referências fossem devidamente agrupadas e também por meio dos dados coletados foi desenvolvida uma opinião crítica a respeito da criação de produtos de moda em relação ao ambiente profissional. Acredita-se que os dados da pesquisa bibliográfica em conjunto com as informações provenientes das entrevistas forneçam resultados que possibilitarão uma melhor compreensão à respeito do desenvolvimento criativo dos estilistas e da sua aplicabilidade em produtos de moda tanto para produtos em série como para produção menor e exclusiva.

4.2 A ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA E SUA CARACTERIZAÇÃO COMO OBJETO DE PESQUISA

Para que o objeto de pesquisa fosse validado e sua coleta de informações fosse produtiva, foi necessário um planejamento das questões discutidas para que elas pudessem corresponder aos objetivos pretendidos. As questões foram organizadas em sequência lógica para que facilitassem a sua compreensão e o fluxo de pensamentos. Este roteiro de questões foi adequado por meio de análise contextualizada do universo a ser pesquisado e o instrumento de

coleta de dados foi construído e necessitou ser testado sob a forma de um projeto piloto para que, dentre outros aspectos, pudesse adequar-se ao roteiro e a linguagem.

Com o questionário piloto aprovado e modificado, a entrevista foi um outro fator que exigiu conhecimento e habilidade por parte do pesquisador para que correspondesse às expectativas e aos objetivos propostos. Portanto, este item trata da descrição minuciosa sobre como ocorreu o desenvolvimento deste estudo de casos e suas justificativas com o apoio do referencial teórico.

O referencial teórico foi um filtro por meio do qual o pesquisador passou a formar uma opinião referenciada e desenvolveu questionamentos próprios. O pesquisador ao buscar um pleno conhecimento do tema em questão, passou a elaborar seu próprio roteiro de questionamentos relacionados com os objetivos da pesquisa para que as respostas pudessem ser verificadas como resultados.

Para atingir os resultados da pesquisa de forma mais fidedigna, verificou-se a necessidade de que a coleta de dados possuísse respostas mais profundas. Rosa & Arnoldi (2008, p.17) justificam que a coleta de dados pode ser feita por meio da entrevista ao explicar que é uma “discussão orientada para um objetivo definido, que, através de um interrogatório, leva o informante a discorrer sobre temas específicos resultando em dados que serão utilizados na pesquisa.”

Tendo em vista que a entrevista foi a opção escolhida para a obtenção de dados, questões foram elaboradas de acordo com o cerne da pesquisa semiestruturada (também conhecida como semi-diretiva ou semiaberta). Este tipo de pesquisa tem como característica a utilização de um roteiro previamente elaborado para coletar informações importantes e organizar o processo de interação com o informante.

Neto e Triviños (1999) apontam como principal característica da entrevista semiestruturada a realização da mesma com a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta das informações. Entrevistas feitas pessoalmente com os sujeitos selecionados e conhecedores do tema da pesquisa, foi a melhor opção encontrada de se extrair opiniões concretas a respeito do assunto e que contribuísse da melhor forma possível para que a coleta de dados ocorresse em tempo hábil. Justificamos esta necessidade devido ao roteiro ser composto por perguntas e questões básicas que devem ser exploradas, mas sem uma redação exata nem ordem necessária a ser seguida. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas e conclusões.

Neste caso, a entrevista é classificada como uma entrevista guiada. Caracterizou-se como uma entrevista semiestruturada e guiada devido às questões terem sido formuladas de forma que permitissem que os sujeitos discorressem e verbalizassem seus pensamentos, opiniões e reflexões livremente. O roteiro dos temas trabalhados foi organizado em uma sequência lógica e flexível para que pudesse ficar por conta da liberdade do entrevistador ordenar e formular as perguntas durante o encontro, conforme o discurso dos entrevistados e também para uma melhor fluidez da mesma.

Foi aplicada uma entrevista piloto para que as questões discutidas na entrevista real pudessem ser testadas e verificadas de acordo com os questionamentos e os dados a serem investigados. Importante ressaltar que o sujeito voluntário participante da entrevista piloto possuía perfil semelhante ao dos reais entrevistados mas não é participante da entrevista real. Dos resultados da entrevista piloto, percebeu-se a necessidade de algumas alterações das questões para que as mesmas se tornassem mais inteligíveis.

Com o questionário testado e aprovado, a etapa seguinte foi a aproximação do universo dos entrevistados e a seleção dos participantes efetivos. A seleção dos sujeitos mais capazes e dispostos a oferecer informações para a coleta de dados, foi de acordo com o conhecimento diretamente relacionado com os objetivos da pesquisa e formação acadêmica na área.

Um contato inicial foi estabelecido com um sujeito adequado a ser objeto de estudo desta pesquisa e dele surgiram indicações de outros estilistas que desenvolvem produtos de vestuário na região de São Paulo a partir de processos criativos próprios. Dos profissionais indicados, o segundo selecionado apontou os outros dois participantes da pesquisa dentre outros que não se enquadravam nos critérios de seleção.

Todos os participantes da pesquisa em questão foram voluntários e totalmente livres na tomada de decisões. A quantidade de entrevistados e o perfil dos mesmos foi definido pela banca de qualificação do Mestrado. Foi sugerido que quatro sujeitos fossem estudados: dois que trabalhassem em ambiente de trabalho fabril e dois que trabalhassem em ateliê. Desta forma, na pesquisa qualitativa, Rosa e Arnoldi (2008 p.53) afirmam que “não é a quantidade de pessoas que irão prestar informações que tem importância, mas sim, o significado que os sujeitos têm, em razão do que se procura para a pesquisa”.

Os entrevistados possuíam opiniões sobre os fatos que se complementavam e que surgiram naturalmente, devido à posição do entrevistador como questionador que não fez uso de julgamentos. Esta abertura com o entrevistado justifica-se por Marconi e Lakatos (1982 p. 24) ao afirmarem que “somente ocorrerá fidedignidade e sinceridade nas respostas quando um vínculo afetivo de confiabilidade for estabelecido.”

O cuidado inicial para que a confiabilidade se estabelecesse foi deixar que a escolha do tempo e do local da entrevista partisse dos entrevistados. De acordo com opinião de Rosa e Arnold (2008), a situação em que a entrevista será aplicada deve ser de disponibilidade total do sujeito a ser entrevistado, portanto, sugerida por ele. Optou-se por não ir ao local de trabalho dos estilistas devido aos autores citados apontarem que a conversação praticada e exercida em situações naturais do dia-a-dia é a melhor maneira para a prática e realização da entrevista.

Acreditamos também que o ambiente de trabalho pudesse oferecer uma maior variedade de bloqueios e desvios de atenção, por isto esta pesquisa é classificada como sendo de um método de estudo de caso, por, segundo Fidel (1992) ser uma investigação onde o pesquisador não interfere significativamente no fenômeno estudado, já que nenhum entrevistado optou por ser entrevistado em seu ambiente de trabalho. Os sujeitos participantes do estudo de casos foram envolvidos na tarefa de informantes deste estudo e foram respeitadas as suas possibilidades com relação aos locais e horários escolhidos pelos mesmos.

Rosa e Arnoldi (2008, p.60) afirmam que “quanto aos meios de registros, o mais utilizado, hoje em dia, tem sido as gravações”. Por ser um procedimento comum e utilizado com naturalidade, os entrevistados se sentiram muito à vontade com o procedimento e todo o áudio do diálogo foi gravado como registro de dados.

Desta forma, os entrevistados sentiram-se à vontade para expor suas opiniões e, algumas vezes, sentimentos. Desta forma, é “necessário que o entrevistador deixe a conversação transcorrer livremente, não interferindo, mas selecionando apenas as respostas que convier” (ROSA & AROLDI, 2008, p.23) e muitas vezes, solicitando maiores esclarecimentos. Para a preservação da integridade dos dados coletados, a transcrição foi repassada inúmeras vezes e a gravação salva.

As transcrições das entrevistas foram enviadas aos participantes via e-mail para que pudessem acrescentar, alterar ou excluir as informações pertinentes, confirmando os dados para serem analisados. Apesar de nenhum entrevistado solicitar anonimato na publicação da entrevista, mas por motivos éticos, optamos por ocultar seus nomes.

4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os sujeitos entrevistados foram: a) dois deles estilistas donos da própria marca e que trabalham em ambiente de ateliê; b) dois estilistas funcionários de ambiente fabril. Este parâmetro foi delimitado de acordo com o consenso geral dos membros da banca de

qualificação. A apresentação dos entrevistados, de uma forma clara para a visualização e comparação, é conteúdo do quadro comparativo a seguir:

Quadro comparativo: apresentação dos sujeitos participantes da pesquisa

Entrevistado 1	Graduado na UNIFACS, Universidade Salvador. Trabalha com moda há 10 anos. Durante um ano foi assistente de estilo em uma grande empresa de vestuário de São Paulo. Microempresário, é proprietário da própria marca.
Entrevistado 2	Graduado em Design de Moda na <i>Anhembi Morumbi</i> , em São Paulo. Trabalhou em ateliê de alfaiataria em São Paulo. Microempresário, é proprietário da própria marca.
Entrevistado 3	Técnico em vestuário pelo SENAI desde 2003 e graduando em Design de Moda na <i>Anhembi Morumbi</i> , em São Paulo. Atuante há 10 anos no mercado, possui experiência no desenvolvimento de produtos para marcas próprias. Trabalha em empresas de grande porte.
Entrevistado 4	Graduado na <i>Santa Marcelina</i> em 2002 e pós-graduado em nível de especialização em Semiótica Psicanalítica pela PUC. Iniciou sua carreira trabalhando em ateliê e durante 10 anos foi estilista de duas grandes marcas brasileiras simultaneamente. É professor no IED São Paulo e coordenador de estilo de uma empresa de grande porte.

Júlia Nunes Cordeiro, 2015

A sequência dos entrevistados de 1 a 4 foi estabelecida de acordo com a ordem cronológica com que as entrevistas ocorreram, a fim de facilitar a discussão dos resultados. Observa-se que, como parâmetro de seleção, todos os entrevistados possuem formação acadêmica na área de moda. Acreditamos que a formação acadêmica fornece um grande diferencial no desenvolvimento profissional dos entrevistados e, também, tal formação reflete na discussão dos temas e na valorização desta pesquisa, contribuindo assim, para o estudo de moda e criatividade.

Apesar dos entrevistados 1 e 2 serem microempresários e donos de marca própria, nota-se um diferencial entre eles: o entrevistado 1 possui uma ampla experiência em indústrias de moda - dez anos - como afirmado no quadro comparativo 1 e posteriormente desenvolveu sua marca própria. Já o entrevistado 2 não possui esta experiência como estilista em indústria de grande porte e é recém formado. Para complementar os ensinamentos de modelagem da graduação, buscou experiência em um ateliê com a finalidade de se especializar em modelagem de alfaiataria e aprimorar sua marca própria. O diferencial entre estas duas trajetórias fica claro e é apontado nas próximas análises.

Tendo em vista o desenvolvimento do trabalho, as primeiras questões feitas aos entrevistados foram excluídas ou mescladas de acordo com sua necessidade ou relevância. Respostas de certas questões que são referentes a outro item, foram inseridas nos quadros comparativos do tema discutido. Para uma melhor compreensão e localização das respostas em

sua íntegra nos apêndices, as questões feitas a seguir são numeradas sequencialmente nos quadros comparativos e apontadas em qual ordem se encontram nos apêndices.

Questão 1 (número 6 dos apêndices) - Qual a quantidade e a variabilidade de materiais na qual a empresa trabalha?

Quadro comparativo relacionado à questão 1: quantidade e variabilidade de materiais

Entrevistado 1	Malha (...) e tecidos planos, basicamente viscose e algodão (...). Os apliques são em couro, <i>swed</i> (...), pedrarias, sianinhas, armarinhos em geral. Todos tipos de fita... sempre procurando muita cor para dar este contraste e sair do básico.
Entrevistado 2	Como eu ofereci muita estampa, cerca de 50 variedades, as pessoas tinham muita dificuldade de escolha justamente devido a esta variedade e de uma certa forma, isso atrapalhou. Percebi que eu não precisava costurar 100 peças e que poderia trabalhar com pedidos.
Entrevistado 3	Já trabalhei com jeans, sarja, malharia, alfaiataria e em praticamente todos os segmentos de produto de desenvolvimento tanto nacional quanto importado (...) mas o que eu mais gosto de desenvolver é malharia.
Entrevistado 4	Dentre a equipe de 30 funcionários, eu coordeno 3 estilistas-chefes (um cuida do <i>jeans</i> , outro faz o especial: polo, camisaria, alfaiataria e moletom, e o terceiro faz camisetas). Trabalhamos com todas as variações de malha (fio 30, 40, tricô, acabamento índigo, <i>PT...</i>) e como o grupo é muito próximo à <i>Malharia Menegotti</i> , acabamos usufruindo de desenvolvimentos exclusivos que duram cerca de duas estações. Atualmente desenvolvemos uma malha que é fio 40, peletizada, de toque agradável, aspecto de lavado mas com cor firme que nos oferece um preço mais baixo para o aspecto que o produto oferece e tem agradado o cliente. Essas ações tecnológicas são um diferencial da <i>Triton</i> . No inverno vamos trabalhar com uma série de <i>jacquard</i> que estamos desenvolvendo agora para lançamento daqui um mês, que é um item que trabalhamos em especial na malha. Além das malhas trabalhamos também com moletons, <i>nylon</i> , <i>jeans</i> , algodões, sarjas... um mix enorme de materiais.

Fonte: Júlia Nunes Cordeiro, 2015

Dos entrevistados, três trabalham e têm preferência em desenvolver produtos em malharia, mas buscam outras formas de fugir da normalidade da matéria-prima tão utilizada. O entrevistado 1, por produzir em pequena quantidade, investe na busca de aviamentos para fugir do básico. Já o entrevistado 4, que trabalha em indústria de grande porte, possui a vantagem da parceria da empresa na qual trabalha com uma indústria de malha que desenvolve tecnologias exclusivas. O entrevistado 4 aponta que estas ações tecnológicas são o diferencial da marca. Este tipo de investimento em experimentação de tecnologias é característico de empresas de grande porte, que devido ao ritmo de produção não priorizam a customização de seus produtos e sim a valorização da matéria-prima.

Questão 2 (número 7 dos apêndices) - Quantas pessoas participam do departamento criativo da empresa e como ele é composto?

Quadro comparativo relacionado à questão 2: departamento criativo

Entrevistado 1	Eu e uma <i>coaching</i> que me direciona. Fazemos juntas a pesquisa de mercado. Ela me dá uma orientação tanto na parte de moda como mercadológica e me orienta bastante. Basicamente parte de mim.
Entrevistado 2	Trabalho sozinha.
Entrevistado 3	Eu coordenava a equipe de estilo e éramos em quatro pessoas: eu como coordenadora e estilista, uma assistente que atuava como estilista também sob minha orientação, uma assistente de estilo e uma designer que cuidava das estampas e da programação visual da empresa.
Entrevistado 4	A minha equipe (criativa) é composta por 30 profissionais que engloba os assistentes, estilistas chefes da marca, do plano, da alfaiataria, do <i>jeanswear</i> , programadores visuais, desenvolvimento de acessórios e o pessoal da engenharia (que levam os desenhos dos estilistas para a modelagem e indicam os melhores fornecedores). Existem dois líderes, eu e a Karen, que cuidamos do masculino e do feminino, respectivamente.

Fonte: Júlia Nunes Cordeiro, 2015

Os dois profissionais entrevistados que estão inseridos em indústria do vestuário, já trabalharam muitos anos como estilistas e hoje ocupam também o cargo de líderes da equipe de criação. Acreditamos que esta é uma grande vantagem para os líderes de equipes de criação de moda: que tenham formação na área e conhecimento da importância da sincronia da equipe e da valorização dos estilistas como desenvolvedores de produtos mercadologicamente competitivos.

Não é novidade que os estilistas de ateliê trabalhem de uma forma mais solitária. Realmente, o entrevistado 2 relatou que trabalha sozinho. Entretanto, o entrevistado 1, talvez por sua experiência em indústria, afirma que por ser importante o apoio de uma consultoria orientada, sua marca conta com um direcionamento criativo e mercadológico no desenvolvimento da coleção.

O trabalho em equipe é valioso para um bom desempenho do produto. Reiter-Palmon & Illies (2004) apontam a interação do grupo como uma grande ferramenta de geração de ideias. Por mais que a equipe seja composta por duas pessoas, a busca pela resolução de problemas

torna-se mais eficiente devido a maior possibilidade de geração de alternativas para a solução de problemas. Apoiamos a opinião do entrevistado 1 pois acreditamos no caso do estilista trabalhar sem equipe, um direcionamento profissional para fins mercadológicos e criativos é essencial.

Questão 3 (número 8 dos apêndices) - No caso da equipe criativa ser composta por mais de uma pessoa, existe um líder nas decisões? Como você define a posição e o papel do líder em relação à equipe criativa?

Quadro comparativo relacionado à questão 3: posição e papel do líder

Entrevistado 3	Eu era a líder em comum acordo com o diretor da empresa e estávamos sempre muito conectados com os ideais da empresa e no objetivo do desenvolvimento. (...) Dentro do departamento de estilo e criação eu tinha total autonomia de decisões. (...) Como coordenadora eu buscava não podar as meninas com o processo criativo delas. (...) Cada uma tinha seu jeito de trabalhar e suas necessidades e eu entendo que o papel de coordenação é identificar as características de cada profissional e saber equilibrar esses perfis que são sempre bem diferentes, (...) trazer quem está mais deslocado para o rumo certo. / O papel da coordenação de criação é mais de você passar as ideias que você tem para aquela pessoa captar, aperfeiçoar, melhorar e fazer mais opções em cima dessa ideia inicial. Eu definia o tema, as padronagens de estampa, fazia um <i>briefing</i> e passava para as meninas, mas com total liberdade de criação baseadas na proposta da marca. / O processo criativo rendia muito devido à nossa relação, que era muito boa, e aos diálogos. Tudo isso em grande parte devido à minha autonomia de escolher os profissionais com quem iria trabalhar. (...) A união entre o potencial profissional e o perfil pessoal são essenciais. (...) Em dias que a equipe estava inteiramente desanimada, eu tinha liberdade de colocar uma música, sair com elas para ver algumas lojas no shopping (...), sempre relacionado à marca, o fato em si de sair da rotina já é um grande evento... benéfico. Ter esta possibilidade já ajudava muito. Na <i>Siberian</i> apesar, ou devido, ser uma empresa de porte grande, não tínhamos tanta liberdade. A disposição era em baías, com a estilista, compradora e assistentes separadas por segmento. O contato com as outras baías ficava um pouco restrito por essa disposição. As conversas eram raras e sempre bem baixinho, até mesmo pelo ambiente ser mais formal. O processo de desenvolvimento era visivelmente burocrático, o que por vezes limita a liberdade de criação. Claro que a burocracia se faz necessária no processo produtivo em que vivemos hoje, mas geralmente, quanto maior a empresa, menos flexibilidade iremos ter em relação ao processo de criação, se comparado a um ambiente como um atelier por exemplo.
Entrevistado 4	O meu trabalho na coordenação é observar se a coleção está cumprindo tudo o que pedi. (...) O meu papel é olhar por onde os estilistas estão andando e entender se eles não estão deixando buracos ali, o que muitas vezes é a hora de podar. Meu trabalho é gerenciar o trabalho deles. Na medida em que as peças vão chegando, sendo liberadas, vou analisando se está coordenado, se está conversando com o feminino se contam uma mesma história. O trabalho é um meio de campo para que a coleção funcione num todo.

A questão, por se tratar de equipes de criação, foi direcionada para os estilistas inseridos em ambiente de trabalho industrial. Ambos os entrevistados dividiam a função de líder com mais uma pessoa. O entrevistado 3 dividia esta responsabilidade com o proprietário da marca. Já o entrevistado 4, devido ao grande porte da empresa, mencionou no quadro comparativo 3 (anterior) que divide esta função com outra líder, que coordena metade da equipe de criação, responsável pelo desenvolvimento do setor de vestuário feminino, enquanto o entrevistado 4 coordena a outra metade, responsável pela linha masculina da empresa. Trabalham juntos principalmente na coordenação do desenvolvimento da coleção para que haja uma maior interação entre as linhas.

O entrevistado 3 adiciona a importância da autonomia de decisões, inclusive a respeito da contratação de sua equipe, para que os perfis profissionais e pessoais estejam em sincronia com as características do restante do grupo. Saber direcionar os estilistas da equipe foi uma questão que foi levantada por ambos os entrevistados em relação ao papel do líder. Esta importância é ratificada nas palavras de Reiter-Palmon & Illies (2004), que afirmam que é papel do líder instruir sua equipe sobre a forma de se construir um problema a ser solucionado e de apresentar claramente as metas a serem atingidas e expectativa esperada do produto.

O entrevistado 3 mencionou sobre a flexibilidade de horário e local de trabalho como um importante estímulo para a equipe e apoio para estreitar os laços pessoais e, conseqüentemente, profissionais. Discorre, ainda, a respeito da maior empresa na qual trabalhou e como era burocrática a forma de desenvolver os produtos relacionando o tamanho da empresa com a flexibilidade de criação. Este fato foi apontado pelo estilista 4 na questão 8, que trata dos pontos positivos e negativos do ambiente de trabalho, no caso, indústria, no qual aponta que o principal ponto negativo de criar em indústria é justamente o tamanho da empresa.

Questão 4 (número 9 dos apêndices) - Em relação ao processo criativo, descreva como você o executa individualmente.

Quadro comparativo relacionado à questão 4: processo criativo individual

Entrevistado 1	Meu processo criativo sempre parte de alguma música ou alguma vivência (...). A música é só o início, depois a história vai se desenrolando. Busco os materiais que podem compor essa imagem ao redor.
----------------	--

Entrevistado 2	Normalmente tenho <i>insights</i> à noite e então eu desenho. Mas aí vou procurar as estampas e elas não são o que eu desenhei. Certas modelagem vêm a partir da estampa e não ao contrário. (...) As estampas decidem muito o que querem ser.
Entrevistado 3	(...) quando se está em início de carreira, não se tem muita ideia de como trabalhar o processo criativo e quando se nasce com algo seu, se acredita que é normal... que todo mundo tem. (...) Nem toda empresa proporciona a possibilidade de exteriorizar sua criação. Empresas que trabalhei que praticamente não existia criação, só cópia, devido ao ritmo frenético de trabalho. Coleções de uma semana tornam impossível criar 40 modelos em um dia. Modelos novos exigem testes e adaptações até ele se tornar ideal para um produto final. A cópia pula todas essas etapas de teste, o próprio tecido copiado já assegura um ganho de tempo por economizar nas pesquisas de padronagens. (...) Até marcas próprias copiam por também precisarem de tempo e diminuir o tempo de desenvolvimento. Enquanto os <i>fastfashions</i> da loja já vão direto para o consumidor, o atacado ainda precisa passar pelo representante antes da loja e do consumidor final. O desenvolvimento precisa ser de um tempo muito menor do que o próprio <i>fastfashion</i> . Hoje quem mais corre atrás de economia de tempo, mais mesmo que os próprios <i>fastfashions</i> são as marcas. O formato como as marcas trabalham, com representantes, envio de pedidos, solicitação de produção, exige cerca de 6 meses, quando não um ano! Neste tempo, a peça já está na <i>Zara</i> , em todas vitrines de <i>fastfashions</i> . O mercado da moda está vivendo esta grande crise, de competitividade de tempo, inclusive tempo de desenvolvimento e prazos de entrega. Neste contexto, o processo criativo tenta sobreviver. (...) O meu processo criativo como estilista sempre foi limitado ao que a empresa pudesse me oferecer, mas é claro que quando a gente nasce com esse dom, as ideias brotam, mesmo que com maior dificuldade. Em empresa que não é permitida nem uma viagem de pesquisa, a estilista conta mais com sua vontade de criar do que com ferramentas disponibilizadas pela empresa. (...) Nós estilistas somos abastecidos com informações que nada tem a ver com moda, são muito mais artísticas, como um filme, documentário, entrevistas, <i>insights</i> que ocorrem na rua. (...) Quando comecei a trabalhar vi que o normal seria a empresa ter o incentivo à pesquisa, viagens, sites pagos. (...) O mercado brasileiro de moda mudou muito nos últimos anos, em grande parte, devido ao surgimento das redes de <i>fastfashion</i> . Antes desta globalização e competição por preços, existia uma grande divisão entre marcas famosas como <i>Levi's</i> , <i>Zoomp</i> e etc. com preços altos e muitas vezes inacessíveis ao grande público e marcas menos conhecidas. Existia uma supervalorização do produto, e o público, leigo, associava o preço à qualidade. Alguns empresários notaram isso e criaram suas próprias marcas, por isso a maioria das confecções brasileiras é de origem familiar, com esposa, marido, nora, filho... Foi mais uma visão da oportunidade em se construir um patrimônio, do que a construção de uma marca baseada em estudos de moda e processos criativos. Estas empresas ganharam força ao produzir e vender produtos copiados de revistas, pois estamos falando de uma época em que a internet ainda nem era uma realidade presente no nosso dia-a-dia. Assim, a indústria de moda à que temos acesso atualmente foi sendo construída em sua grande maioria por estas empresas, onde a cópia era a principal ferramenta utilizada no desenvolvimento de produto.
Entrevistado 4	Primeiramente, eu acho que um criador está em um eterno processo de criação. Tudo que você está vendo e acontecendo são registros e eles apontam no seu exercício de trabalho. (...) No trabalho, eu trago algum <i>insight</i> , alguma ideia inicial e converso com a Karen. (...) Os estilistas estão lá colorindo, finalizando, aviamentando e nós estamos começando a falar de primavera (tema, cor, vontades), um primeiro minuto mais entre nós (eu, Karen e Luciana) onde buscamos pensar em como passar isto para o time que aí então eles começam a nos trazer coisas.

Três dos entrevistados mencionaram que as ideias surgem de *insights*, termo considerado sinônimo de intuição. Os entrevistados 1 e 2 relacionaram o primeiro desenvolvimento criativo com a busca por materiais, algo curioso provindo destes dois entrevistados, já que eles são os profissionais que trabalham em ateliê e vão a campo em lojas para buscarem inspirações. Esta flexibilidade de trabalho é característica dos profissionais autônomos proprietários do próprio negócio, aspecto comum entre eles.

O entrevistado 3 menciona a dificuldade de aplicar a criatividade em processos criativos industriais para estilistas recém chegados no mercado de trabalho. Esta foi a questão que culminou no desenvolvimento desta pesquisa, justamente a dificuldade da pesquisadora de desenvolver produtos em ambiente de manufatura de vestuário. Esta não é uma dificuldade única, é particular, segundo o entrevistado, de muitos novo estilistas inseridos na indústria.

O entrevistado esclarece que, como forma de otimizar o tempo do desenvolvimento de produtos, muitos estilistas e empresas optam pela cópia, solução a curto prazo em resposta à necessidade das marcas de acompanharem a velocidade de produção e de desenvolvimento de coleção das empresas de *fast fashion*, modelo de produção resultante da globalização. Devido à necessidade desta temática, os assuntos relacionados foram abordados nos subitens 2.1.3 e 2.1.4 desta pesquisa.

A função do líder da equipe em escolher o tema da coleção por meio de seu processo criativo individual e apresentá-lo da melhor forma possível para a equipe, conforme o entrevistado 4 explica, foi mencionado pelo entrevistado 3 no quadro comparativo 4. Estudiosos do tema liderança como Reiter-Palmon & Illies (2004) e Maximiano (2006), acreditam que os líderes podem trabalhar como facilitadores de uma produção criativa por meio de diversos mecanismos motivadores para seus empregados. O entrevistado 4 confirma esta afirmação ao relatar que, em reunião com a outra líder, buscam a melhor forma de apresentar o tema para a equipe. Por esta relevância do posicionamento do líder como motivador da equipe, o assunto foi discutido no subitem 3.3.1 desta pesquisa.

Questão 5 (número 10 dos apêndices) - No caso do departamento criativo ser composto por mais de uma pessoa, descreva o processo criativo executado em equipe.

Quadro comparativo relacionado à questão 5: processo criativo em equipe

Entrevistado 3	Eu dava a liberdade para cada uma criar, fazer sua própria pesquisa, processo criativo, justamente por eu ter sido muito podada eu busco sempre dar muita liberdade. (...) Eu captava os principais temas e tendências da estação e buscava uma veia diferenciada
----------------	---

	do que provavelmente as outras marcas iriam seguir, tentava fazer algo diferente dentro da nossa identidade. (...) É importante a coordenação conversar tanto com estilistas quanto com designers antes de definir as diretrizes da coleção, para que eles também sejam um canal de criação desde o início. A troca de ideias é sempre muito boa, rende frutos e nisso vamos melhorando e chegando a um produto ideal, que agrada todo mundo, tornando ainda mais certa a porcentagem de venda da coleção. (...) O processo criativo é muito moldado de acordo com a empresa na qual eu trabalho.
Entrevistado 4	Em muitas vezes um tema vira uma coisa completamente diferente. O tema do inverno passado, nós começamos a falar de bruxaria e começamos a falar de doces também (João e Maria) para o tema não ficar tão denso devido a questões comerciais e de entendimento, buscávamos alguma graça para esta história. No final, os temas e pesquisas da equipe foram chegando e a coleção virou um tema mais balada, como uma grande festa <i>rock n' roll</i> . Partiu-se de um tema mais pesado, denso, escuro e chegamos à um assunto mais compreensível para o entendimento do cliente.

Fonte: Júlia Nunes Cordeiro, 2015

Esta questão, por se tratar de equipes de criação, foi direcionada para os estilistas inseridos em ambiente de trabalho industrial. Esta temática consta no subitem 3.3.1 desta pesquisa na qual foram apresentadas questões que tratam da relação do profissional com seu superior. Foi dito neste subitem que os líderes promovem um suporte entusiástico para ideias criativas de sua equipe ao apoiá-las e acompanhar seu desenvolvimento e que o líder incentiva a produção de novas ideias a partir do momento em que se dispor a agregar sua bagagem profissional.

O entrevistado 3 ressaltou a importância da coordenação (líder) de apresentar para sua equipe as diretrizes da coleção de uma forma atraente, para que eles sejam um 'canal de criação' desde o início da maturação das ideias. Com este suporte entusiástico da apresentação do tema de uma forma atraente, ocorre um grande incentivo para a produção das ideias do grupo. O entrevistado afirma ainda a finalidade da geração de ideias: garantir a porcentagem positiva de vendas.

Com a equipe criativa alimentando o tema com suas ideias, este pode vir a tomar um rumo diferente, conforme o entrevistado 4 menciona. Os líderes da equipe do entrevistado buscavam uma alegria para um tema denso por fins comerciais e de entendimento. A partir das gerações de alternativas apresentadas pela equipe, um tema denso foi sendo amadurecido e transformado em um tema que representasse uma grande festa, assunto mais compreensível para o cliente e, conseqüentemente, mais vantajoso para as vendas.

Questão 6 (número 11 dos apêndices) - Na sua opinião, em que parte do desenvolvimento de coleção seu trabalho (o uso do seu potencial) criativo é fundamental?

Quadro comparativo relacionado à questão 6: uso do potencial criativo

Entrevistado 1	Acredito que temos que trabalhar muito com o instinto e a intuição. (...) Conto muito com a minha experiência também.
Entrevistado 2	
Entrevistado 3	Em todo momento. As opções são: criar ou copiar. Que seja em um mero detalhe da peça, é criação. Um novo uso para um aviamento, uma novidade em acabamento interno, é criação. O que não for criação é cópia. O momento crucial é na hora de decidir a identidade visual. Quando vou direcionar a designer, tanto como coordenadora como estilista, a ideia é muito importante. Muitas vezes a designer fica sem ideias, não por não ser criativo, mas pelo que ele quer executar não caber com o que a marca pede. É muito difícil unir o perfil do designer, como profissional, com o perfil que a marca tem. Às vezes ele não sabe o que fazer e aí vem o papel de direcionar o profissional, de direcionar a criatividade dela para que flua. Neste momento o direcionamento é essencial. Seja coordenação, ou estilistas. A criação é essencial no momento em que se lida com prazos, que é onde ficamos mais tentados à cópia. Nem sempre o designer tem uma veia criativa, mas sim de cópia.
Entrevistado 4	Na amarração das histórias. Na indústria, nós trabalhamos para um público que, para o entendimento, nós usamos vários temas picados. O meu trabalho criativo é mais pensar em como amarrar todas as histórias e fazer com que isso se torne uma coleção. Algo, único, amarrado, que funcione. Encontro de palavras-chave, composição de cor, fazer com que a coisa gire e funcione. Teve um verão onde nosso primeiro painel de imagens era super anos 50, Miami, decô, bem engraçado mas no qual não estávamos muito sabendo como lidar. Estávamos vindo de uma coleção densa e escura e buscávamos (eu e a Karen) o completo oposto... queríamos algo mais kitsch, mas estávamos em uma completa bagunça. Pensando em verão, praia, acabamos indo para uma viagem de pesquisa e bebemos um <i>limoncello</i> , e começamos a pensar em estampas relacionadas à bebida: kitsch, engraçada... E acabamos na Sicília e este tema tomou conta e resultou em uma coleção super italiana... O nosso dia a dia construiu este <i>Triton Paradiso</i> . A parte importante da coordenação é, no processo criativo, apresentar uma história ao mesmo tempo em que coisas vão acontecendo, definimos o assunto a ser tratado e isso contamina a todos da equipe. Temos total liberdade de criação, desde que a gente não 'pire', tá tudo certo!

Fonte: Júlia Nunes Cordeiro, 2015

As opiniões dos entrevistados foram distintas. Os dois primeiros entrevistados não responderam pontualmente algum momento crucial de utilizar o processo criativo durante o desenvolvimento da coleção. O primeiro entrevistado relatou que contava com sua experiência e o segundo apresentou uma resposta que não correspondeu ao foco da pergunta, por ser um complemento da questão anterior. Apesar da mesma metodologia ser aplicada em todos os

entrevistados, o entendimento da mesma não foi universal. Entretanto, os entrevistados 3 e 4 forneceram dados importantes e relevantes ao que trata do tema.

O entrevistado 4 reforçou a discussão dos dados da questão anterior (questão 5) no que se refere a fala do entrevistado 3, ao afirmar que ele, no papel de líder, apresenta um suporte entusiástico para sua equipe. O entrevistado afirma ainda que na busca da definição do tema em uma viagem de pesquisa, a partir de uma bebida típica italiana, novas ideias foram sendo alimentadas e moldando o tema de coleção para uma temática agradável e surpreendente. Ele usou seu potencial criativo ao notar em algo não relacionado com moda um ponto inicial capaz de resultar em uma valiosa geração de ideias. Importante ressaltar que esta geração de ideias partiu do entrevistado e da outra líder criativa da equipe. Foi um trabalho em conjunto no qual o insight além de vir de algo que não seja relacionado com moda, ocorreu em um momento de relaxamento e descontração da equipe.

Este relato do entrevistado 4 confirma a caracterização de Vincent-Ricard (1989) do design que, a partir de um *start* criativo que não tenha relações óbvias com o produto a ser desenvolvido, as ideias geradas passam a ser concretizadas em objetos úteis e bonitos, que agradem ao público. O entrevistado partiu de uma bebida alcoólica italiana e sua áurea de descontração pra desenvolver uma coleção alegre e colorida, relacionada com paraíso.

O entrevistado 3, em uma resposta completamente oposta, porém absolutamente plausível, afirmou que o uso do potencial criativo é essencial a partir do momento em que os prazos são curtos e que a tentação pela cópia se faz presente como um meio de otimização de tempo. Foi afirmado nas justificativas desta pesquisa, que no mundo globalizado, cobranças e prazos curtos para entrega de trabalhos são comuns.

Para que os profissionais não caiam em tentação de replicar outros produtos, concordamos com o entrevistado 3 que o potencial criativo é essencial para que o profissional contorne a pressão por um desenvolvimento rápido de um produto apresentando soluções cabíveis não resultantes de cópias.

Questão 7 (número 12 dos apêndices) - Em relação ao ambiente de trabalho (fábrica ou ateliê): De que forma influencia positivamente no seu desenvolvimento criativo?

Quadro comparativo relacionado à questão 7: vantagens do ambiente profissional.

Entrevistado 1	Em ateliê, trabalho com muito mais tempo e do meu jeito, sem ter a pressão externa de chefe e de todos ao redor.
----------------	--

Entrevistado 2	(...) poder trabalhar nos momentos de <i>insights</i> e ter todas as ferramentas disponíveis. Trabalhar com a mente descansada, sem cobranças... deixar a mente ter o seu momento.
Entrevistado 3	Depende muito do perfil do dono da empresa. Não necessariamente por ser um ambiente fabril você terá facilidade ou dificuldade para criar.
Entrevistado 4	A AMC é muito bem estruturada. O que nos permite experimentar, sempre sob um processo de autorização superior. As possibilidades que iremos apresentar nos desfiles é imensa. No momento de transformar este conceito em fábrica, indústria, produção, a empresa começa a nos podar. É um jogo duplo da indústria.

Fonte: Júlia Nunes Cordeiro, 2015

Como esta pesquisa busca associar as influências do ambiente de trabalho no processo criativo, os estilistas foram questionados sobre as vantagens e desvantagens do seu ambiente de trabalho em relação ao trabalho criativo. Os estilistas de ateliê confirmam a hipótese óbvia da vantagem deste ambiente de trabalho: não sofrer pressão de superiores, poder trabalhar no momento em que a mente esteja descansada, correspondendo aos insights no momento em que surgem. O entrevistado 3 acredita que a vantagem não é relacionada com o ambiente em si, mas sim com o perfil do dono e da empresa.

Já o entrevistado 4, acredita que a vantagem de se trabalhar em uma marca pertencente a uma grande empresa é poder contar com a estrutura da indústria na qual os produtos são desenvolvidos. Ele afirma que as possibilidades de experimentações passam por julgamentos no momento em que tais experimentações entram em produção e que a empresa começa a restringir operações que possam criar gargalos produtivos. Esta desvantagem de se trabalhar em indústria foi citada na próxima questão, que, em oposição, trata das influências negativas dos ambientes de trabalho.

Questão 8 (número 13 dos apêndices) - Em relação ao ambiente de trabalho (fábrica ou ateliê): De que forma influencia negativamente no seu desenvolvimento criativo?

Quadro comparativo relacionado à questão 8: desvantagens do ambiente profissional

Entrevistado 1	Eu acho que o negativo é a quantidade. (...) Como meu produto é mais demorado e em menor quantidade, tenho agora um pouco mais de dificuldade com mão de obra e isso na indústria não era o problema.
Entrevistado 2	A facilidade de distração. Com computador e sem ninguém que me cobre. Trabalhar sem prazos às vezes me dá uma relaxada.
Entrevistado 3	No geral, ambientes fabris contam com donos que não tem uma veia criativa de moda. São mais especializados em comprar, vender e produzir. Em empresas pequenas, com muita frequência a dona ou esposa do dono é quem decide o que vai ser produzido ou não, e sem conhecimento de moda, entende que tudo se resume a comprar peças no

	exterior e reproduzir/copiar. Quando este é o ambiente encontrado pelo profissional de criação, é muito difícil para o profissional desenvolver um trabalho com o mínimo de atuação criativa.
Entrevistado 4	Temos algumas limitações devido ao grande porte da empresa. Temos problemas em fazer certos tipos de acabamentos e finalizações, pois como a fábrica funciona para muitas marcas, existem restrições à respeito do uso de maquinários principalmente devido ao tempo ou a possíveis problemas que poderão ocorrer na produção.

Fonte: Júlia Nunes Cordeiro, 2015

O entrevistado 1, que possui 10 anos de experiência em indústria e hoje desenvolve sua marca própria em ateliê, relacionou que a quantidade de produto desenvolvido em indústria não era problema para encontrar fornecedores de mão-de-obra. Agora, com uma quantidade menor de produto, ele encontra uma dificuldade de produção que em indústria não era problema. Sobre as desvantagens de se trabalhar em ateliê, o entrevistado 2 acredita que trabalhando sozinho e sem cobranças, a facilidade de distração e de flexibilidade de prazos é uma desvantagem de se trabalhar na tranquilidade do ateliê.

Em relação às desvantagens de se trabalhar em indústria, a opinião do entrevistado 3 é que neste perfil de empresa, os proprietários não possuem formação na área e se preocupam mais com o comércio e vendas, o que incita à cópia e dificulta o processo criativo do estilista. Já o entrevistado 4, afirma que o grande porte da empresa na qual trabalha, apesar de ser vantagem, também é uma desvantagem, por dividir o maquinário com outras marcas da empresa.

Questão 9 (número 14 dos apêndices) - Em relação ao ambiente de trabalho (fábrica ou ateliê): Qual sua flexibilidade de trabalho?

Quadro comparativo relacionado à questão 9: flexibilidade de horário

Entrevistado 1	Costumo trabalhar com planejamento. Já na segunda-feira de manhã eu planejo minha semana inteira pra tudo que preciso fazer. Acordo 6 da manhã e as vezes trabalho até as 22 se no outro dia eu quiser só comprar material, já que eu não compro ainda em grande quantidade. Tento separar parte do dia e se não deu certo, tento 're-arrumar' em outro dia... sempre planejando, senão não dá certo.
Entrevistado 2	É a melhor coisa que tem.
Entrevistado 3	É muito importante, a flexibilidade de horários, lugares... Trabalhando com criatividade, você pode trabalhar em qualquer lugar, 24 horas. (...) Hoje, em algumas empresas, o estilista conta muito mais com a vida particular dele para ter alguma inspiração para o trabalho, se inspira justamente em momentos em que ele não está sendo remunerado. A empresa sempre acaba ganhando com o profissional de criação.

	Ele trabalha com as vivências, somos resultados do que a gente vive. Para a maioria dos profissionais que eu conheço, com exceção de pouquíssimos, horário fixo é sempre um impedimento para a criação. (...) Mesmo empresas grandes e conceituadas tem um horário para você entrar e sair, as responsabilidades a cumprir naquele horário, reuniões a serem feitas e tudo o mais que te deixa podado a todo momento. É muito mais um processo previamente estabelecido que uma liberdade de criação em si. Talvez por que aparentemente o processo criativo não seja tão lucrativo na visão dos diretores. Esta flexibilidade de horário eu mesma senti na pele como fez diferença no meu processo criativo.
Entrevistado 4	Trabalhamos das 9 às 18:30 diariamente sem permissão para trabalhar fora de horário. Tudo funciona de uma forma muito organizada. As viagens são marcadas com muita antecedência. O processo é muito industrial. Para criação acho muito difícil. Como eu já conhecia esta forma da empresa de trabalhar, negociamos na minha contratação. Eu já era professor no <i>IED</i> e precisava de horários livre para lecionar, além do tempo que eu precisava para me locomover da fábrica para a faculdade. De qualquer forma, a indústria não compreende essa flexibilidade de horário do criador. Muitas vezes é necessário ficar além do horário, mas eles trabalham de uma forma industrial. (...) O meu trabalho é um trabalho de coordenação, não tenho cartão ponto e nem crachá e temos permissão para ir para a fábrica nos sábados. Eu e meu assistente temos esta autorização de flexibilidade de horário combinada quando fui contratado, desde que eu avise com antecedência.

Fonte: Júlia Nunes Cordeiro, 2015

Todos os entrevistados concordaram que a flexibilidade de condições de trabalho é importante para um bom desenvolvimento criativo. O entrevistado 1, talvez por ser proveniente de indústria, afirmou com veemência que é necessário unir a flexibilidade com planejamento. O mesmo relata o entrevistado 4, ao afirmar que na indústria na qual trabalha tudo é muito organizado e planejado. Como ele acredita que este excesso de processo industrial de planejamento é um bloqueio criativo a ser contornado, negociou sua flexibilidade de horários no momento de sua contratação.

O entrevistado 3 acrescenta que a flexibilidade de lugares de trabalho é igualmente importante. Conforme foi discutido na questão 6, ele acredita que horário fixo é um bloqueio para a criação visto que as inspirações partem de vivências. A liberdade proporcionada ao profissional de criação de buscar inspirações fora do ambiente institucional é uma questão que deveria ser melhor explorada pelas empresas.

Questão 10 (número 15 dos apêndices) - Existe um estudo de público-alvo da marca? Em caso afirmativo, de que forma este público-alvo influencia no seu processo criativo?

Quadro comparativo relacionado à questão 10: público alvo

Entrevistado 1	Sim, faço esse estudo junto com a minha <i>coaching</i> . Ele influencia na minha modelagem. (...) Tento deixar uma modelagem mais larguinha, sem grudar muito, para poder ter uma maior abrangência de público. No geral, não vendo camiseta para uma pessoa, as pessoas compram o <i>kit</i> , compram por não achar em outro lugar e por perceber esse diferencial da marca e do seu conceito.
Entrevistado 2	Quando eu comecei, eu só fazia vestidos e fiz 3 camisas com estampas diferentes para o meu ex-namorado, que se apaixonou. (...) Fiquei com medo de cair no público gay e os 'heteros' ficarem com repulsa. Mas me enganei... quem começou a comprar foram os rappers, (...) pessoal envolvido com arte, (...) atingi até o pessoal do axé da Bahia! Mas na maioria é o pessoal envolvido com música, bandas, Djs, grafiteiros, artistas no geral.
Entrevistado 3	Quando se entra em uma empresa, geralmente ela já tem um perfil, já tem um público definido, pontos de venda (...) e você tem que se adaptar a ela, você precisa conhecer este público, descobrir as necessidades dele. (...) Devido a nossa miscigenação, não sabemos ao certo quem é o brasileiro. (...) As regiões têm públicos muito específicos, conhecer este público e estas regiões é essencial. Algumas marcas já vem fazendo a algum tempo o desenvolvimento conforme a região. O sistema de pesquisa é errôneo. Não é perguntando para o cliente diretamente. É observar o que vende, que marcas vendem, o que é sucesso, o que importa – preço, qualidade, novidade, tendência. A pesquisa de público é muito mais de observação do que de contato direto.” (...) “O designer cria necessidades que o público nem imagina que precisa. (...) O que funciona pesquisar são as necessidades do público, e com elas tentar resolver os problemas criando soluções. É muito importante saber do que carece o público, desejos e onde você irá vender. (...) Você se queima como profissional se o seu produto não estiver em um local onde ele seja absorvido, por melhor que ele seja.
Entrevistado 4	A pesquisa de público é uma pesquisa que não para. (...) Sabemos que somos uma marca jovem e que trabalhamos para um público jovem. Estes jovens são extremamente mutantes, rápidos e informados. Existe uma equipe de pesquisa que nos presta assessoria sobre essas tendências e recebemos todo tipo de informação sobre nosso público e é para ele que nós estilistas trabalhamos para garantirmos a fidelização dos clientes. Buscamos nesta dinâmica a manutenção dos clientes. (...) O mercado está mudado. Temos outras maneiras de trabalhar e um outro cliente para quem vender. As pessoas se aproximam não mais pelo desejo de consumir a marca, mas sim por aceitação do produto. Hoje existem outras questões pelas quais os clientes se emocionam. O cliente deixa claro para nós que buscam a qualidade no produto. Temos um público que chamamos de ‘apaixonados’ pela marca, mas com tantas marcas no mercado que sabemos o quanto é necessário se aproximar desde nosso público ‘apaixonado’ e de nos mantermos tão jovens quanto eles. Sempre nosso produto é pensado para eles.

Fonte: Júlia Nunes Cordeiro, 2015

O entrevistado 1 faz o estudo de público-alvo com o apoio de um consultor. A modelagem é o principal reflexo desta pesquisa e o entrevistado procura deixá-la mais ampla para uma maior abrangência de público. O entrevistado 2, talvez pela sua marca ser nova (1 ano), o seu público ainda não está definido... a aceitação dos produtos é clara, mas o perfil dos clientes é muito variável, o que dificulta o desenvolvimento direcionado para um público fiel, questão abordada pelo entrevistado 4.

O entrevistado 4 afirma que sua empresa tem bem definido o seu público-alvo assim como o público fiel, definido por ele como os ‘apaixonados’. Contam com o apoio de uma equipe de assessoria que busca o máximo de informações sobre os ‘apaixonados’ assim como suas tendências de consumo e comportamento. Os produtos são desenvolvidos pensando neles e a pesquisa de público é feita com o cliente final, por meio da observação deste cliente em loja e a forma como se relaciona com o vendedor (mencionado na questão 11).

O entrevistado 3 afirma que por meio da pesquisa de necessidades do público-alvo, os problemas encontrados são o ponto de partida do processo criativo da busca por soluções. Desta forma, as soluções dos desejos compõem o produto, garantindo a venda dos mesmos. Acrescenta ainda a importância de informações a respeito do local de venda, que, se não forem levadas em consideração, podem comprometer a venda para o cliente final.

Questão 11 (número 16 dos apêndices) - Quais são suas principais fontes de referência para a análise de tendências??

Quadro comparativo relacionado à questão 11: tendências de moda

Entrevistado 1	Gosto muito de cores e elas me influenciam muito. Infelizmente a novela também é um fator influenciador, então eu tento dar uma pescada de leve pra não sair muito da imagem da marca. Por exemplo, da última novela, o personagem Israel. Esse ciganismo e essa identidade descontraída, os festivais de música... me inspiraram em adaptar essa tendência para algo que possa ser utilizado no dia-a-dia. Tento pegar o mínimo de tendência e escolher o que está mais próximo da minha realidade.
Entrevistado 2	Eu não gosto de seguir tendências. Tenho repulsa... Sou muito influenciada pelas décadas de 70 e 50. A maioria das minhas inspirações não vêm de tendências de moda e sim de tendências artísticas, surrealismo, <i>Dali</i> , <i>Miró</i> ... busco mais referências em arte do que moda, que eu até evito ver. Relacionada à moda, busco referências relacionadas à história da moda e não da atualidade. Mas acabou que os anos 70 viraram tendência, que ótimo !!!
Entrevistado 3	Eu sempre fui meio avessa à tendências, pois sabemos que o processo de captação de tendências nada mais é do que a observação do que já está rolando por aí. Então eu acredito muito mais naquela pesquisa que capta os anseios, que se antecipa em captar os desejos mais íntimos de cada indivíduo. (...) Os <i>coolhunters</i> pesquisam o que ainda é apenas uma consciência coletiva. Este é o meio de se conseguir mais vendas. Você

	<p>cria baseado em um anseio, que posteriormente se torna uma necessidade e esta necessidade gera a oportunidade de venda. (...) Eu tento sempre prestar muita atenção naquilo que eu estou querendo ver, no que eu estou desejando. Trabalhando as minhas ideias eu começo a perceber que elas não são uma vontade só minha, são de mais pessoas, e sendo de mais pessoas, a chance de dar certo é muito maior. (...) Antes eu buscava tendências em sites pagos, como WGSN, hoje, com o estreitamento do mercado de venda deles, aumentaram as facilidades de contratação e está muito mais fácil de qualquer confecção ter acesso. Ampliando o público eles perderam na exclusividade de informações. Isto cai na questão dos estilistas serem muito criativos e pesquisarem nas tendências uma forma de se diferenciarem de todo mundo, senão o consumidor nota semelhanças e opta pela peça de menor valor, ou da marca mais estabelecida e aí começa a briga por preços.</p>
Entrevistado 4	<p>Falar de tendência é algo muito delicado. As tendências de passarelas internacionais não cabem para o mercado nacional, já que os clientes são muito específicos e funcionam de uma maneira diferente, principalmente o público masculino. Observamos muito o comportamento dos clientes nas nossas lojas e dos nossos vendedores, principalmente no momento da venda do lojista para o cliente final. As pesquisas sempre são feitas com este cliente final. Músicas, filmes, os sucessos na TV, relações desses jovens no colégio, ou na universidade, todos esses olhares diretos são muito mais importantes para nós do que as grandes tendências. Muitas coisas que dão certo lá fora não fazem sentido para o público nacional. Além dessas viagens nos ajudarem nos tirando da rotina, elas tem uma oportunidade de experimentar coisas novas e distantes do seu dia a dia que não se restringem às roupas nem a moda e de aplicar estas coisas novas nas nossas peças.</p>

Fonte: Júlia Nunes Cordeiro, 2015

Dois dos entrevistados (1 e 4) mencionaram a importância dos meios televisivos como fonte de referência. Por ser um veículo de informação de ampla difusão, deve ser levado em consideração. Os entrevistados 2 e 4 reforçam a questão 6 na qual declaram que buscam tendências em veículos que não se restringem a moda especificamente.

O entrevistado 3 relata que as tendências devem ser acompanhadas, para que por meio delas os estilistas encontrem algo que seja diferente do comum. Seguindo as tendências tal como são apresentadas sem se aprofundar em algo particular, resulta em produtos que apresentem grandes semelhanças em relação à concorrência. Com o cliente percebendo semelhanças próximas entre os produtos, a questão preço se torna o requisito para a escolha da marca.

O entrevistado 3 aponta ainda que as pesquisas de tendência mais cabíveis são as que apresentam os desejos íntimos do cliente, desejos que nem mesmo ele conhece. Esta pesquisa das futuras necessidades foi mencionada pelo entrevistado na questão anterior (10). O entrevistado relaciona ainda que são estas necessidades que culminam no sucesso de vendas, logo, a importância de serem estudadas.

Questão 12 (número 17 dos apêndices) - Em relação a prazos: interferem positiva ou negativamente no processo criativo? Quem dita os prazos? Na maior parte das vezes são cabíveis?

Quadro comparativo relacionado à questão 12: prazos

Entrevistado 1	Prazo é coisa complicada... primeiro porque encontrar a mão de obra é um problema seríssimo. Já tive problemas de entregarem atrasado e com as peças todas abertas (sem costurar) justificando que não deu pra fazer ou que a peça é muito difícil. (...) Para mim, prazo com mão de obra é o que me pesa mais.
Entrevistado 2	
Entrevistado 3	<p>Antes tínhamos 3 meses para criar e 3 meses para produzir e lançava duas coleções ao ano. Com a chegada dos <i>fastfashions</i> tudo mudou. Eles já tem duas coleções desenvolvidas com antecedência. A <i>Zara</i> já tem na fábrica da Espanha toda a estrutura que eles vão oferecer de vitrine daqui um ano. Eles criaram um método de antecipação de desenvolvimento de produto que é extremamente inteligente, bem preparado e bem pensado pois o designer lá pode pensar, já que eles estão muito à frente. (...) Eles começaram como uma indústria muito rápida de cópia, foram processados por muitos estilistas. Hoje são os estilistas que seguem eles, devido esta antecedência. (...) Nossa indústria ainda vive da cópia. Mas para chegar ao nível deles, precisaríamos daquela estrutura de empresa, dos contatos internacionais, das exclusividades, fornecedores... A questão de tempo é muito cruel no vestuário, tanto para os criadores quanto para o pessoal da execução. A maioria das empresas se envolvem com fornecedores externos. Estes fornecedores externos terceirizam suas demandas porque eles mesmos não conseguem dar conta. Estas outras oficinas muitas vezes são envolvidas com trabalho escravo, e é isso que gerou polêmica recentemente com muitas marcas famosas brasileiras. (...) Tivemos muitos episódios com bolivianos nos últimos tempos, mas quem está na indústria sabe que isso foge completamente do controle da empresa que faz o desenvolvimento <i>private label</i>, uma oficina vai subcontratando a outra e quando se vê, estão em uma oficina clandestina. (...) Para solucionar em parte este problema hoje, as empresas contratadas para desenvolver o produto <i>private</i>, mandam as peças para oficinas sem as etiquetas da marca, para no caso de aparecer a fiscalização, a empresa de origem não é identificada e as empresas colocam dentro da própria fábrica as etiquetas e acabamentos. Ou seja, busca-se sempre soluções à curto prazo, se sujeitar a mandar lotes de peças para fábricas que não possuem CNPJ e muito menos autorização de funcionamento é uma resposta pela intensa luta por preços. Competir com grandes magazines e ainda ter uma peça melhor tem como consequência diminuir custos nas costuras. Os grandes magazines chegaram ao Brasil também com uma resposta ao mercado, para competir com marcas que tinham um custo muito alto. Clientes que buscam qualidade, não a encontram nem nas grandes marcas mais, muito menos nos <i>fastfashions</i>. Adquirindo um produto de marca e depois percebendo que ele laceia, ou que teve torção, desfiou, descosturou, o cliente sente que o produto que ele investiu tem a matéria prima na mesma origem das <i>fastfashions</i>. No início tudo que era importado era sinônimo de qualidade, e hoje é justamente o contrário.</p>
Entrevistado 4	Os prazos são ditados pela direção da indústria. Na <i>Cavalera</i> também trabalhávamos da mesma forma, a diretoria, a produção e a engenharia organizavam o calendário anual e fixo. Nele estão inclusas as coleções e as coleções sobre coleções. O departamento de estilo alimenta toda a cadeia. Em um primeiro momento atendemos a um pequeno desenvolvimento e suas modelagens e isto logo se transforma em um grande volume

	de venda e produção industrial. Trabalhamos com uma antecedência de um ano. Para a criação é ruim pois muitas vezes já temos conhecimento do que irá acontecer mas ainda não temos a possibilidade de trabalhar com a matéria prima que até chegar em nossas mãos, os prazos já se esgotaram. Por isso, (...) temos esta impressão de um eterno atraso. A indústria têxtil e os outros segmentos trabalham em um prazo diferente do nosso. Estamos sempre tentando adaptar um assunto velho para o que vai acontecer. Certas necessidades do mercado precisam ser supridas independente do que está acontecendo na fábrica. Estamos sempre tentando acompanhar os assuntos decorrentes do público, da pauta de moda, ou de alguma sobra de estoque. Tentamos sempre adequar o prazo em cima de tudo o que está ao redor.
--	--

Fonte: Júlia Nunes Cordeiro, 2015

Em relação a prazos, o entrevistado 1 afirma que prazo para encontrar quem produza o produto é o assunto mais complicado em relação ao quesito tempo. Esta temática foi discorrida por ele também na questão 8. O entrevistado 2 não se manifestou a respeito desta questão.

O entrevistado 4 conta que os prazos são ditados pela direção da indústria na qual trabalha por meio de um calendário anual e fixo. Trabalham com a antecedência de um ano. Ele afirma que isto culmina em uma dificuldade para a criação, já que os fornecedores de matéria-prima não funcionam desta forma. Ao procurar as matérias-primas que estão de acordo com as pesquisas, a indústria têxtil e os segmentos relacionados ainda não as disponibilizaram para venda.

Já o entrevistado 3 acredita que quem dita os prazos são as indústrias de *fast fashion*, que começou como um indústria muito rápida de cópia e hoje seguem um método próprio de antecipação extremamente inteligente no qual trabalham a coleção com dois anos de antecedência. O entrevistado discorre sobre as consequências desta velocidade absurda de produção e suas consequências, como por exemplo o trabalho escravo de imigrantes

Questão 13 (número 18 dos apêndices) - Gostaria de adicionar mais alguma coisa que acredite ser relevante nesta pesquisa?

Quadro comparativo relacionado à questão 13: aspectos adicionais para a pesquisa

Entrevistado 1	Acredito que um grande começo é fazer o que você ama e fazer tudo muito bem planejado. Buscar não ser megalomaniaco e abraçar o mundo buscando ter sempre o pé no chão fazendo sempre o que ama.
Entrevistado 2	Apesar de eu ser profissional da moda, eu sou um pouco anti-moda e anti-consumo. Não “anti” pois ganho dinheiro com isso, mas acho a moda uma forma de expressão. Da mesma forma que se vai em uma exposição para ver quadros, eu tenho um projeto futuro de fazer uma exposição de roupas conceituais e gostaria muito de levar a moda

	<p>por este lado. Com esta exposição conceitual mostrarei a moda não como um meio de consumo, mas como arte. O fato de eu ter muitos amigos artistas plásticos envolvidos com <i>graffiti</i>, eu tenho pesquisas para se fazer <i>graffiti</i> em tecido. Já existe spray com tinta de tecido da <i>Acrilex</i>. Até mesmo canetas. Se pode estar na tela, nos muros, pode estar em um tecido. Seria algo muito exclusivo.</p>
Entrevistado 3	<p>Gostaria mesmo de agradecer à oportunidade, temos poucos momentos em que podemos falar sobre este assunto abertamente e iniciar uma discussão para fazer algo a respeito, acredito que seu trabalho é muito importante para a indústria e principalmente para os profissionais de criação. Hoje é uma realidade, o profissional de estilo se sente muito desvalorizado. Investir tanto em uma faculdade cara, para fazer um estágio que muitas vezes não é remunerado e dali alguns anos conseguir um emprego de 3 ou 4 mil reais, coisa que em uma cidade com o custo de vida de São Paulo, não é nada. Pouquíssimas empresas têm salários acima dessa média e contam com plano de carreira como é comum em outras profissões. Poucos de nós têm a sorte de se encaixar em uma empresa assim. Exceto os grandes estilistas das grandes marcas consolidadas, não existe ninguém que ganhe 15, 20 mil reais como estilista, não que eu saiba. Nem culpo os donos de empresa até porque acho que eles também não tem como absorver esta realidade. Com o mercado hoje, 5 mil reais - que é um salário baixo - os empresários não conseguem arcar com este custo pois competem por valores, e este custo traria consequências no valor final. Para essa competição eles economizam na equipe de estilo, que antes era a mais cara e hoje em dia se tornou uma das mais baratas, quando não inexistente. Conheço empresas que (...) os donos, focados em reduzir custo, contratam recém formadas justamente por não ter ciência da responsabilidade e conhecimento do processo para ser uma boa estilista. É necessário conhecer um pouco de tudo, e saber um pouco de tudo para ser uma profissional preparada. A experiência em ambiente de trabalho fabril e o conhecimento das suas engrenagens é, hoje, muito mais importante que a criatividade. Economizando no departamento de criação, o dono de empresa terá problema tanto na execução quanto nas vendas das peças, um efeito em cadeia devido a profissionais mal preparados gerando resultados indesejados. (...) Espero que a indústria da moda dê uma reviravolta, que valorize os profissionais que têm conhecimento e que deem um passo para grandes marcas existirem. Temos carência de marcas com identidade e precisamos sair desta indústria da cópia. Depois dessa bagunça que o <i>fast fashion</i> causou, acredito que em algum momento as marcas vão conseguir buscar suas próprias identidades. (...) Acredito em marcas que se voltem para o seu país, sua nação, seu público, seu mercado, pois o Brasil ainda é muito carente de identidade, e a medida que o país for crescendo, as marcas vão evoluir junto. Acredito muito no nosso potencial criativo e sei que quando chegarmos à maturidade em todos estes sentidos, seremos um referencial da indústria da moda no mundo.</p>
Entrevistado 4	<p>O profissional criativo do Brasil precisa ser mais forte no que faz. Entender um pouquinho mais do nosso assunto e colocar na indústria. Acho que temos um vício internacional que é muito triste em função de quanta coisa rica a gente tem aqui. Ficamos tentando construir esses <i>shapes</i> pensados para um corpo que não é o nosso e em função de um assunto velho. Nós somos eternamente colonizados e acho isso ruim. Nós profissionais temos que cada vez mais trabalhar para transformar isto. Estudantes acadêmicos que abordam assuntos relacionados à moda tratam de um assunto tão rico, importante para a cultura e presente no nosso dia a dia que é estranho ser uma área de estudo tão recente e por muitas vezes menosprezada.</p>

Como mencionado anteriormente, é importante que a entrevista semi-estruturada tenha uma abertura para determinados complementos por parte dos entrevistados, caso os mesmos acreditem como sendo necessários no sentido de ressaltar algumas informações dadas anteriormente. As pontuações foram, na maioria das vezes, relacionadas a temas diversos, porém dois dados em comum foram mencionados pelos entrevistados 3 e 4.

O entrevistado 1 ratifica a importância do planejamento, conforme mencionou na questão 9, e de trabalhar com amor ao que se faz. Quando o trabalho é prazeroso, as condições são mais propícias para o desenvolvimento de atividades criativas. Um ambiente estimulador e democrático funciona como condutor para a geração de ideias. O fortalecimento dos laços grupais da equipe, flexibilidade e planejamento do trabalho e estímulo para o desenvolvimento de atividades são essenciais. Estas condições psicológicas, unidas a recursos materiais, compõem um conjunto de elementos que podem se tornar favoráveis para que o processo criativo dos profissionais se torne mais produtivo.

O entrevistado 2 fala de moda como uma forma de expressão e revela o desejo de realizar uma exposição de roupas conceituais, apresentando-a como uma arte e não como uma fonte de consumo. Este assunto foi tratado no subitem 2.1.2 desta pesquisa na qual foi percorrido o início da relação da moda com o design no decorrer dos anos 1980. Desta época datam as primeiras exposições e congressos que abordaram o assunto do vestuário relacionado com design. Entendemos que essas questões apontam para a possibilidade de ser um momento importante para que a moda seja novamente apresentada como uma projeto de design em plena era da globalização.

O entrevistado 3 ratifica a questão da desvalorização dos profissionais de criação na indústria da moda e aponta como origem o desespero dos empresários com a luta por preços. Afirma ainda que a carência de marcas com identidade e a indústria da cópia são questões muito presentes no mundo da moda e que quando superadas, o Brasil será uma grande referência no mundo da moda. O entrevistado 4, apresentou a mesma opinião sobre a valorização das riquezas brasileiras perante o vício da inspiração pelo que provém do exterior.

Os entrevistados 3 e 4, em concordância com o percorrido no início deste trabalho, afirmaram com veemência a importância desta pesquisa. O entrevistado 3 aponta a importância deste estudo como contribuição para a área de pesquisa e estudo relacionada à indústria da moda e para os profissionais de criação. E mais: para reforçar a importância da pesquisa acadêmica em moda, o entrevistado 4 aponta que é difícil acreditar que uma área de estudo tão importante para a cultura e presente no cotidiano, seja tão recente e vista com desdém em diversas ocasiões.

Afirmações como estas motivam muito a continuação desta pesquisa em estudos futuros por validarem a importância deste estudo e de outros relacionados a moda e criatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os produtos de moda são resultantes de um pensamento sistêmico no qual as informações que são coletadas e desenvolvidas criativamente resultam em produtos apresentados na coleção. Essas informações são originárias do conhecimento pessoal, de informações externas e da forma como estas informações são processadas na mente do criador.

Quando o produto não é resultado deste pensamento sistêmico e criativo, ele pertence a uma empresa inserida na indústria da cópia, afinal, produtos que não são criados são copiados. Esta indústria é uma solução a curto prazo das empresas para tentarem acompanhar o ritmo freneticamente rápido de produção no mundo globalizado.

A moda é um campo vasto para abrigar novos programas de pesquisa. É de suma importância compreender mais rigor a forma com que a indústria da moda se adapta à globalização e influencia culturalmente uma sociedade. Este estudo objetivou contribuir para o avanço científico das áreas relacionadas tal como a moda, a criatividade e a indústria têxtil e de vestuário no geral.

Apesar das indagações que foram levantadas neste trabalho serem tão relevantes, os próprios entrevistados para esta pesquisa afirmaram que a moda é uma área acadêmica extremamente recente e um campo relevante e promissor no qual a carência de pesquisas ainda se faz presente. As pesquisas referentes ao desenvolvimento criativo em moda são escassas, principalmente no que se refere ao profissional inserido na indústria da moda.

Levando em consideração a grande diferença entre os profissionais que desenvolvem suas atividades profissionais em indústria e os que atuam em ateliê de moda, foi apresentado um panorama bibliográfico geral do contexto criativo em que ocorre o desenvolvimento de produtos fabricados em grande escala em comparação com produtos desenvolvidos em uma produção menor e exclusiva e os dados mais relevantes foram questionados a estilistas inseridos nos dois ambientes produtivos. Os dados extraídos das entrevistas com os estilistas são apresentados no quadro comparativo a seguir:

Quadro comparativo: ambientes profissionais da indústria e do ateliê

Fonte: Júlia Nunes Cordeiro, 2015

Foi trabalhado, ao longo dos capítulos, a relação do desenvolvimento de produtos de moda com a criatividade do profissional que os desenvolve na indústria e sua relação com o superior, a equipe criativa e a tentação em render-se para a indústria da cópia, dentre as temáticas que acreditamos serem relevantes para compreender melhor o contexto no qual este profissional está inserido.

Com o suporte bibliográfico, a coleta de dados em campo por meio de entrevistas com estilistas inseridos nestes dois contextos e a compactação das informações mais importantes provenientes das entrevistas neste quadro comparativo acima, acreditamos que os objetivos foram, de certa forma alcançados, tendo em vista que a abrangência das questões que influenciam no produto de moda mostrou-se além da inicialmente esperada.

Certificou-se que a mente criativa não possui limites. As ideias mais ilustres podem surgir de temáticas não relacionadas com vestuário. A flexibilidade de locais e horários de trabalho são fundamentais para que o profissional que trabalha com criação tenha condições melhores de troca de informações com os ambientes externos ao local de trabalho. Por meio

deste canal de criação, o resultado pode apresentar ao público um produto surpreendente, distinto do senso comum e inovador.

O uso do potencial criativo mostrou-se essencial em situações nas quais o prazo é curto para que o profissional não caia em tentação de realizar cópias como uma solução para otimização de tempo para o desenvolvimento do produto. Ficou claro que o produto de moda ideal é resultante de um trabalho criativo pessoal do estilista, que independente de trabalhar em indústria ou ateliê sempre precisa contar com o trabalho em equipe para sua concepção.

Neste sentido, entendemos que o mestrado é o início da profissionalização acadêmica, tendo em vista que, segundo Marconi & Lakatos (1982) existem limitações de tempo, de fundos e de esforços, que geralmente restringem a extensão e a quantidade do estudo, aspectos que não podem deixar de ser considerados em trabalhos deste tipo.

A busca por respostas para questões pessoais vividas em experiências na indústria de vestuário e a continuidade da construção de repertório provindo da graduação, foram somadas ao mestrado. A dissertação é um “trabalho feito nos moldes da tese, com a peculiaridade de ser ainda uma tese inicial ou em miniatura” (SALOMON apud MARCONI & LAKATOS, 1982 p. 192). Desta forma, a produção desta dissertação foi o resultado de um processo de estudos ligados ao desenvolvimento da Moda como estudo acadêmico e tornou-se uma abertura a continuidade de estudos futuros ligados ao tema.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. **Panorama setorial têxtil e confecção.** / Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, Brasília, 2008.

AMABILE, T. **Creativity and Innovation in Organizations.** Harvard Business School 9-396-239. 1996.

_____. **How to Kill Creativity:** Keep doing what you're doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people. Harvard Business Review. Reprint 98501, 77-87, 1998.

AVELAR, S. **Moda: globalização e novas tecnologias.** São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2009.

BARLACH, L. **A criatividade humana sob a ótica do empreendedorismo inovador.** Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2009.

BAXTER, M. **Projeto de produto:** guia prático para o design de novos produtos. Tradução Itiro Iida. 2.ed.rev. São Paulo: Blucher, 2000.

BRAGA, J. **Reflexões sobre moda,** volume I; com a colaboração de Mônica Nunes. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2005.

BRUNO-FARIA, M. F.; VEIGA, H. M. S.; MACEDO, L. F. **Criatividade nas organizações:** a análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. rPOT, v.8, n.1, p. 142 – 163. jan./jul, 2008.

CASTILHO, K.; GARCIA, C. (Org.) **Moda Brasil:** fragmentos de um vestir tropical. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2001.

CIETTA, E. **A revolução do fast fashion:** estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas.. São Paulo: Estação das Letras, 2010.

COHN, G. **Comunicação e indústria cultural.** Editora Nacional, São Paulo, 1971.

HOUAISS, A.; VILLAR, A. FRANCO, F. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

FEGHALI, M.; DWYER, D. **As engrenagens da moda.** 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010.

FEGHALI, M.; SHMID, E. **O ciclo da moda.** Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2008.

FERREIRA, A. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FIDEL, R. **The case study method**: a case study. In: GLAZIER, J. & POWELL, R. Qualitative research in information management. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238p. p.37-50, 1992.

FITZHEBERT, V.; LEITÃO, S.P. **Repensando a criatividade na empresa**. Revista de administração pública, 6, 33, p. 115-126, 1999.

GIGLIO, Z. G. **A criatividade, o eu e a educação não formal**: os frutos da parceria. Brasília, v.8, n.15, jul./dez, 2002.

GIUSTI, N. **A indústria da moda nos estudos organizacionais**: mitos, equívocos e perspectivas de pesquisa. In Estudar a moda: corpos, vestuários, estratégias / Paolo Sorcinelli, organizador; Alberto Malfitano, Gianpaolo Proni, colaboradores; Renato Ambrósio, tradutor. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. Título original: Studiare la moda.

GOMES FILHO, J. **Design do objeto**: bases conceituais. São Paulo: Escrituras Editora, 2006.

GONÇALVES, M.; CARDOSO, C.; BADKE-SCHAUB, P. **What inspires designers?** Preferences on inspirational approaches during idea generation. Faculty of Industrial Design, Delf University of Tecnology, Landbergstraat 15, NL-2628CR Delft, The Netherlands, 2013.

GRANDI, S. **Arte e moda**: uma relação de evolução. In: Estudar a moda: corpos, vestuários, estratégias / Paolo Sorcinelli, organizador; Alberto Malfitano, Gianpaolo Proni, colaboradores; Renato Ambrósio, tradutor. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. Título original: Studiare la moda (391 E82)

HOWELL, J.; BOIES, K. **Champions of technological innovation**: The influence of contetual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. The leadership quaterly, 15, 123-143, 2004.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL LTDA. Relatório setorial da Indústria Têxtil Brasileira. São Paulo, v.13, n^o13, Ago. 2013, p. 1-168.

JOHNSON, S. **De onde vêm as boas ideias**. Tradução Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

KEHL, S. **Apesar dos pesares... adoro empresas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1994.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa elaboração, análise e interpretação dos dados. São Paulo: Atlas, 1982.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

MEDEIROS, I. **O processo de criação nas organizações**: um estudo sobre criatividade na percepção gerencial. Dissertação de Mestrado do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MEIRELLES, L; CIPINIUK, A. **Considerações sobre os limites entre o trabalho artesanal e o industrial na produção de vestuário.** In: Sabrá, Flávio. Inovação, estudos e pesquisas: reflexões para o universo têxtil e de confecção. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT; São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012.

MODAPALAVRA / Universidade do Estado de Santa Catarina. Centro de Artes. Curso de Moda. vol 2, n. 2 (2003). Florianópolis: UDESC / CEART, 2003.

MORA, E. **Collective production of creativity in the Italian fashion system.** Poetics, 34, 334-353, 2006.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação.** 23 ed. Petrópolis: Vozes. 2008.

PETRINI, M. **Sistemas de informações, inteligência e criatividade.** Revista eletrônica de administração, 4, 1, 1-35, 1998.

PINTO, M.; SOUZA, Y. **From Garment to Fashion Production:** An analysis of the Evolution of the Apparel Industry in Brazil. Brazilian Administration Review v. 10, n. 3, 304-322, 2013.

REITER-PALMON, R.; ILLIES, J. **Leadership and creativity:** Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. The Leadership Quarterly 15, 55-77, 2004.

ROSA, M.; ARNOLDI, M. **A entrevista na pesquisa qualitativa:** mecanismo para validação dos resultados. 1 ed. 1 reimp. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

RUGGERONE, L. (Ed.). **Aldilà Della Moda.** Oggetti, Storie, Significati (Beyond Fashion: Objects, Stories, Meanings). FrancoAngeli, Milano, 2002.

SCHULTZ, S. **Our Lady Hates Viscose:** The Role of the Customer Image in High Street Fashion Production. Cultural Sociology 2 (3), 385-405, 2008.

SORCINELLI, P. **O estudo do vestuário nas artes decorativas e no design.** In: Estudar a moda: corpos, vestuários, estratégias / Paolo Sorcinelli, organizador; Alberto Malfitano, Gianpaolo Proni, colaboradores; Renato Ambrósio, tradutor. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. Título original: Studiare la moda (391 E82)

NACHMANOVITCH, S. **Ser criativo:** O poder da improvisação na vida e na arte. São Paulo: Editora Summus, 1993.

NETO, V.; TRIVIÑOS, A. **A pesquisa qualitativa na educação física:** alternativas metodológicas. Org. Juana Maria Sancho Gil et al. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS: Sulina, 1999.

VACCARI, A. **O estudo do vestuário nas artes decorativas e no design.** In: Estudar a moda: corpos, vestuários, estratégias / Paolo Sorcinelli, organizador; Alberto Malfitano, Gianpaolo Proni, colaboradores; Renato Ambrósio, tradutor. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. Título original: Studiare la moda (391 E82)

VINCENT-RICARD, F. **As espirais da moda.** Tradução de Maria Inês Rolim. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1989.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO APLICADO

- Nome e empresa.
- Qual sua escolaridade? Formação.
- Qual o porte da empresa, área de abrangência e produtos comercializados? (Micro, pequena, média, grande)
- Qual a quantidade média de funcionários?
- Qual é o volume (quantidade) de produto produzido na empresa?
- Qual a quantidade e a variabilidade de materiais na qual a empresa trabalha?
- Quantas pessoas participam do departamento criativo da empresa como ele é composto?
 - No caso da equipe criativa ser composta por mais de uma pessoa, existe um líder nas decisões? Como você define a posição e o papel do líder em relação à equipe criativa?
- Em relação ao processo criativo:
 - Descreva como você o executa individualmente:

- No caso do departamento criativo ser composto por mais de uma pessoa, descreva o processo criativo executado em equipe:
- Na sua opinião, em que parte do desenvolvimento de coleção seu trabalho (o uso do seu potencial) criativo é fundamental?
- Em relação ao ambiente de trabalho (fábrica ou ateliê):
 - De que forma influencia positivamente no seu desenvolvimento criativo?
 - ... e negativamente?
 - Qual sua flexibilidade de horário de trabalho?
- Existe um estudo de público-alvo da marca? Em caso afirmativo, de que forma este público-alvo influencia no seu processo criativo?
- Quais são suas principais fontes de referência para a análise de tendências?
- Em relação a prazos: interferem positiva ou negativamente no processo criativo? Quem dita os prazos? Na maior parte das vezes são cabíveis?
- Gostaria de adicionar mais alguma coisa que acredite ser relevante nesta pesquisa?

APÊNDICE 2 - QUADRO DE TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Graduada na UNIFACS, Universidade Salvador. Trabalha com moda a 10 anos. Durante um ano foi assistente de estilo em uma grande empresa de vestuário de São Paulo. Microempresário, é proprietário da própria marca.	Graduada em Design de Moda na <i>Anhembi Morumbi</i> , em São Paulo. Trabalhou em ateliê de alfaiataria em São Paulo. Microempresário, é proprietário da própria marca.	Técnica em vestuário pelo SENAI desde 2003 e graduanda em Design de Moda na <i>Anhembi Morumbi</i> , em São Paulo. Atuante a 10 anos no mercado, possui experiência no desenvolvimento de produtos para marcas próprias e <i>privatelabel</i> . Trabalha em empresas de grande porte.	Graduado na <i>Santa Marcelina</i> em 2002 e pós graduado em Semiótica Psicanalítica pela PUC. Iniciou sua carreira trabalhando em ateliê e durante 10 anos foi estilista de duas grandes marcas brasileiras simultaneamente. É professor no IED São Paulo e coordenador de estilo de uma empresa de grande porte.
Entrevista realizada no dia 2 de outubro de 2014 as 14 horas na <i>Kopenhagen</i> do Shopping Santa Cruz.	Entrevista realizada no dia 2 de outubro de 2014 as 19 horas na residência do entrevistado.	Entrevista realizada no dia 6 de outubro as 15 horas no <i>Starbucks</i> do Shopping Ibirapuera.	Entrevista realizada no dia 7 de outubro as 19 horas no café do IED – Instituto Europeo di Design.

Quadro comparativo 1: apresentação dos sujeitos participantes da pesquisa

3 - Qual o porte da empresa, área de abrangência e produtos comercializados?

Entrevistado 1	“A minha empresa é de porte pequeno, microempresa.”
Entrevistado 2	“A Camisaria Tereza é uma micro empresa. Esta será minha segunda coleção. A Camisaria não tem nem um ano ainda. Na minha primeira coleção eu fiz 5 modelos (1 longo, 2 curtos, a camisa masculina e uma <i>cropped</i> feminina). Eu deixo esses 5 sendo carro-chefe e deixo claro no site que eu posso fazer tudo o que a pessoa quiser. Os clientes podem mandar foto ou o desenho do que querem e escolher a estampa.”
Entrevistado 3	“Já trabalhei em empresas de portes grande, médio e pequeno, tanto de varejo quanto de atacado que comercializavam os produtos tanto em loja quanto por representantes.”
Entrevistado 4	“A <i>Triton</i> é uma empresa de porte grande, participante do grupo <i>AMC Têxtil</i> (<i>Forum, Triton, Colcci, Coca-Cola e Sommer</i>) nem tenho ideia de quantos funcionários tenha. A minha equipe (criativa) é composta por 30 profissionais que engloba os assistentes, estilistas chefes da marca, do plano, da alfaiataria, do <i>jeanswear</i> , programadores visuais, desenvolvimento de acessórios e o pessoal da engenharia (que levam os desenhos dos estilistas para a modelagem e indicam os melhores fornecedores). Então, a equipe, da <i>Triton que pertence</i> tem 30 funcionários, sendo que a <i>Triton</i> é a segunda menor marca do grupo.”

4 - Qual a quantidade média de funcionários?

Entrevistado 1	“Trabalho sozinha no meu ateliê e terceirizo modelistas, costureiras e bordadeiras. Tenho duas equipes que trabalham comigo.”
Entrevistado 2	“Trabalho sozinha e terceirizo a costureira.”
Entrevistado 3	“As menores empresas que trabalhei tinham uns 20 funcionários e nas de porte maior cerca de 150 funcionários.”
Entrevistado 4	Respondida na questão 3

5 - Qual é o volume (quantidade) de produto produzido na empresa?

Entrevistado 1	“Média de 500 a 600 peças por coleção. A gente não tem uma quantidade alta não... são bem poucas mesmo.”
Entrevistado 2	“Na minha primeira coleção eu tive muita sorte... Lancei a marca perto do Natal e em Janeiro saiu no <i>Catraca Livre</i> , me indicaram e fizeram uma entrevista comigo... e desde então ‘bombou’.”
Entrevistado 3	“A maior empresa que trabalhei, a <i>Siberian</i> , com cerca de 100 lojas tinha um volume bem grande... que não tenho muita ideia de quanto, e as empresas menores de <i>privatelabel</i> trabalhávamos com quantidades bem pequenas se comparado.”
Entrevistado 4	“Trabalhamos com cerca de 500 itens por coleção, a coleção total deve girar em torno de 1400 itens.”

6 - Qual a quantidade e a variabilidade de materiais na qual a empresa trabalha?

Entrevistado 1	“Malha, basicamente, pelas camisetas que a gente vende mais (costumo dizer a gente por que tem muito mais gente envolvida, família, tios, parentes, investidores, todo tipo de gente – gato cachorro galinha (rs)) e tecidos planos, basicamente viscose e algodão quanto mais natural, melhor, apesar da viscose ser sintética. Os apliques são em couro, <i>swed</i> (muita coisa em <i>swed</i>), pedrarias, sianinhas, armarinhos em geral. Todos tipos de fita... sempre procurando muita cor para dar este contraste e sair do básico.”
Entrevistado 2	“Para a segunda coleção eu fiz poucos ajustes. No lançamento, aqueles 5 modelos eu produzi em 100 peças. Só que como eu ofereci muita estampa, cerca de 50 variedades, as pessoas tinham muita dificuldade de escolha justamente devido a esta variedade e de uma certa forma, isso atrapalhou. Percebi que eu não precisava costurar 100 peças e que poderia trabalhar com pedidos. Aonde eu compro os tecidos eles trabalham com linhas de tecido, o que me garante a entrega dos mesmos. Então depois do pedido pago eu compro o tecido no tamanho necessário.”
Entrevistado 3	“Já trabalhei com jeans, sarja, malharia, alfaiataria e em praticamente todos os segmentos de produto de desenvolvimento tanto nacional quanto importado (interno e externo) mas o que eu mais gosto de desenvolver é malharia. Já trabalhei até com acessórios e tricô, vários tipos de materiais, tanto mais caros quanto mais baratos.”
Entrevistado 4	“Dentre a equipe de 30 funcionários, eu coordeno 3 estilistas-chefes (um cuida do <i>jeans</i> , outro faz o especial: polo, camisaria ,alfaiataria e moletom e o terceiro faz camisetas). Trabalhamos com todas as variações de malha (fio 30, 40, tricô, acabamento índigo, <i>PT...</i>) e como o grupo é muito próximo à <i>Malharia Menegotti</i> , acabamos usufruindo de desenvolvimentos exclusivos que duram cerca de duas estações. Atualmente desenvolvemos uma malha que é fio 40, peletizada, de toque agradável, aspecto de lavado mas com cor firme que nos oferece um preço mais baixo para o aspecto que o produto oferece e tem agradado o cliente. Essas ações tecnológicas são um diferencial da <i>Triton</i> .”

	<p>No inverno vamos trabalhar com uma série de <i>jacquard</i> que estamos desenvolvendo agora para lançamento daqui um mês, que é um item que trabalhamos em especial na malha.</p> <p>Além das malhas trabalhamos também com moletons, <i>nylon</i>, <i>jeans</i>, algodões, sarjas ... um mix enorme de materiais.”</p>
--	--

7 – Quantas pessoas participam do departamento criativo da empresa e como ele é composto?

Entrevistado 1	<p>“Eu e uma <i>coaching</i> que me direciona. Fazemos juntas a pesquisa de mercado. Ela me dá uma orientação tanto na parte de moda como mercadológica e me orienta bastante. Basicamente parte de mim. Nesta última coleção eu me inspirei nas cirandas. Não necessariamente vai ter uma pessoa rodando. Tudo é um questionamento de eu ter saído de uma empresa que era super rotativa e o formato da ciranda é o ciclo novo que está se iniciando. Tem todo um contexto... ouvi músicas que falam da ciranda e tentei buscar o máximo possível de informações musicais.”</p>
Entrevistado 2	<p>“Trabalho sozinha.”</p>
Entrevistado 3	<p>“Na última empresa que trabalhei, era apenas o departamento criativo e escritórios, pois todo o resto era de desenvolvimento externo, compra de mercadoria e fornecedores. Eu coordenava a equipe de estilo e éramos em quatro pessoas – eu como coordenadora e estilista, uma assistente que atuava como estilista também sob minha orientação, uma assistente de estilo e uma designer que cuidava das estampas e da programação visual da empresa.”</p>
Entrevistado 4	<p>“Além das 30 pessoas na equipe, existem dois líderes, eu e a Karen que cuidamos do masculino e do feminino, respectivamente.”</p>

8 – No caso da equipe criativa ser composta por mais de uma pessoa, existe um líder nas decisões? Como você define a posição e o papel do líder em relação à equipe criativa?

Entrevistado 3	<p>“Eu era a líder em comum acordo com o diretor da empresa e estávamos sempre muito conectados com os ideais da empresa e no objetivo do desenvolvimento. Por eu já estar ciente do foco da empresa quase nunca precisava de orientação dele, já tinha minha própria autonomia para resolver qualquer problema que existisse. Meu poder de decisões se limitava à questões financeiras, que era papel dele resolver. Dentro do departamento de estilo e criação eu tinha total autonomia de decisões.</p> <p>Com a equipe de estilo minha relação era muito boa, tínhamos um relacionamento mais de amizade do que profissional, mas eu como coordenadora sempre mediava esta relação, já que duas delas eram minhas amigas pessoais e a outra assistente foi de minha contratação. Sempre tentei unir o perfil pessoal com o perfil profissional da minha equipe e tínhamos muita cumplicidade dentro e fora da empresa.</p> <p>Minha visão pessoal é que o trabalho criativo deve ser prazeroso, assim como o ambiente criativo. Nunca vi estilistas trabalharem bem em empresas onde não se pode nem conversar direito, e nem olhar sites diferentes do seu trabalho em um momento em que as ideias não estão fluindo.</p> <p>Como coordenadora eu buscava não podar as meninas com o processo criativo delas, principalmente a designer, que tinha necessidade de escutar música (com fone de ouvido) para trabalhar melhor. Ela não gostava muito de conversar durante o trabalho, apesar de eventualmente ela preferir conversar ou fazer algo diferente, como dar uma volta no shopping. Cada uma tinha seu jeito de trabalhar e suas necessidades e eu entendo que o papel de coordenação é identificar as características de cada profissional e saber equilibrar esses perfis que são sempre bem diferentes.</p>
----------------	---

	<p>No meu papel de coordenadora eu tentava <i>linkar</i> esses perfis de uma forma que funcionasse, ocasionalmente isto fugia um pouco do meu controle: uma pode estar mais estressada, de TPM ou não muito afim de trabalhar, então eu tinha atitudes um pouco mais rígidas, o que pesa um pouco na amizade, mas sempre mantive muito a calma, o que fazia com que dificilmente tivéssemos momentos desconfortáveis na equipe.</p> <p>O papel da coordenação é equilibrar sua equipe, trazer quem está mais deslocado para o rumo certo. O processo criativo rendia muito devido à nossa relação, que era muito boa, e aos diálogos. Tudo isso em grande parte devido à minha autonomia de escolher os profissionais com quem iria trabalhar. Sem essa autonomia de escolha dos componentes da equipe, tudo fica muito mais difícil, por ser necessário ter que lidar com perfis que você não escolheria, pois em alguns casos já na entrevista se percebe um perfil que não condiz com a equipe ou com os ideais da empresa, o que dificulta o andamento do processo e gera problemas no dia-a-dia. Muitas vezes o olhar da coordenadora é um pouco diferente do profissional de RH, geralmente responsável pela contratação.</p> <p>A união entre o potencial profissional e o perfil pessoal são essenciais... pessoas que conheci que eram ótimas estilistas mas com gênio difícil só servem para trabalharem com elas próprias. Poderiam desestruturar toda uma equipe. Em uma empresa onde o profissional não se identifica com ninguém, as ideias não fluem, nada rende.</p> <p>Em dias que a equipe estava inteiramente desanimada, eu tinha liberdade de colocar uma música, sair com elas para ver algumas lojas no shopping... em dias que os prazos apertavam o incentivo precisava ser interno mesmo. Os passeios, lógico, sempre relacionados à marca, o fato em si de sair da rotina já é um grande evento... benéfico. ter esta possibilidade já ajudava muito.</p> <p>Na <i>Siberian</i> apesar, ou devido, ser uma empresa de porte grande, não tínhamos tanta liberdade. A disposição era em baias, com a estilista, compradora e assistentes separadas por segmento. O contato com as outras baias ficava um pouco restrito por essa disposição. As conversas eram raras e sempre bem baixinho, até mesmo pelo ambiente ser mais formal. O processo de desenvolvimento era visivelmente burocrático, o que por vezes limita a liberdade de criação. Claro que a burocracia se faz necessária no processo produtivo em que vivemos hoje, mas geralmente, quanto maior a empresa, menos flexibilidade iremos ter em relação ao processo de criação, se comparado a um ambiente como um atelier por exemplo.”</p>
Entrevistado 4	<p>“O meu trabalho na coordenação é observar se a coleção está cumprindo tudo o que pedi. Além da parte criativa e especial que vamos apresentar na campanha e nos desfiles, temos uma preocupação com o cliente.</p> <p>O estilista tem o montante criativo e muitas vezes, o desejo de melhorar e fazer uma peça extremamente especial faz com que ele deixe de fazer o básico, não fez a ponta de preço, que não liberou a quantidade de peças que tem que existir em uma coleção para uma grade <i>extra large</i>.</p> <p>O meu papel é olhar por onde os estilistas estão andando e entender se eles não estão deixando buracos ali, o que muitas vezes é a hora de podar. Meu trabalho é gerenciar o trabalho deles. Na medida em que as peças vão chegando, sendo liberadas, vou analisando se está coordenado, se está conversando com o feminino se contam uma mesma história. O trabalho é um meio de campo para que a coleção funcione num todo.”</p>

9 – Em relação ao processo criativo, descreva como você o executa individualmente?

Entrevistado 1	<p>“Meu processo criativo sempre parte de alguma música ou alguma vivência. Como a marca se volta para estes valores, sempre procuro em alguma música uma inspiração que me remeta a isso, por exemplo: já fiz algumas coleções voltadas para o Luiz Gonzaga, então tinha aquele apelo do sertão. A música é só o início, depois a história vai se desenrolando. Busco os materiais que podem compor essa imagem ao redor.”</p>
Entrevistado 2	<p>“Normalmente tenho <i>insights</i> à noite e então eu desenho. Mas aí vou procurar as estampas e elas não são o que eu desenhei. Certas modelagem vêm a partir da estampa e não ao contrário. Certas estampas tem esse dom. Os barrados, as cores... certas cores não permitem fazer peças longas, ou peças muito amplas, ou um corte no desenho da estampa. As estampas decidem muito o que querem ser.”</p>
Entrevistado 3	<p>“Eu sempre tive uma criação muito fértil. Desde criança eu sempre gostei de desenhar, colocar no papel o que se passava na minha cabeça e busquei isso na minha carreira. Pouco disso veio do meu pai, que é engenheiro, e ver ele desenhando me inspirava muito. Unido a isso, minha mãe fazia roupinhas para minhas <i>Barbies</i> e isso me encantava. Uni as duas coisas, tanto dos desenhos do meu pai quanto das roupinhas de <i>Barbie</i> da minha mãe e como eu imaginava muita coisa, percebi que tinha esta veia criativa e artística e optei por trabalhar com criação.</p> <p>Ao mesmo tempo, quando se está em início de carreira, não se tem muita ideia de como trabalhar o processo criativo e quando se nasce com algo seu, se acredita que é normal... que todo mundo tem. Depois de anos eu fui perceber que algumas pessoas são criativas e outras não. Até eu entender que aquilo era algo de qualidade pessoal minha, levei alguns anos, e fui trabalhando isso em chão de fábrica, empresas que eu precisei mais me adaptar a ela do que ela aproveitar meu potencial. Mais me encaixei do que percebi o quanto a empresa era boa para mim. Hoje, devido a todas empresas que passei, estou vivendo um outro momento, de como exteriorizar esse processo criativo que eu tenho necessidade de expor como Natalie, coisa que nem toda empresa proporciona, a possibilidade de exteriorizar sua criação.</p> <p>Este processo criativo foi muito exclusivo em cada empresa. Empresas que trabalhei que praticamente não existia criação, só cópia, devido ao ritmo frenético de trabalho. Coleções de uma semana tornam impossível criar 40 modelos em um dia. Modelos novos exigem testes e adaptações até ele se tornar ideal para um produto final. A cópia pula todas essas etapas de teste, o próprio tecido copiado já assegura um ganho de tempo por economizar nas pesquisas de padronagens. Os testes de caimento, tecido e modelagem, hoje, a indústria não comporta, principalmente no ramo de desenvolvimento <i>privatelabel</i>. Até marcas próprias copiam por também precisarem de tempo e diminuir o tempo de desenvolvimento.</p> <p>Enquanto os <i>fastfashions</i> da loja já vão direto para o consumidor, o atacado ainda precisa passar pelo representante antes da loja e do consumidor final. O desenvolvimento precisa ser de um tempo muito menor do que o próprio <i>fastfashion</i>. Hoje quem mais corre atrás de economia de tempo, mais mesmo que os próprios <i>fastfashions</i> são as marcas.</p> <p>O formato como as marcas trabalham, com representantes, envio de pedidos, solicitação de produção, exige cerca de 6 meses, quando não um ano! Neste tempo, a peça já está na <i>Zara</i>, em todas vitrines de <i>fastfashions</i>. O mercado da moda está vivendo esta grande crise, de competitividade de tempo, inclusive tempo de desenvolvimento e prazos de entrega. Neste contexto, o processo criativo tenta sobreviver.</p> <p>O meu processo criativo como estilista sempre foi limitado ao que a empresa pudesse me oferecer, mas é claro que quando a gente nasce com esse dom, as idéias brotam, mesmo que com maior dificuldade. Em empresa que não é permitida nem uma viagem de pesquisa, a estilista conta mais com sua vontade de criar do que com ferramentas disponibilizadas pela empresa. Contava com poucos recursos, sem possibilidade de</p>

	<p>uma viagem ao exterior, bons sites de tendência assinados... Nós estilistas somos abastecidos com informações que nada tem a ver com moda, são muito mais artísticas, como um filme, documentário, entrevistas, insights que ocorrem na rua e ainda bem que designers e estilistas têm esta mente criativa e tentam desenvolver as ideias de alguma forma.</p> <p>Quando comecei a trabalhar vi que o normal seria a empresa ter o incentivo à pesquisa, viagens, sites pagos. Em Santa Catarina, há uns 10 anos atrás, para uma empresa comum assinar um site de qualidade como o WGSN, custava muito caro e era praticamente inacessível. O mais comum era assinar uma opção mais em conta. Em São Paulo me deparei com outra realidade e percebi que os sites de referência que usávamos em Santa Catarina eram referência apenas para estilistas de Brás e Bom Retiro.</p> <p>O mercado brasileiro de moda mudou muito nos últimos anos, em grande parte, devido ao surgimento das redes de <i>fastfashion</i>. antes desta globalização e competição por preços, existia uma grande divisão entre marcas famosas como <i>Levi's</i>, <i>Zoomp</i> e etc.; com preços altos e muitas vezes inacessíveis ao grande público e marcas menos conhecidas. Existia uma supervalorização do produto, e o público, leigo, associava o preço à qualidade. Alguns empresários notaram isso e criaram suas próprias marcas, por isso a maioria das confecções brasileiras é de origem familiar, com esposa, marido, nora, filho... Foi mais uma visão da oportunidade em se construir um patrimônio, do que a construção de uma marca baseada em estudos de moda e processos criativos. Estas empresas ganharam força ao produzir e vender produtos copiados de revistas, pois estamos falando de uma época em que a internet ainda nem era uma realidade presente no nosso dia-a-dia. Assim, a indústria de moda à que temos acesso atualmente foi sendo construída em sua grande maioria por estas empresas, onde a cópia era a principal ferramenta utilizada no desenvolvimento de produto.”</p>
Entrevistado 4	<p>“Primeiramente, eu acho que um criador está em um eterno processo de criação. Tudo que você está vendo e acontecendo são registros e eles apontam no seu exercício de trabalho. Nós estamos vendo, sentindo, isso é um fato.</p> <p>No trabalho, eu trago algum <i>insight</i>, alguma ideia inicial e converso com a Karen. A Luciana é a terceira integrante do time e a primeira que nós vamos conversar.</p> <p>Tudo acontece no simultâneo: estamos lançando uma coleção de outono, finalizando uma coleção de inverno e iniciando uma coleção de primavera. Estamos falando de tema e cor de primavera, vendendo outono a partir da semana que vem e na semana seguinte fazendo o desfile, ao mesmo tempo em que chegam as roupas de inverno, que é o lançamento de janeiro.</p> <p>Os estilistas estão lá colorindo, finalizando, aviamentando e nós estamos começando a falar de primavera (tema, cor, vontades), um primeiro minuto mais entre nós (eu, Karen e Luciana) onde buscamos pensar em como passar isto para o time que aí então eles começam a nos trazer coisas.”</p>

10 – No caso do departamento criativo ser composto por mais de uma pessoa, descreva o processo criativo executado em equipe?

Entrevistado 3	<p>“Eu dava a liberdade para cada uma criar, fazer sua própria pesquisa, processo criativo, justamente por eu ter sido muito podada eu busco sempre dar muita liberdade, até por ter sido minha primeira experiência como coordenadora. Principalmente para a designer, que eu acredito ser até mais importante que a estilista, por criar a identidade visual e por transportar para o papel, <i>Photoshop</i>, <i>Corel</i>, aquilo que estávamos imaginando, ela que tem que estar mais tranquila, relaxada e concentrada perante a</p>
----------------	--

	<p>equipe. Com esta designer, meu papel era sempre jogar as ideias e conceitos e deixar que ela fluísse sozinha. Eu captava os principais temas e tendências da estação e buscava uma veia diferenciada do que provavelmente as outras marcas iriam seguir, tentava fazer algo diferente dentro da nossa identidade.</p> <p>Se a tendência era deserto, por exemplo, eu buscava pesquisar as aves que lá habitam, e depois a anatomia dos esqueletos... coisas que sabia que ninguém iria fazer. É difícil passar para a designer algo que já está montado na sua cabeça e fazer alguém ter a mesma ideia que você. Seria muito útil se inventassem uma ferramenta que lesse o que acontece na sua cabeça e concretizassem de uma forma ainda melhor (rs).</p> <p>O papel da coordenação de criação é mais de você passar as ideias que você tem para aquela pessoa captar, aperfeiçoar, melhorar e fazer mais opções em cima dessa ideia inicial. Eu definia o tema, as padronagens de estampa, fazia um <i>briefing</i> e passava para as meninas, mas com total liberdade de criação baseadas na proposta da marca.</p> <p>Não somos perfeitos, então sei que sempre podemos melhorar. Como temos tendências muito artísticas, pode faltar o lado mais comercial, ou vice e versa, às vezes nos limitamos muito por medo de ousar. É importante a coordenação conversar tanto com estilistas quanto com designers antes de definir as diretrizes da coleção, para que eles também sejam um canal de criação desde o início. A troca de ideias é sempre muito boa, rende frutos e nisso vamos melhorando e chegando a um produto ideal, que agrada todo mundo, tornando ainda mais certa a porcentagem de venda da coleção. Existe uma margem de erro, algumas grandes apostas podem não vender, mas acontece e depende muito da região onde foi vendida. O interior tem um perfil muito diferente da capital, varia de estado para estado e o gosto por brilho, estampas e metais é mais acentuado nessas regiões.</p> <p>É muito importante para o processo criativo saber para quem se está vendendo. Não necessariamente perguntando para o público. O designer cria necessidades que o público nem imagina que precisa. O maior exemplo é o <i>Iphone</i>, que não existia até se tornar uma grande necessidade. Steve Jobs era bem conhecido por esta rigidez de pensamento de não querer saber do público o que ele queria, ele queria descobrir o que nem o consumidor ainda sabia que desejava e era famoso por dizer: “Você não sabe que precisa disto, eu vou te apresentar um produto que você não vai querer viver sem”. Para mim é uma inspiração muito grande e nos meus projetos particulares eu não gosto de pesquisar público, pois ele ainda não sabe do que você está falando, não imagina do que você está falando. O que funciona pesquisar são as necessidades do público, e com elas tentar resolver os problemas criando soluções. É muito importante saber do que carece o público, desejos e onde você irá vender. Em um tema tropical, você tem a possibilidade de trabalhar estampas de bicho por exemplo, mas dependendo da região você irá trabalhar esta estampa ou não. Não é o tema que define as vendas, mas sim como você irá direcionar este tema.</p> <p>Por isso, para mim, o processo criativo varia muito de empresa para empresa, de necessidade para necessidade, saber encaixar uma coisa com a outra. Você se queima como profissional se o seu produto não estiver em um local onde ele seja absorvido, por melhor que ele seja. O processo criativo é muito moldado de acordo com a empresa na qual eu trabalho.”</p>
Entrevistado 4	<p>“Em muitas vezes um tema vira uma coisa completamente diferente. O tema do inverno passado, nós começamos a falar de bruxaria e começamos a falar de doces também (João e Maria) para o tema não ficar tão denso devido a questões comerciais e de entendimento, buscávamos alguma graça para esta história.</p> <p>No final, os temas e pesquisas da equipe foram chegando e a coleção virou um tema mais balada, como uma grande festa <i>rock n’ roll</i>. Partiu-se de um tema mais pesado, denso, escuro e chegamos à um assunto mais compreensível para o entendimento do cliente.”</p>

11 – Na sua opinião, em que parte do desenvolvimento de coleção seu trabalho (o uso do seu potencial) criativo é fundamental?

Entrevistado 1	“Acredito que temos que trabalhar muito com o instinto e a intuição. Procuro aliar muito... e se fazendo 100 desenhos, desses 100 desenhos terá em alguns um negócio que dentro de você vai dizer: isso vai vender! Conto muito com a minha experiência também... já trabalhei como vendedora no varejo, então a gente já conhece um pouco do comportamento do consumidor e de como você tem que investir naquele ponto. Na moda não se pode errar... tem estilistas que fazem maluquice por terem financiamento para gastar e nós temos que ir no certo.”
Entrevistado 2	Respondida anteriormente
Entrevistado 3	“Em todo momento. As opções são: criar ou copiar. Que seja em um mero detalhe da peça, é criação. Um novo uso para um aviamento, uma novidade em acabamento interno, é criação. O que não for criação é cópia. O momento crucial é na hora de decidir a identidade visual. Quando vou direcionar a designer, tanto como coordenadora como estilista, a ideia é muito importante. Muitas vezes a designer fica sem ideias, não por não ser criativo, mas pelo que ele quer executar não caber com o que a marca pede. É muito difícil unir o perfil do designer, como profissional, com o perfil que a marca tem. Às vezes ele não sabe o que fazer e aí vem o papel de direcionar o profissional, de direcionar a criatividade dela para que flua. Neste momento o direcionamento é essencial. Seja coordenação, ou estilistas. A criação é essencial no momento em que se lida com prazos, que é onde ficamos mais tentados à cópia. Nem sempre o designer tem uma veia criativa, mas sim de cópia.”
Entrevistado 4	<p>“Na amarração das histórias. Na indústria, nós trabalhamos para um público, que para o entendimento, nós usamos vários temas picados. O meu trabalho criativo é mais pensar em como amarrar todas as histórias e fazer com que isso se torne uma coleção. Algo, único, amarrado, que funcione. Encontro de palavras-chave, composição de cor, fazer com que a coisa gire e funcione.</p> <p>Teve um verão onde nosso primeiro painel de imagens era super anos 50, Miami, decô, bem engraçado mas no qual não estávamos muito sabendo como lidar. Estávamos vindo de uma coleção densa e escura e buscávamos (eu e a Karen) o completo oposto... queríamos algo mais kitsch, mas estávamos em uma completa bagunça. Pensando em verão, praia, acabamos indo para uma viagem de pesquisa e bebemos um <i>limoncello</i>, e começamos a pensar em estampas relacionadas à bebida: kitsch, engraçada... E acabamos na Sicília e este tema tomou conta e resultou em uma coleção super italiana... O nosso dia a dia construiu este <i>Triton Paradiso</i>.</p> <p>A parte importante da coordenação é, no processo criativo, apresentar uma história ao mesmo tempo em que coisas vão acontecendo, definimos o assunto a ser tratado e isso contamina a todos da equipe.</p> <p>Temos total liberdade de criação, desde que a gente não ‘pire’, tá tudo certo!”</p>

12 - Em relação ao ambiente de trabalho (fábrica ou ateliê): De que forma influencia positivamente no seu desenvolvimento criativo?

Entrevistado 1	“Eu acho que o negativo é a quantidade. Geralmente as oficinas, quanto mais trabalho você der pra eles, mais eles amam. Como meu produto é mais demorado e em menor quantidade, tenho agora um pouco mais de dificuldade com mão de obra e isso na indústria não era o problema: eu pedia 100 camisetas que em dois dias já estavam prontas e até mesmo em um volume muito maior. Agora em ateliê, por um lado,
----------------	---

	trabalho com muito mais tempo e do meu jeito, sem ter a pressão externa de chefe e de todos ao redor. A pressão é só minha mesmo. O melhor da indústria é você conhecer muita gente e poder mostrar agora (no meu caso) o que eu faço para essas pessoas que eu conheci, artistas e outras pessoas que tem um entendimento maior de moda e arte. Isso para mim foi bem importante.”
Entrevistado 2	“Trabalhar em casa tem como vantagem poder trabalhar nos momentos de <i>insights</i> e ter todas as ferramentas disponíveis. Trabalhar com a mente descansada, sem cobranças... deixar a mente ter o seu momento. Tem dias que por mais que eu tente, não flui. Como no momento ainda estou em um trabalho fixo, venho para casa depois e trabalho até 1 hora da manhã.”
Entrevistado 3	“Depende muito do perfil do dono da empresa. Não necessariamente por ser um ambiente fabril você terá facilidade ou dificuldade para criar. No geral, ambientes fabris contam com donos que não tem uma veia criativa de moda. São mais especializados em comprar, vender e produzir. Em empresas pequenas, com muita frequência a dona ou esposa do dono é quem decide o que vai ser produzido ou não, e sem conhecimento de moda, entende que tudo se resume a comprar peças no exterior e reproduzir/copiar. Quando este é o ambiente encontrado pelo profissional de criação, é muito difícil para o profissional desenvolver um trabalho com o mínimo de atuação criativa.”
Entrevistado 4	“A AMC é muito bem estruturada. O que nos permite experimentar, sempre sob um processo de autorização superior. As possibilidades que iremos apresentar nos desfiles é imensa. No momento de transformar este conceito em fábrica, indústria, produção, a empresa começa a nos podar. É um jogo duplo da indústria.”

13 - Em relação ao ambiente de trabalho (fábrica ou ateliê): De que forma influencia negativamente no seu desenvolvimento criativo?

Entrevistado 1	Respondida na questão 12
Entrevistado 2	“A facilidade de distração. Com computador e sem ninguém que me cobre. Trabalhar sem prazos às vezes me dá uma relaxada.”
Entrevistado 3	Respondida na questão 12
Entrevistado 4	“Temos algumas limitações devido ao grande porte da empresa. Temos problemas em fazer certos tipos de acabamentos e finalizações, pois como a fábrica funciona para muitas marcas, existem restrições à respeito do uso de maquinários principalmente devido ao tempo ou a possíveis problemas que poderão ocorrer na produção.”

14 - Em relação ao ambiente de trabalho (fábrica ou ateliê): Qual sua flexibilidade de trabalho?

Entrevistado 1	“Costumo trabalhar com planejamento. Já na segunda-feira de manhã eu planejo minha semana inteira pra tudo que preciso fazer. Acordo 6 da manhã e as vezes trabalho até as 22 se no outro dia eu quiser só comprar material, já que eu não compro ainda em grande quantidade. Tento separar parte do dia e se não deu certo, tento rearrumar em outro dia... sempre planejando, senão não dá certo.”
Entrevistado 2	“É a melhor coisa que tem.”
Entrevistado 3	“É muito importante, a flexibilidade de horários, lugares... Trabalhando com criatividade, você pode trabalhar em qualquer lugar. O trabalho é 24 horas. De Um filme no cinema pode surgir uma ideia. Não faz muito tempo que a <i>Cavalera</i> fez uma linha de camisetas com o tema da <i>Malévola, o Filme</i> . O filme, a imagem forte, impactante, já traz uma ideia de estampas, conceitos, temas...”

	<p>Hoje, em algumas empresas, o estilista conta muito mais com a vida particular dele para ter alguma inspiração para o trabalho, se inspira justamente em momentos em que ele não está sendo remunerado. A empresa sempre acaba ganhando com o profissional de criação. Ele trabalha com as vivências, somos resultados do que a gente vive. Para a maioria dos profissionais que eu conheço, com exceção de pouquíssimos, horário fixo é sempre um impecílio para a criação. No Brasil temos muito essa cultura de bater cartão. Fora daqui nem existe mais, o que querem é resultado. Somos prejudicados por isso, nossa cabeça está lá na frente mas a indústria não chegou a este ponto. Mesmo empresas grandes e conceituadas tem um horário para você entrar e sair, as responsabilidades a cumprir naquele horário, reuniões a serem feitas e tudo o mais que te deixa podado a todo momento. É muito mais um processo previamente estabelecido que uma liberdade de criação em si. Talvez por que aparentemente o processo criativo não seja tão lucrativo na visão dos diretores.</p> <p>Esta flexibilidade de horário eu mesma senti na pele como fez diferença no meu processo criativo. Claro que isto não é parâmetro. Você pode dar liberdade de horário para uma pessoa e ela não conseguir usufruir disto. O horário é uma questão muito importante mas não é essencial. Essencial mesmo é o profissional estar feliz e de acordo com o que a empresa quer realizar. O profissional de criação é muito movido à paixão. Se ele estiver apaixonado no projeto, ele vai render tudo que puder naquilo. Se ele desencantar, acabou a motivação, perdeu a vontade. O profissional criativo é muito movido à amor, ele precisa gostar do que está fazendo senão não sai mais nada.”</p>
Entrevistado 4	<p>“A <i>AMC</i> é super rígida com horários. Trabalhamos das 9 às 18:30 diariamente sem permissão para trabalhar fora de horário. Tudo funciona de uma forma muito organizada. As viagens são marcadas com muita antecedência. O processo é muito industrial. Para criação acho muito difícil.</p> <p>Como eu já conhecia esta forma da empresa de trabalhar, fizemos negociamos na minha contratação. Eu já era professor no <i>IED</i> e precisava de horários livre para lecionar, além do tempo que eu precisava para me locomover da fábrica para a faculdade. De qualquer forma, a indústria não compreende essa flexibilidade de horário do criador.</p> <p>Muitas vezes é necessário ficar além do horário, mas eles trabalham de uma forma industrial. É muito diferente de quando eu trabalhava na <i>Cavalera</i>, ou na <i>Ellus</i>, onde trabalhávamos de outro método, de outra maneira.</p> <p>O meu trabalho é um trabalho de coordenação, não tenho cartão ponto e nem crachá e temos permissão para ir para a fábrica nos sábados. Eu e meu assistente temos esta autorização de flexibilidade de horário combinada quando fui contratado, desde que eu avise com antecedência. Para trabalhar em casa no final de semana, é preciso avisar.</p> <p>O restante da equipe até consegue trabalhar um dia ou outro até mais tarde, ou em alguns raros fins de semana, mas é ocasional. O tempo excedido logo é convertido em folgas.”</p>

15 - Existe um estudo de público-alvo da marca? Em caso afirmativo, de que forma este público-alvo influencia no seu processo criativo?

Entrevistado 1	<p>“Sim, faço esse estudo junto com a minha <i>coaching</i>. Ele influencia na minha modelagem. Todos olham e pensam: “malha? Vai fazer roupa pra ela!” e não é assim, faço para todo mundo e é claro, não faço <i>plus size</i> por que todo mundo pede roupa grande mas o que vende mesmo é o P e o M. Então tento deixar uma modelagem mais larguinha, sem grudar muito, para poder ter uma maior abrangência de público. No geral, não vendo camiseta para uma pessoa, as pessoas compram o <i>kit</i>, compram por não achar em outro lugar e por perceber esse diferencial da marca e do seu conceito.”</p>
Entrevistado 2	<p>“Quando eu comecei, eu só fazia vestidos e fiz 3 camisas com estampas diferentes para o meu ex-namorado, que se apaixonou. A marca seria de roupas estampadas, mas com</p>

	<p>foco em vestidos, mas como ele gostou tanto eu me lancei nas camisarias. Fiquei com medo de cair no público gay e os ‘heteros’ ficarem com repulsa. Mas me enganei... quem começou a comprar foram os rappers (meu ex-namorado é documentarista de <i>graffiti</i>), pessoal envolvido com arte... com a variedade de estampas, atingi até o pessoal do axé da Bahia! Mas na maioria é o pessoal envolvido com música, bandas, Djs, grafiteiros, artistas no geral.”</p>
Entrevistado 3	<p>“Se você tem uma marca, você precisa vender. Na indústria, Não se cria por criar. Você quer viver daquilo, sobreviver, vender. Indústria tem representante. precisa de volume para manter a fábrica girando e as vendas são a única forma de estabelecer a saúde financeira da empresa. O papel da estilista fica um pouco diminuído nesta situação, pois novamente se faz presente a cópia, principalmente em um país com um público consumidor tão guiado por novelas e programas de TV. Quando se entra em uma empresa, geralmente ela já tem um perfil, já tem um público definido, pontos de venda. Quando a empresa já existe e você tem que se adaptar a ela, você precisa conhecer este público, descobrir as necessidades dele.</p> <p>Nas empresas de Santa Catarina em que trabalhei, a grande maioria dos clientes eram do interior, de pequenas cidades, com 40 mil habitantes em média, onde o representante vendia com exclusividade para uma loja por cidade. O que vendia era a modas das novelas, devido aquele público se alimentar disto. São pessoas simples que muitas vezes nunca nem saíram do Estado, da cidade, não têm contato com outras realidades. O que a TV diz ser moda, eles absorvem.</p> <p>O Brasil, culturalmente, não tem uma história de design, grandes nomes relacionados a design brasileiro, o Brasil só tem 500 anos... Não é como na Europa onde grandes nomes são conhecidos pelos produtos, pelas criações. Nossa identidade é ainda muito dispersa. Devido a nossa miscigenação, não sabemos ao certo quem é o brasileiro. Varia de região, o povo do sul não tem nada a ver com os índios, nem com o pessoal do nordeste. Tom de pele, ascendência e folclore italiano e alemão. Os gostos de estampas e bordados são muito diferentes, são resquícios de uma tradição. A visão de valor e “riqueza” varia muito em um país tão imenso. As regiões têm públicos muito específicos, conhecer este público e estas regiões é essencial.</p> <p>Algumas marcas já vem fazendo a algum tempo o desenvolvimento conforme a região. O sistema de pesquisa é errôneo. Não é perguntando para o cliente diretamente. É observar o que vende, que marcas vendem, o que é sucesso, o que importa – preço, qualidade, novidade, tendência.</p> <p>Uma das marcas onde trabalhei tinha um preço muito competitivo. Começamos a observar que em algumas cidades do interior, mesmo com preço bom, as vendas eram fracas. Observamos que Como no interior o pessoal se conhece muito, o status é importante, diferente de São Paulo, onde buscam mais o estilo em si do que status propriamente dito. Aumentamos os preços e imediatamente aumentaram as vendas. Isto nunca seria apontado em uma pesquisa direta com o público. A pesquisa de público é muito mais de observação do que de contato direto.”</p>
Entrevistado 4	<p>“A pesquisa de público é uma pesquisa que não para. Nosso público é muito volátil, sempre em processo de mudança, não sei se quanto ainda temos clientes fixos. Sabemos que somos uma marca jovem e que trabalhamos para um público jovem. Estes jovens são extremamente mutantes, rápidos e informados.</p> <p>Existe uma equipe de pesquisa que nos presta assessoria sobre essas tendências e recebemos todo tipo de informação sobre nosso público e é para ele que nós estilistas trabalhamos para garantirmos a fidelização dos clientes. Buscamos nesta dinâmica a manutenção dos clientes.</p> <p>O mercado está mudado. Temos outras maneiras de trabalhar e um outro cliente para quem vender. As pessoas se aproximam não mais pelo desejo de consumir a marca,</p>

	mas sim por aceitação do produto. Hoje existem outras questões pelas quais os clientes se emocionam. O cliente deixa claro para nós que buscam a qualidade no produto. Temos um público que chamamos de ‘apaixonados’ pela marca, mas com tantas marcas no mercado que sabemos o quanto é necessário se aproximar desde nosso público ‘apaixonado’ e de nos mantermos tão jovens quanto eles. Sempre nosso produto é pensado para eles.”
--	--

16 - Quais são suas principais fontes de referência para a análise de tendências??

Entrevistado 1	“Gosto muito de cores e elas me influenciam muito. Infelizmente a novela também é um fator influenciador, então eu tento dar uma pescada de leve pra não sair muito da imagem da marca. Por exemplo, da última novela, o personagem Israel. Esse ciganismo e essa identidade descontraída, os festivais de música... me inspiraram em adaptar essa tendência para algo que possa ser utilizado no dia-a-dia. Tento pegar o mínimo de tendência e escolher o que está mais próximo da minha realidade.”
Entrevistado 2	“Eu não gosto de seguir tendências. Tenho repulsa... Sou muito influenciada pelas décadas de 70 e 50. A maioria das minhas inspirações não vêm de tendências de moda e sim de tendências artísticas, surrealismo, <i>Dali</i> , <i>Miró</i> ... busco mais referências em arte do que moda, que eu até evito ver. Relacionada à moda, busco referências relacionadas à história da moda e não da atualidade. Mas acabou que os anos 70 viraram tendência, que ótimo !!!”
Entrevistado 3	<p>“As fontes se dividem em dois momentos: o meu e o da profissional Natalie na empresa. Eu sempre fui meio avessa à tendências, pois sabemos que o processo de captação de tendências nada mais é do que a observação do que já está rolando por aí. Então eu acredito muito mais naquela pesquisa que capta os anseios, que se antecipa em captar os desejos mais íntimos de cada indivíduo. Eu tenho uma característica muito observadora, e a alguns anos eu venho observando que muitas vezes quando eu começo a desejar alguma coisa, aquilo logo vira moda. Os <i>coolhunters</i> pesquisam o que ainda é apenas uma consciência coletiva. Este é o meio de se conseguir mais vendas. Você cria baseado em um anseio, que posteriormente se torna uma necessidade e esta necessidade gera a oportunidade de venda.</p> <p>Eu acredito no inconsciente coletivo, em algo que não enxergamos mas que nos conecta, que ideias são jogadas e captadas por um todo. Já aconteceu de eu ter ideias que eu nunca tinha visto, e logo depois de uns meses alguém lançou. Como pode isso acontecer? Já aconteceu de eu passar em um <i>outdoor</i> de uma marca famosa e ter uma camiseta que eu tinha tido a ideia exatamente da mesma estampa.</p> <p>Eu tento sempre prestar muita atenção naquilo que eu estou querendo ver, no que eu estou desejando. Trabalhando as minhas ideias eu começo a perceber que elas não são uma vontade só minha, são de mais pessoas, e sendo de mais pessoas, a chance de dar certo é muito maior.</p> <p>Então tento sempre observar o que eu estou buscando, o que estou observando, o que o cinema está propondo, o que as manifestações estão clamando. À pouco tempo atrás ninguém falava de ecossistema, sustentabilidade, ecologia, <i>ecodesign</i> e hoje é lei, por mais que seja muito mais contraditório (como as fibras de bambu, corantes naturais, algodão orgânico...).</p> <p>Sendo criativos, sempre temos mil ideias, mas o importante é sempre observar as necessidades da população, como os idosos, que serão daqui uns anos o maior público no Brasil, então buscar as necessidades deles e pensar no produto a ser criado. As roupas que eles usam são adequadas? Atendem as necessidades deles?</p> <p>Antes eu buscava tendências em sites pagos, como WGSN, hoje, com o estreitamento do mercado de venda deles, aumentaram as facilidades de contratação e está muito mais fácil de qualquer confecção ter acesso. Ampliando o público eles perderam na</p>

	exclusividade de informações. Isto cai na questão dos estilistas serem muito criativos e pesquisarem nas tendências uma forma de se diferenciarem de todo mundo, senão o consumidor nota semelhanças e opta pela peça de menor valor, ou da marca mais estabelecida e aí começa a briga por preços.”
Entrevistado 4	<p>“Falar de tendência é algo muito delicado. As tendências de passarelas internacionais não cabem para o mercado nacional, já que os clientes são muito específicos e funcionam de uma maneira diferente, principalmente o público masculino.</p> <p>Observamos muito o comportamento dos clientes nas nossas lojas e dos nossos vendedores, principalmente no momento da venda do lojista para o cliente final. As pesquisas sempre são feitas com este cliente final. Músicas, filmes, os sucessos na TV, relações desses jovens no colégio, ou na universidade, todos esses olhares diretos são muito mais importantes para nós do que as grandes tendências.</p> <p>Muitas coisas que dão certo lá fora não fazem sentido para o público nacional. Além dessas viagens nos ajudarem nos tirando da rotina, elas tem uma oportunidade de experimentar coisas novas e distantes do seu dia a dia que não se restringem às roupas nem a moda e de aplicar estas coisas novas nas nossas peças.”</p>

17 - Em relação a prazos: interferem positiva ou negativamente no processo criativo? Quem dita os prazos? Na maior parte das vezes são cabíveis?

Entrevistado 1	<p>“Prazo é coisa complicada... primeiro porque encontrar a mão de obra é um problema seríssimo. Já tive problemas de entregarem atrasado e com as peças todas abertas (sem costurar) justificando que não deu pra fazer ou que a peça é muito difícil. Por que não explicou que não deu? Ou se avaliasse no segundo dia, ou até mesmo depois de tentar fechar alguma peça... Não precisa de 15 dias para isso. Para mim, prazo com mão de obra é o que me pesa mais. O ideal seria fazer um contrato para que a pessoa (o terceirizado) cumprisse. O ideal é ter umas 5 pessoas (opções) com quem possa contar. Confiei muito em uma equipe (facção) que era nota 10, incríveis, e só contava com ela, e errei. Agora não faço mais isso. Preciso de outras opções.”</p>
Entrevistado 2	Respondida na questão ...
Entrevistado 3	<p>“Antes tínhamos 3 meses para criar e 3 meses para produzir e lançava duas coleções ao ano. Com a chegada dos <i>fastfashions</i> tudo mudou. Eles já tem duas coleções desenvolvidas com antecedência. A Zara já tem na fábrica da Espanha toda a estrutura que eles vão oferecer de vitrine daqui um ano. Eles criaram um método de antecipação de desenvolvimento de produto que é extremamente inteligente, bem preparado e bem pensado pois o designer lá pode pensar, já que eles estão muito à frente. Eles criaram um formato novo, não existia nenhuma <i>fastfashion</i> antes da Zara, <i>não neste formato</i>. Eles começaram como uma indústria muito rápida de cópia, foram processados por muitos estilistas. Hoje são os estilistas que seguem eles, devido esta antecedência. Ele viraram o jogo. Eles começaram da forma em que nós estamos, mas em um patamar muito menor, que é a cópia. Nossa indústria ainda vive da cópia. Mas para chegar ao nível deles, precisaríamos daquela estrutura de empresa, dos contatos internacionais, das exclusividades, fornecedores...</p> <p>A questão de tempo é muito cruel no vestuário, tanto para os criadores quanto para o pessoal da execução. A maioria das empresas se envolvem com fornecedores externos. Estes fornecedores externos terceirizam suas demandas porque eles mesmos não conseguem dar conta. Estas outras oficinas muitas vezes são envolvidas com trabalho escravo, e é isso que gerou polêmica recentemente com muitas marcas famosas brasileiras.</p> <p>Enquanto eu trabalhava em Santa Catarina, muitas das oficinas que eu mandava pedidos eu conhecia pessoalmente e era na maioria das vezes uma senhora com umas</p>

	<p>máquinas na garagem e a família e vizinhos costuravam no horário deles, sem essa preocupação com trabalho escravo. Mas hoje em dia está muito difícil distinguir um trabalho como este, de um estrangeiro que é explorado por seus próprios conterrâneos por exemplo, que criam suas oficinas sem nenhuma condição de trabalho e trazem pessoas do seu país que estão em busca de uma vida mais digna do que a que têm lá. Tivemos muitos episódios com bolivianos nos últimos tempos, mas quem está na indústria sabe que isso foge completamente ao controle da empresa que faz o desenvolvimento <i>private label</i>, uma oficina vai subcontratando a outra e quando se vê, estão em uma oficina clandestina, onde muitas vezes o próprio dono combina com os empregados a denúncia para conseguir na justiça um dinheiro que trabalhando normalmente ele nunca iria conseguir.</p> <p>Para solucionar em parte este problema hoje, as empresas contratadas para desenvolver o produto <i>private</i>, mandam as peças para oficinas sem as etiquetas da marca, para no caso de aparecer a fiscalização, a empresa de origem não é identificada e as empresas colocam dentro da própria fábrica as etiquetas e acabamentos.</p> <p>Ou seja, busca-se sempre soluções à curto prazo, se sujeitar a mandar lotes de peças para facções que não possuem CNPJ e muito menos autorização de funcionamento é uma resposta pela intensa luta por preços. Competir com grandes magazines e ainda ter uma peça melhor tem como consequência diminuir custos nas costuras. Os grandes magazines chegaram ao Brasil também com uma resposta ao mercado, para competir com marcas que tinham um custo muito alto.</p> <p>Clientes que buscam qualidade, não a encontram nem nas grandes marcas mais, muito menos nos <i>fastfashions</i>. Adquirindo um produto de marca e depois percebendo que ele laceia, ou que teve torção, desfiou, descosturou, o cliente sente que o produto que ele investiu tem a matéria prima na mesma origem das <i>fastfashions</i>. No início tudo que era importado era sinônimo de qualidade, e hoje é justamente o contrário.”</p>
Entrevistado 4	<p>“Os prazos são ditados pela direção da indústria. Na <i>Cavallera</i> também trabalhávamos da mesma forma, a diretoria, a produção e a engenharia organizavam o calendário anual e fixo. Nele estão inclusas as coleções e as coleções sobre coleções.</p> <p>O departamento de estilo alimenta toda a cadeia. Em um primeiro momento atendemos a um pequeno desenvolvimento e suas modelagens e isto logo se transforma em um grande volume de venda e produção industrial.</p> <p>Trabalhamos com uma antecedência de um ano. Para a criação é ruim pois muitas vezes já temos conhecimento do que irá acontecer mas ainda não temos a possibilidade de trabalhar com a matéria prima que até chegar em nossas mãos, os prazos já se esgotaram. Por isso, muitas vezes, a nossa impressão, na indústria em que eu trabalho, é de que nós estamos atrasados. Temos esta impressão de um eterno atraso.</p> <p>A indústria têxtil e os outros segmentos trabalham em um prazo diferente do nosso. Estamos sempre tentando adaptar um assunto velho para o que vai acontecer. Certas necessidades do mercado precisam ser supridas independente do que está acontecendo na fábrica. Estamos sempre tentando acompanhar os assuntos decorrentes do público, da pauta de moda, ou de alguma sobra de estoque. Tentamos sempre adequar o prazo em cima de tudo o que está ao redor.”</p>

18 – Gostaria de adicionar mais alguma coisa que acredite ser relevante nesta pesquisa?

Entrevistado 1	<p>“Acredito que um grande começo é fazer o que você ama e fazer tudo muito bem planejado. Buscar não ser megalomaniaco e abraçar o mundo buscando ter sempre o pé no chão fazendo sempre o que ama.”</p>
Entrevistado 2	<p>“Apesar de eu ser profissional da moda, eu sou um pouco anti-moda e anti-consumo. Não “anti” pois ganho dinheiro com isso, mas acho a moda uma forma de expressão. Da mesma forma que se vai em uma exposição para ver quadros, eu tenho um projeto futuro de fazer uma exposição de roupas conceituais e gostaria muito de levar a moda por este lado. Com esta exposição conceitual mostrarei a moda não como um meio de consumo, mas como arte.</p> <p>O fato de eu ter muitos amigos artistas plásticos envolvidos com <i>graffiti</i>, eu tenho pesquisas para se fazer <i>graffiti</i> em tecido. Já existe spray com tinta de tecido da <i>Acrilex</i>. Até mesmo canetas. Se pode estar na tela, nos muros, pode estar em um tecido. Seria algo muito exclusivo.”</p>
Entrevistado 3	<p>“Gostaria mesmo de agradecer à oportunidade, temos poucos momentos em que podemos falar sobre este assunto abertamente e iniciar uma discussão para fazer algo a respeito, acredito que seu trabalho é muito importante para a indústria e principalmente para os profissionais de criação. Hoje é uma realidade, o profissional de estilo se sente muito desvalorizado. Investir tanto em uma faculdade cara, para fazer um estágio que muitas vezes não é remunerado e dali alguns anos conseguir um emprego de 3 ou 4 mil reais, coisa que em uma cidade com o custo de vida de São Paulo, não é nada. Pouquíssimas empresas têm salários acima dessa média e contam com plano de carreira como é comum em outras profissões. Poucos de nós têm a sorte de se encaixar em uma empresa assim.</p> <p>Exceto os grandes estilistas das grandes marcas consolidadas, não existe ninguém que ganhe 15, 20 mil reais como estilista, não que eu saiba. Nem culpo os donos de empresa até porque acho que eles também não tem como absorver esta realidade. Com o mercado hoje, 5 mil reais - que é um salário baixo – os empresários não conseguem arcar com este custo pois competem por valores, e este custo traria consequências no valor final.</p> <p>Para essa competição eles economizam na equipe de estilo, que antes era a mais cara e hoje em dia se tornou uma das mais baratas, quando não inexistente.</p> <p>Conheço empresas que acreditaram estar economizando colocando grandes responsabilidades para estagiárias recém formadas e deu muita coisa errada. Os donos focados em reduzir custo, contratam recém formadas justamente por não ter ciência da responsabilidade e conhecimento do processo para ser uma boa estilista. É necessário conhecer um pouco de tudo, e saber um pouco de tudo para ser uma profissional preparada.</p> <p>A experiência em ambiente de trabalho fabril e o conhecimento das suas engrenagens é, hoje, muito mais importante que a criatividade.</p> <p>Economizando no departamento de criação, o dono de empresa terá problema tanto na execução quanto nas vendas das peças, um efeito em cadeia devido a profissionais mal preparados gerando resultados indesejados.</p> <p>Sinto também que os donos de empresa estão perdidos, sem saber para onde correr. Espero que a indústria da moda dê uma reviravolta, que valorize os profissionais que têm conhecimento e que deem um passo para grandes marcas existirem. Temos carência de marcas com identidade e precisamos sair desta indústria da cópia.</p> <p>Depois dessa bagunça que o <i>fast fashion</i> causou, acredito que em algum momento as marcas vão conseguir buscar suas próprias identidades. Temos um grande exemplo que é a <i>Farm</i> que criou sua identidade e hoje sofre com a cópia dela mesma. Acredito em marcas que se voltem para o seu país, sua nação, seu público, seu mercado, pois o Brasil ainda é muito carente de identidade, e a medida que o país for crescendo, as marcas vão</p>

	evoluir junto. Acredito muito no nosso potencial criativo e sei que quando chegarmos à maturidade em todos estes sentidos, seremos um referencial da indústria da moda no mundo.”
Entrevistado 4	<p>“O profissional criativo do Brasil precisa ser mais forte no que faz. Entender um pouquinho mais do nosso assunto e colocar na indústria. Acho que temos um vício internacional que é muito triste em função de quanta coisa rica a gente tem aqui.</p> <p>Ficamos tentando construir esses <i>shapes</i> pensados para um corpo que não é o nosso e em função de um assunto velho. Nós somos eternamente colonizados e acho isso ruim. Nós profissionais temos que cada vez mais trabalhar para transformar isto.</p> <p>Estudantes acadêmicos que abordam assuntos relacionados à moda tratam de um assunto tão rico, importante para a cultura e presente no nosso dia a dia que é estranho ser uma área de estudo tão recente e por muitas vezes menosprezada.”</p>