

<http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2023v28n3p21-40>

**DESAFIOS À CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO *FAST FASHION*:  
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA CALÇADISTA**

**Pâmella Diandra Pereira Hiller**

Graduada em Administração  
Instituição Evangélica de Novo Hamburgo - IENH  
E-mail: pamella.pereira22@gmail.com

**Sílvio Luís de Vasconcellos**

Doutor em Administração  
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM  
E-mail: silviolvasconcellos@gmail.com

**Vanessa Theis**

Doutora em Qualidade Ambiental  
Universidade Feevale  
E-mail: nessa.theis@gmail.com

**Dusan Schreiber**

Doutor em Administração  
Universidade Feevale  
E-mail: dusan@feevale.br

Submissão: 07/03/2023 - Aceite: 03/01/2024.

ISSN 1980-4431 | *Double blind review*

## Resumo

O objetivo do estudo é identificar como, em condições de pressão, a criatividade é percebida pelos integrantes de equipes de desenvolvimento de produtos na produção orientada para *fast fashion*. Foi conduzida uma pesquisa de caráter descritivo, de abordagem qualitativa e como estratégia optou-se pelo estudo de caso único em uma empresa de grande porte, produtora de calçados femininos, na qual foram conduzidas sete entrevistas com pessoas em diferentes posições no desenvolvimento de produtos, aliadas à observação participante. À luz da Visão Baseada em Recursos, a pesquisa é original por avaliar como a criatividade organizacional se desenvolve em setores voltados a produção em larga escala, como é o caso da *fast fashion* calçadista. O estudo revela que as barreiras a criatividade possuem nuances não completamente reveladas em estudos anteriores, por tratar da criatividade em diferentes níveis organizacionais. O estudo chama a atenção para o ambiente criativo, propondo um olhar mais atento para as motivações intrínsecas e extrínsecas dos profissionais envolvidos com o desenvolvimento de coleções de moda.

**Palavras-chave:** Criatividade organizacional. Barreiras à criatividade. *Fast fashion*. Estudo de caso único.

## 1 Introdução

Nos últimos anos, a criatividade tem se tornado cada vez mais importante para as organizações, especialmente diante de um cenário de mudanças constantes e intensificação de incerteza. A necessidade de enfrentar essas mudanças e se adaptar ao cenário econômico tem levado as empresas a valorizarem a criatividade como um recurso essencial para a inovação (J. Zhou & Shalley, 2008; Zhou & Li, 2012). Cada vez mais, se vislumbra que a criatividade organizacional é um fator determinante para o desenvolvimento de capacidades e competências que proporcionam vantagem competitiva (de Vasconcellos et al., 2019; Javidan, 1998).

Empresas que atuam no setor da moda, em especial aquelas voltadas para a produção de *fast fashion*, enfrentam desafios ainda maiores no que diz respeito inovar e enfrentar tal cenário. O ritmo acelerado desse tipo de produção exige que as empresas sejam criativas em intervalos de tempo cada vez mais curtos (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). A indústria calçadista, inserida nesse contexto, precisa constantemente buscar alternativas na fabricação e desenvolvimento de calçados, lidando com a pressão de produzir em larga escala e ao mesmo tempo ser criativa (Rigby et al., 2009).

Nesse cenário, o desenvolvimento e gerenciamento da criatividade assumem um papel fundamental. Os gestores organizacionais precisam criar ambientes que estimulem o potencial criativo dos colaboradores, uma vez que a forma como a empresa é percebida em termos de criatividade pode influenciar sua competitividade (Chu, 2018). A busca por estratégias que estimulem a criatividade e superem as barreiras existentes torna-se crucial para promover a inovação nas organizações (Blauth et al., 2014; Gao et al., 2021).

Este estudo adota a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR) para analisar a importância da criatividade organizacional como um recurso intangível para a construção de vantagem competitiva sustentável, tomando esse recurso como de valor, raro e dificilmente imitável no espectro competitivo (Barney, 1991, 1995). A pesquisa se propõe identificar como, em condições de pressão, a criatividade é percebida pelos integrantes de equipes de desenvolvimento de produtos na produção orientada para *fast fashion*. Ao compreender esses fatores, espera-se contribuir para a criação de ambientes organizacionais mais propícios à criatividade e que permitam a emersão da criatividade organizacional, mesmo sob condições de pressão por velocidade na produção.

Um estudo de caso único foi realizado em uma empresa calçadista de grande porte localizada no Brasil. A escolha dessa empresa se deve ao fato de ela ser líder na indústria da moda e seguir a lógica de produção *fast fashion*. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas,

observação participante e análise documental. A abordagem qualitativa permite uma compreensão mais aprofundada das percepções dos colaboradores sobre a criatividade no contexto do desenvolvimento de produtos.

Os resultados da pesquisa indicam que as percepções sobre a criatividade são variadas dentro das equipes de desenvolvimento de produtos. Enquanto alguns líderes percebem elementos que estimulam a criatividade, os colaboradores diretamente envolvidos na criação de novos modelos muitas vezes se sentem pressionados e limitados em sua criatividade. Essa diferença de percepção pode ser explicada por diversos fatores, como a pressão por prazos curtos, a ênfase na produtividade e a falta de autonomia criativa.

Além disso, foram identificadas algumas barreiras específicas à criatividade nesse contexto. Entre elas, destacam-se a falta de tempo para experimentação e exploração de novas ideias, a cultura organizacional voltada para resultados imediatos e a ausência de estímulos adequados, como recompensas e reconhecimento pelo trabalho criativo. Essas barreiras podem impactar negativamente a capacidade da empresa de inovar e se destacar no mercado.

Em suma, este estudo aborda a importância da criatividade nas equipes de desenvolvimento de produtos na indústria calçadista de *fast fashion*, em condições de pressão decorrentes de características específicas desse modo de produção. A partir da perspectiva da Visão Baseada em Recursos, o estudo identifica os fatores que estimulam e inibem a criatividade nesse contexto específico. Os resultados fornecem insights valiosos para as empresas do setor, permitindo o desenvolvimento de estratégias que promovam a criatividade como fonte de vantagem competitiva.

## 2 Fundamentação Teórica

Nesta seção, apresenta-se o suporte teórico que sustenta esse estudo. A partir de um preâmbulo na ótica da inovação, aborda-se os temas relacionados à criatividade organizacional como recurso, bem como as barreiras e incentivos à criatividade no ambiente organizacional.

### 2.1 Gestão da inovação

O Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018), elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, detalha como a inovação pode ocasionar mudanças no nível da empresa. Nesta perspectiva, concentra-se em processos, produtos e negócios significativamente aprimorados, reconhecendo que as inovações organizacionais podem determinar o desempenho das empresas.

Conforme são realizadas melhorias significativas em um produto, por meio de novas combinações de materiais e serviços anteriormente disponíveis, com métodos diferentes que aprimoram os processos de fabricação, consolida-se a inovação incremental. Essas alterações promovem o aperfeiçoamento do desempenho funcional do produto, pela redução de custos ou aumento da eficiência e qualidade dos processos de produção (Osenieks & Babauska, 2014; Scherer & Carlomagno, 2009).

Por outro lado, as inovações radicais são aquelas que implicam na introdução de novos produtos que provocam grandes mudanças no mundo e tendem a criar valores de mercado (Carvalho, 2009; Nagano et al., 2014). Contudo, Rocha (2009) sinaliza que as inovações radicais, embora trazendo maior investimento, têm potencial de trazer maiores retorno. Elas representam maiores riscos e incerteza, além de que seus investimentos nem sempre trazem benefícios no curto prazo (Philip et al., 2020). A longo prazo, oferecem perspectivas para melhorar o posicionamento da empresa no mercado. Por esta razão, algumas organizações têm dificuldade de implementar as inovações radicais, uma vez que os acionistas demandam retorno rápido (Petricevic & Teece, 2019; Zawislak, 2014).

Para que a organização consiga enfrentar a volatilidade e consequente incerteza, é importante reconhecer as diferentes tipologias de inovação e identificar a abordagem mais adequada para viabilizar seus projetos. Entende-se que a incerteza não pode levar as empresas à descontinuidade de investimentos para inovar (Darvishmotevali et al., 2020; Nagano et al., 2014). Neste contexto, além

de investimentos, um elemento antecedente da inovação é a criatividade (Barczak et al., 2010; Im et al., 2013), tanto para minimizar investimentos como para gerar ideias de melhorias de produtos ou sua renovação perante o consumidor.

## 2.2 Criatividade organizacional

Criatividade organizacional é conceituada na literatura de gestão como um produto, serviço, ideia, procedimento ou processo novo, valioso e útil, criado por indivíduos que trabalham juntos em um sistema social complexo (Woodman et al., 1993). No entanto, nem sempre a criatividade foi bem-vinda no contexto organizacional. Quando imperava o modelo produtivo em massa, a criatividade era barrada por instrumentos que favoreciam a disciplina e a burocracia para manter o ritmo esperado na produção (Cummings, 1965). Na medida em que a diferenciação foi sendo valorizada, a criatividade, enquanto recurso, portanto criatividade organizacional, passou a ser percebida como algo valioso e de difícil imitação, favorecendo a mudança de status para recurso de primeira ordem (Amabile, 1996; de Vasconcellos et al., 2019).

O conceito de criatividade, no contexto organizacional, relaciona-se à geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos, que produzam alguma contribuição valiosa para a organização (S. Acar & Runco, 2019; Souza & Bruno-Faria, 2013). A visão de Duailibi e Aravind (2009) e Bezerra e Guimarães (2017), mais voltada para o marketing e publicidade, fornece elementos para conceituar a criatividade como uma atividade orientada à existência de algo novo seguindo um objetivo previamente delimitado.

Na visão de Amabile (1997), a criatividade se refere ao modo como as pessoas pensam e resolvem problemas, através do uso da imaginação, podendo trazer benefícios às organizações. Os maiores erros conceituais referentes à criatividade são: i) a ideia de que a criatividade está relacionada com a característica de indivíduos com personalidade excêntrica; ii) de que se restringe a manifestações artísticas ou iii) que é resultado apenas da inteligência ou de boas ações.

Segundo o Modelo Componencial da Criatividade (Amabile, 1996), o processo criativo é composto por expertise, raciocínio criativo e motivação. A expertise compreende os conhecimentos e talentos específicos de determinado domínio, habilidades essas que podem ser afetadas por educação, experiência, treino formal e informal, bem como pelas capacidades técnicas desenvolvidas.

Este componente depende também do talento, que é inato e orienta o trabalho e o pensar cientificamente para explorar e resolver problemas em uma área em particular (Amabile, 1997). Empresas que têm dificuldade em transformar ideias de seus indivíduos em criatividade organizacional têm dificuldade de lidar com a inovação e, ao longo do tempo, comprometem sua capacidade de responder às mudanças que o ambiente externo lhes impõe (Amabile, 1998; Folta, 2007). Por outro lado, a criatividade organizacional, enquanto recurso, depende da forma como a organização propicia o compartilhamento de ideias, conectando os níveis de análise da criatividade do indivíduo, dos grupos e da organização (Gao et al., 2021).

O raciocínio criativo, também chamado de habilidades criativas relevantes, inclui “o estilo cognitivo, os traços de personalidade e o estilo de trabalho” (Costa, 2006, p. 24). É um componente que pode ser aplicado a qualquer domínio, não focando apenas em áreas em que a pessoa é especialista. Esse componente diz respeito à maneira pessoal de pensar, gerar ideias e solucionar os problemas. Tais habilidades dependem do estilo cognitivo que engloba um conjunto de técnicas, tais como: características de personalidade, interdependência, tolerância à ambiguidade, táticas para produzir e explorar novas alternativas, ausência de julgamentos inibidores, uso de categorias para a organização de informação e a capacidade de ser orientado para enfrentar riscos (Amabile, 1996; Costa, 2006; Gomes et al., 2016).

Os estilos de trabalho também são parte desse componente. Podem representar uma característica que se relaciona à criatividade que é referida ao trabalho intenso, aptidão para a concentração, procura da excelência, abandono de ideias com reduzido potencial de operacionalização, dedicação de longos períodos e esforços para a realização de trabalho criativo notório (Kazanjian & Drazin, 2012). Alguns destes aspectos, em algum momento, fazem parte da personalidade ou estrutura cognitiva básica do

indivíduo. Sendo inatos, podem ser aprendidos, desenvolvidos e praticados de muitas maneiras, resultando e fazendo que as pessoas aprendam a ser mais flexíveis, fluentes e originais no seu pensamento (Amabile, 1996; Costa, 2006; Muzzio, 2017).

O terceiro componente é a motivação (Gondim et al., 2015). Existem dois tipos de motivação: a intrínseca (interna ao indivíduo) e a extrínseca (externa ao indivíduo). A motivação intrínseca diz respeito à satisfação que o indivíduo aplica na tarefa, independente dos fatores e motivações externos, pelo empenho, desafio pessoal, prazer, satisfação pelo próprio trabalho, autodeterminação e competência na execução (Amabile, 1996; Gondim et al., 2015).

Já a motivação extrínseca refere-se ao envolvimento do indivíduo na realização de determinada tarefa com o objetivo de alcançar aspectos como metas, compensações, recompensas, reconhecimentos, competição e avaliação externa no processo criativo. Destaca-se que a existência de motivadores extrínsecos pode provocar efeitos positivos na motivação intrínseca (Bezerra & Guimarães, 2017; Thompson, 2018).

Neste âmbito, se determinadas recompensas são interpretadas como reconhecimento do esforço, talento e dedicação pessoal, ao invés de uma forma do mecanismo de punição e recompensa, pode suscitar a motivação intrínseca. Nesta condição em particular, a recompensa vem depois da execução do trabalho, não sendo, o motivo para a sua realização (Costa, 2006).

Amabile (1996) constatou que embora na criatividade predomine características do indivíduo, o ambiente exerce forte influência no processo criativo para que a criatividade individual possa ser compartilhada e transformada em um recurso organizacional de primeira ordem. Um ambiente em que as pessoas pensam criativamente está relacionado com a independência e autodisciplina dos indivíduos, de estímulo para assumir riscos, de tolerância à ambiguidade e incentivo à perseverança diante dos problemas e aos questionamentos das ideias preconcebidas (Bezerra & Guimarães, 2017; Gondim et al., 2015).

Enquanto a criatividade é uma característica humana que, assimilada pela organização, se torna um recurso (de Vasconcellos et al., 2019; Puccio & Cabra, 2012), a inovação é mais ampla, envolve toda uma ação organizacional para representar uma novidade que desperte interesse no mercado.

### 2.3 Criatividade como antecedente da inovação

No contexto organizacional, a criatividade é um processo de caráter cognitivo-emocional, fundamentalmente individual, quando socialmente compartilhada pode potencializar a inovação (Muzzio, 2017; Sousa, 2000). Nesta perspectiva, a criatividade constitui uma condição necessária para que a inovação ocorra com êxito (Gao et al., 2021) mesmo que envolva em paradoxos sobre a relação entre a criatividade e a produtividade dentro das organizações (Basset-Jones, 2005) ou no meio econômico quando a demanda por produção padronizada e constantemente renovada se impõe (Chu, 2018).

Esses paradoxos, relacionados às diferentes percepções sobre a criatividade dentro das organizações (Ek Styvén et al., 2022) acabam por emergir como barreiras a serem superadas (Kazanjian & Drazin, 2012) e podem culminar na fragilização da conversão da criatividade individual em criatividade organizacional (Gao et al., 2021), recurso de primeira ordem para a obtenção de vantagem competitiva (Acar et al., 2019).

Lin (2011) sinaliza que as organizações poderão adquirir vantagens competitivas através da transformação da criatividade dos colaboradores em inovação organizacional. Convém, no entanto, distinguir criatividade organizacional e inovação. Bruno-Faria, Vargas e Martínez (2013, p.11) defendem que “enquanto uma pessoa pode ser criativa e sozinha gerar ideias, a implementação de ideias, tipicamente, depende de aprovação, suporte e recursos de outros”. Esse é um fator central na diferenciação entre os dois constructos.

A inovação resulta de um conjunto de ações direcionadas, requerendo esforço sistemático, organizado, focado e com propósitos (Damanpour & Aravind, 2012).

A criatividade individual e do grupo nutrem e abastecem a inovação (Santangelo & Phene, 2022). Bruno-Faria et al. (2013) salientam que no processo da inovação pode surgir a necessidade de ajustes

como o aprimoramento de um produto, o aperfeiçoamento de ideias anteriormente estabelecidas ou de revisão de um processo de trabalho para obter um resultado mais efetivo e viável à sua implementação. Já a criatividade organizacional, enquanto recurso, influencia diretamente na produção da inovação (de Vasconcellos et al., 2019).

Em termos de desempenho, a criatividade está para o indivíduo como a inovação está para a organização (Monteiro Jr, 2011). Para Monteiro Jr (2011, p. 68), uma “pessoa pouco criativa e exageradamente avessa a risco pode ter mais dificuldades para atingir suas metas ou demorar mais ou resolver seus problemas. Mas nada impede que ela leve uma vida normal e se sinta realizada. O mesmo não pode ser dito para a organização”. A empresa que não inova, mais cedo ou mais tarde sentirá as consequências, podendo perder espaço no mercado e até deixar de existir (Mumford, 2012). Nesse sentido, a criatividade organizacional passa a ser um recurso de alto valor para a organização, ultrapassando os limites do indivíduo e valorizando a socialização de ideias (de Vasconcellos et al., 2019; Sirmon et al., 2011), estabelecendo-se como um dos pilares – ou microfundamentos – da competitividade (Foss & Pedersen, 2019; Vaz et al., 2021).

Para Rocha (2009) e Gondim et al. (2015), as empresas que não tiverem competências para flexibilizar suas estruturas e criar soluções que estimulem a criatividade dos seus empregados terão dificuldades de manterem-se em funcionamento. Elas precisam ser coordenadas por gestores que tenham a mente aberta a inovações para, assim, encontrarem formas de estimular a criatividade de seus empregados (Chang & Shih, 2018), tanto trabalhando a motivação quanto auxiliando no rompimento do pensamento tradicional vigente para implementar ideias criativas e inteligentes.

Para que a criatividade organizacional se converta em inovação, precisa ser combinada com outros recursos e capacidades organizacionais (Bissola et al., 2014; Gao et al., 2021). É essencial que haja investimento, por parte das organizações, nas condições ambientais em que o indivíduo atua e estímulos para o desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização.

Além de restrições em termos de questões ambientais e financeiros, diferentes elementos podem restringir o processo de transformação de criatividade do indivíduo em criatividade organizacional (Ek-Styvén et al., 2022), até mesmo as expectativas diferentes das pessoas envolvidas no processo de gerar ideias criativas a depender de suas posições hierárquicas (Yu & Wang, 2022).

#### 2.4 Barreiras à criatividade

Com relação às barreiras à inovação e fatores que inibem a criatividade, Alencar (1995) apresenta cinco categorias: estruturais, sociais e políticas, processuais, falta de recursos e, finalmente, individuais e atitudinais. As barreiras estruturais dizem respeito ao grau de importância dado ao seguimento de regras e procedimentos no desempenho das tarefas. As barreiras sociais e políticas ocorrem quando existe uma ênfase exagerada nas relações de poder e a existência de normas que reforçam o conformismo. As barreiras processuais referem-se aos procedimentos e regulamentações que frequentemente inibem a inovação e privilegiam o status quo.

A falta de recursos diz respeito à carência de profissionais, equipamentos e/ou tecnologias adequados, recursos financeiros e tempo insuficiente para se tentar criar no ambiente de trabalho diante da pressão por desempenho (Liu et al., 2022). As barreiras individuais e atitudinais compreendem as restrições presentes na própria pessoa, como medo de correr riscos, intolerância à ambiguidade, dogmatismo, inflexibilidade, conformismo (Gondim et al., 2015; Muzzio, 2017).

Com relação aos fatores que estimulam a criatividade no ambiente de trabalho, Robbins (2000) destaca que é preciso tornar o ambiente favorável para inovação, fugir do tradicional, reinventar, desprender-se das rotinas que acomodam o indivíduo e despertar o potencial criativo. No contexto organizacional, o papel do líder é fundamental, no sentido de desfazer possíveis barreiras à criatividade (Liu et al., 2022), maximizando as oportunidades para a expressão da criatividade dos colaboradores (de Alencar & de Faria, 1996; Muzzio, 2017; Popescu, 2022)

Outro fator determinante para que a criatividade se manifeste ou não, é a cultura que predomina no ambiente organizacional. Para Rocha (2009), o estímulo à criatividade está sujeito a aspectos culturais, estrutura organizacional e a criação de processos de gestão da inovação que selecionem as

melhores ideias. Na perspectiva de Robbins (2000), as organizações inovadoras tendem a ter culturas parecidas, encorajando seus colaboradores a experimentarem, premiar os sucessos e valorizar o erro como meio de aprender (Bradley et al., 2018; Cropley & Cropley, 2008).

De Alencar e de Faria (1996) e Muzzio (2017) destacam que a organização deve proporcionar salários e benefícios adequados às pessoas que geram ideias inovadoras, a fim de que os colaboradores se sintam valorizados por propor soluções criativas aos problemas da organização. Além disto, a estrutura organizacional deve ser flexível e descentralizada, caracterizada por um relacionamento interpessoal guiado pela confiança mútua e respeito às opiniões divergentes, muitas vezes associadas a papéis diferentes dentro da estrutura hierárquica da organização (Yu & Wang, 2022).

Por meio deste ambiente marcado pela liberdade, flexibilidade, respeito às diferenças e autonomia, os colaboradores terão mais facilidade no acesso às informações internas e externas, imprescindível na realização de suas atividades (Gomes et al., 2016; Gondim et al., 2015).

Diante do exposto, um dos grandes desafios apresentados aos gestores está em encontrar meios para eliminar barreiras, estimulando a expressão da criatividade entre seus colaboradores, uma vez que a criatividade é um elemento que antecede a inovação e decorre da percepção dos indivíduos (Emer & de Vasconcellos, 2021) que o ambiente é propício para compartilhar suas ideias (Ek Styvén et al., 2022). Além disso, a pressão de tempo é condicionante e inerente em ambientes competitivos (Amabile et al., 2002; Ismail, 2015) em que a entrega de produtos criativos, cada vez mais rapidamente, é essencial para manter a competitividade, como é o caso de indústrias que produzem *fast fashion* (Bhardwaj & Fairhurst, 2010; Zhu et al., 2018) e envolvidas com design (Hsiao et al., 2017).

### 3 Metodologia

Esta pesquisa é de natureza descritiva, pois busca descrever evidências à luz da teoria. Como técnica de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso único, recomendado por Yin (2015) para pesquisas na área dos estudos organizacionais e gerenciais. Estudos de caso único são recomendáveis especialmente quando o pesquisador se defronta com um caso crítico, isto é, há uma confrontação teórica que justifique a escolha do ambiente de investigação (Yin, 2015) como é o caso da empresa escolhida, que produz *fast-fashion* em grande volume, compete por custos e necessita ser criativa para renovar suas coleções quinzenalmente, em cinco diferentes linhas de produtos, produzindo 80 milhões de pares de calçados femininos por ano.

Os critérios de escolha do caso estão associados a fatores como representatividade em termos produção *fast fashion* e a capacidade de desenvolvimento de coleções de produtos, em curto prazo, dentro da própria empresa. Além disso, buscou-se identificar um caso em que fosse viável a generalização da pesquisa (Dyer & Wilkins, 1991; Yin, 2015) para outros setores em que a criatividade é elemento crucial tanto para a inovação como para a percepção do cliente sobre o seu valor intrínseco como fator de competitividade. Embora seja de interesse da empresa que se preserve sua identificação, é necessário destacar que o caso foi desenvolvido em uma das maiores fabricantes de calçados do Brasil que, quando os dados foram coletados, lançava coleções quinzenais em diferentes linhas.

Os dados foram analisados por análise de conteúdo (Bardin, 1977) a partir de categorias de análise. A partir de um roteiro previamente desenhado, como preconizado por Gaskell (2000), coletou-se os dados que foram confrontados com as categorias (Zhang & Wildemuth, 2005), cuja aplicabilidade tem sido testada em diferentes estudos relacionados à inovação (por exemplo, Hollingsworth, 2000).

Além da análise dos dados da empresa e das entrevistas, desenvolveu-se também observação participante. A observação participante é uma técnica utilizada em pesquisas qualitativas que insere o pesquisador no ambiente da pesquisa para coletar informações sobre o convívio, as simetrias e as assimetrias de comportamento no ambiente, com registros feitos através de caderno de campo ou

outros elementos de registro que permitam capturar informações que não seriam perceptíveis nas entrevistas (Serva & Jaime Júnior, 2012; Spradley, 1980).

A pesquisa foi realizada no departamento de pesquisa e desenvolvimento de produto, de uma empresa calçadista brasileira de grande porte, em 2018. A referida organização foi fundada nos anos 1970 e possui unidades fabris nas adjacências da sua matriz. Produz mais de 300 mil pares de calçados por dia, comercializados no Brasil e em quase uma centena de países, empregando oito mil trabalhadores diretamente. Sua linha de produtos é constituída de um portfólio de cinco marcas, que definem diferentes posicionamentos e públicos de atuação, com coleções renovadas a cada 15 dias.

A marca Alfa é referência nacional de moda em calçados femininos, voltada para a produção e comercialização de produtos de maior valor agregado. A marca Beta é a que possui maior variedade de produtos. Também voltada para o desenvolvimento de calçados femininos, a marca visa atingir mulheres entre 25 e 45 anos, das classes B/C. A terceira marca, Gama, desenvolve os calçados para um público feminino, jovem e adulto. Com mais de uma década de história e com os produtos que são recordes em vendas e faturamento para a empresa, a marca Delta surgiu para atender as meninas do público infantil, desde bebês até a fase mirim. Finalmente, a marca Ômega, também voltada para o universo feminino, tem foco no conforto.

Participaram do estudo sete colaboradores dos quinze que atuam na área de desenvolvimento de produtos. Os entrevistados trabalham nas equipes desenvolvedoras das marcas Alfa, Beta e Gama. A direção da organização indicou os representantes dessas três marcas por se tratar das que representam maior faturamento e volume de vendas. Os integrantes das marcas Delta e Ômega foram excluídos devido as especificidades de seus nichos, infantil e moda conforto, com volume de vendas pouco expressivo, quando comparados às outras marcas, além de estarem sujeitos a demandas distintas relativas ao seu público-alvo.

As entrevistas foram autorizadas pela diretoria, sob a condição de que deveriam ser com colaboradores que estivessem envolvidos diretamente com o produto e que atuassem na criação no seu dia a dia. Dois colaboradores de cada marca foram indicados, sendo um o estilista, líder de equipe, e o outro assistente criativo, no intuito de capturar a percepção de barreiras à criatividade em diferentes posições dentro das equipes.

O estilista é responsável pela coordenação da equipe de criação e responde pelos resultados de sua área junto à direção. O assistente criativo colabora na criação e é responsável pelo desenvolvimento de modelos sob supervisão do estilista, ocupando-se de aspectos técnicos.

Além desses, também um colaborador foi escolhido para realizar a validação do roteiro de entrevistas. No entanto, percebeu-se que as contribuições desse colaborador foram relevantes à pesquisa, motivo pelo qual foi incluído entre os entrevistados, com a aquiescência da direção, dado que não houve mudanças substanciais entre a primeira e a segunda versão do roteiro de coleta. Na Tabela 1, estão relacionados os entrevistados e suas particularidades.

**Tabela 1.** Relação dos entrevistados.

Entr.	Gênero	Cargo	Equipe	Exp. total	Tempo empresa
E-1	M	Estilista	Alfa	25a	4a
E-2	F	Assistente	Alfa	8a	11m
E-3	F	Assistente	Alfa	11a	9a
E-4	F	Estilista	Beta	10a	1a
E-5	F	Assistente	Beta	8a	2a
E-6	F	Estilista	Gama	15a	13a
E-7	F	Assistente	Gama	9a	6a

Fonte: Dados da pesquisa.

Para sondagem do ambiente e para estabelecer a triangulação dos dados, a pesquisa seguiu quatro pilares: i) o levantamento de dados da organização; ii) a observação participante; iii) as entrevistas semiestruturadas individuais; e iv) levantamento de dados setoriais.

Para orientar a entrevista, validou-se o roteiro semiestruturado, à luz do referencial teórico. Através do roteiro, buscou-se, no primeiro momento, entender a visão dos entrevistados quanto aos conceitos de criatividade e inovação. Posteriormente, a investigação foi orientada para as percepções quanto aos estímulos e barreiras à criatividade presentes no ambiente de trabalho.

Aplicou-se as entrevistas num período de quinze dias, para que efeitos externos à realidade da empresa não causassem viés de análise (Rosenzweig, 2007). Durante o mesmo período, um dos autores desta pesquisa esteve presente colhendo impressões sobre as relações interpessoais dos entrevistados, como recomendado por Serva et al. (2012), em pesquisas em administração. As entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e análise, no sentido de compor o corpus da pesquisa. No final, gerou-se um quadro analítico aproximando o referencial teórico com os resultados, como recomendado por Gaskell (2000). De posse da transcrição as evidências foram assinaladas para a confrontação, conforme também indicado por Gaskell (2000).

As informações obtidas nas entrevistas, as observações descritas no diário de campo e os dados levantados na organização foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, segundo metodologia proposta por Bardin (1977). A partir do corpus em perspectiva, foi possível realizar a análise dos dados, quando procurou-se identificar a percepção dos trabalhadores tanto a respeito dos fatores que servem de estímulo quanto os que funcionam como barreiras à criatividade no ambiente onde atuam, no que se entende ser a percepção dos membros da equipe sobre a criatividade sob pressão em seu ambiente de trabalho.

Para análise dos dados, foi realizada a redução das informações, agrupando os temas relacionados entre si e assim possibilitando posterior análise. As respostas foram mapeadas e relacionadas à base teórica. Segundo Bardin (1977), é fundamental que se estabeleça uma categorização do material a ser coletado. Para a autora, a análise é essencialmente temática e transversal, recortando as percepções dos entrevistados e do observador em torno de cada tema-objeto.

Para esse estudo, foram definidas categorias que procuravam identificar as percepções sobre criatividade, tanto em relação aos seus estímulos como as barreiras existentes para a intensificação do uso da criatividade. As categorias foram identificadas à luz do referencial teórico, com base de Alencar (1995), de Alencar e de Faria (1996), conforme Tabela 2.

**Tabela 2.** Síntese das categorias da pesquisa.

Barreiras	Estímulos	Categorias
Estruturais	- Estrutura organizacional - Suporte da chefia	Estrutura
Sociais e políticas	- Suporte do grupo de trabalho - Liberdade e autonomia	Elementos sociais e políticos
Processuais	- Suporte organizacional - Ambiente físico	Processos
Falta de recursos	- Recursos tecnológicos - Treinamento	Recursos
Individuais / atitudinais	- Participação - Desafios	Características individuais / atitudinais
Ruídos de comunicação	- Comunicação	Acesso à informação
Ausência de estímulos	- Salários e benefícios	Modelos de recompensas
Pressão de tempo	- Tempo e volume de trabalho condizentes	Pressão de tempo e sobrecarga de trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir, apresenta-se os resultados da pesquisa, utilizando os procedimentos metodológicos descritos nesta seção, como forma de atender o objetivo da pesquisa, antecedido sobre um panorama da produção mundial e nacional de calçados, que colaboram na triangulação dos dados como instrumento de confiabilidade da pesquisa.

#### 4 Resultados e Análise de dados

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Calçados (ABICALÇADOS, 2022), em 2018 a indústria calçadista brasileira empregava 266 mil pessoas, distribuídas em mais de 5 mil empresas. Naquele ano, foram produzidos mais de 22 bilhões de pares de calçados no mundo, sendo que 972 milhões, no Brasil. Do tal produzido no mundo, 845 milhões foram consumidos no Brasil. Em termos de consumidores, estimativas da entidade indicam que da produção brasileira, 41% sejam destinados ao público feminino; 12%, ao masculino; 7%, ao infantil; e 40% sem identificação de público-alvo. Se considerado o tipo de calçados, chinelos representam 45% da produção em pares; casual, 41%; esportivo, 9%; segurança, 4%; e ortopédico, menos de 1%. O caso estudado se enquadra no perfil de consumidoras do gênero feminino e o tipo de calçado é casual. A representatividade do caso na produção brasileira, contribui no perfil do estudo de caso único, pois entre as 5 mil empresas calçadistas do Brasil, isoladamente a empresa emprega três por cento dos trabalhadores diretos e produz quase oito por cento e tudo o que o Brasil fabrica em calçados, ou vinte por cento da produção de calçados femininos.

Nesta seção, analisa-se, por categorias, as informações coletadas por meio de entrevistas, nas observações e nos documentos que ampararam este estudo de caso. Previamente, buscou-se compreender a percepção dos entrevistados sobre criatividade.

No entendimento dos entrevistados, a criatividade está relacionada com a criação de novas ideias e novos métodos. Enquanto E-2 entende que a criatividade pode ser desenvolvida “em qualquer ação do cotidiano”, a E-2 sinaliza que a criatividade é a geração de novas soluções saindo dos padrões e facilitando o dia a dia das pessoas. Para a entrevistada E-3, “a criatividade acontece quando se cria algo novo” e para E-7, “a criatividade acontece quando é possível enxergar com outros olhos o que existe e transformá-lo em algo diferenciado”. Outra entrevistada relatou que a criatividade tem relação com as “experiências de vida de cada pessoa. Quanto maior for sua experiência, maior será o desenvolvimento da criatividade” (E-4). E-1 refletiu, “a criatividade tem relação com o estado de espírito de cada pessoa”. Estes apontamentos corroboram os conceitos explorados por Souza e Bruno-Faria (2013) e por Bezerra e Guimarães (2017), que se referem a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos para determinado indivíduo ou grupo dentro de um contexto, contribuindo para a organização ou bem-estar dos indivíduos. O fator ambiente social pode influenciar o comportamento criativo, desde que os integrantes da equipe percebam que suas ideias são avaliadas e acolhidas (Chang & Shih, 2018).

Através das entrevistas e observações, percebeu-se a preocupação recorrente voltada para a adoção de melhorias e busca contínua por mudanças que possam gerar benefícios no processo de produção, com aumentos de produtividade, qualidade e redução de custos. Essas alterações ocorreram na organização pesquisada, especialmente na automatização de etapas da montagem do calçado.

Outra modificação importante, embora de baixa difusão, foi a introdução de processos de corte a laser, que representou um importante incremento de produtividade e economia, com a redução do descarte de matéria-prima, o que permite interpretar a interrelação entre criatividade e disponibilidade de recursos dentro da organização (Amabile, 1996; Soriano de Alencar, 2012). Na sequência, são apresentadas as categorias de análise que representam o desenho da pesquisa.

##### 4.1 Estrutura

A categoria estrutura organizacional remete aos conceitos explorados por Yu e Wang (2022), de Alencar e de Faria (1996), Amabile (1988) e Rocha (2009). Tais autores sugerem que uma estrutura

favorável à criatividade se caracteriza por estruturas com poucos níveis hierárquicos, flexíveis, com menos burocracia e descentralizada. Rocha (2009) destaca que as empresas precisam trabalhar na motivação de seus colaboradores como, por exemplo, para romper com os paradigmas e pensamentos tradicionais, de forma a estimular a criatividade de seus empregados e facultar a operacionalização de ideias criativas, como também destacado por Chang e Shih (2018). Por outro lado, Yu e Wang (2022) sugerem a existência de forças duais em termos de relações hierárquicas em torno da criatividade e o desempenho.

A organização estudada tem características de uma empresa tradicional com departamentos e níveis hierárquicos bem definidos, o que é considerado, à luz dos autores revisados, uma barreira ao processo criativo (de Alencar, 2012). Apesar disso, mesmo possuindo uma estrutura tradicionalmente hierarquizada, com diversos níveis, percebe-se que a gestão permite o livre acesso das pessoas da criação a outros setores e a troca de informações.

#### 4.2 Elementos sociais e políticos

Esta categoria refere-se aos conceitos apresentados de Alencar e de Faria (1996) e Amabile (1998), caracterizados pelo suporte da chefia, suporte do grupo de trabalho e liberdade e autonomia, a partir de Gomes et al. (2016) e Gondim et al. (2015). O fator suporte da chefia se refere à capacidade da liderança de apoiar e prover suporte às novas ideias, aos projetos de inovação e à necessidade de recursos dentro da organização (Liu et al., 2022). Este fator foi citado pelos participantes da pesquisa como um ponto favorável, pois a empresa está aberta a novas ideias e dá suporte a possíveis mudanças que poderiam ser benéficas à instituição.

Através dos mecanismos oferecidos como os programas de aperfeiçoamento, a empresa incentiva o aprimoramento das atividades individuais atuando como estímulo a ideias, além de fomentar o crescimento profissional. Por meio destes programas, os colaboradores podem aprimorar suas ações e resultados, compartilhar informações que visem à obtenção de melhorias na qualidade dos produtos, produtividade, redução de desperdícios e agilidade das operações e processo.

O fator suporte do grupo de trabalho está caracterizado pelo relacionamento interpessoal das pessoas, guiado pela confiança mútua, descontração e alegria. Foi retratado por E-3 e E-4 como um estímulo à criatividade, pois o relacionamento entre os colegas é considerado satisfatório, existindo sempre a vontade de ajudar uns aos outros e a trocar opiniões. E-6 sinaliza, ainda, que a colaboração entre as pessoas é um dos fatores predominantes para o sucesso da empresa, uma vez que “sem a colaboração o produto final não fica pronto no prazo estipulado”.

O fator liberdade e autonomia está relacionado ao grau de liberdade que a empresa dá aos colaboradores em poder tomar decisões e ter senso de responsabilidade sobre os seus trabalhos (de Alencar & de Faria, 1996; Gomes et al., 2016). Dentre os elementos desta categoria, foi possível constatar que, na opinião dos gestores entrevistados, principalmente E-4, este fator é identificado como um estímulo, pois os gestores têm liberdade de tomar decisões e definir os modelos, materiais e cores que estarão em cada coleção.

Contudo, na opinião dos assistentes de criação, esse fator foi citado como uma barreira, pois o nível de autonomia e liberdade que lhes é concedido é baixo. A maioria das decisões recai sobre o estilista e isso atrapalha a expressão da criatividade. Essa percepção é identificada através do relato de uma das entrevistadas:

(...) precisamos de mais liberdade para fazer pesquisas de rua, poder viajar, sair de dentro de uma sala fechada e buscar alguma fonte que te faça criar mais. Eu acho que poderia ter um espaço na empresa para pensar, que seja mais tranquilo. (...) olhar para fora e buscar alguma inspiração que vá agregar na execução da tua tarefa (E-3).

Essas percepções podem ser relacionadas ao que Amabile (1996) ilustra com gerentes que podem influenciar os três componentes da expressão da criatividade, a expertise/conhecimento, raciocínio criativo e motivação. Nesse sentido, os gerentes podem implementar mudanças sutis para estimular a motivação das pessoas contribuindo para obtenção de resultados mais rápidos e imediatos.

Portanto, percebe-se a relevância de se conceder um nível considerável de autonomia para definir os meios para atingir o objetivo, tanto para que um profissional possa se dedicar a sua carreira como para que os líderes da empresa possam fazer a gestão de talentos, como defendem Popescu (2022), Gomes et al. (2016) e Gondim et al. (2015).

#### 4.3 Processos

A categoria processos refere-se aos conceitos explicados de Alencar (1995), Rocha (2009) e Amabile (1996) sobre suporte organizacional que remetem ao reconhecimento do trabalho criativo, uma cultura voltada para inovação, mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias, bem como o planejamento e a definição de metas de trabalho.

Nessa categoria, foi possível perceber que a empresa estudada tem profundo conhecimento do seu negócio, com processos e metas de trabalhos bem desenhados, buscando sempre o sucesso nas suas atividades. Também possui como mecanismo para incentivar novas ideias, os programas internos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de novidades e sugestões de melhorias. Porém, conforme percebido na fala de alguns assistentes criativos, os incentivos e apoio às novas ideias são limitados em alguns momentos do processo criativo

#### 4.4 Recursos

Essa categoria trata do acesso a recursos, em termos de sua suficiência, atualização e adequação às necessidades dos trabalhadores para o desenvolvimento de ideias originais. Os recursos, mencionados por Amabile (1997) e de Alencar e de Faria (1996), devem ser apropriados ao ambiente físico, à tecnologia disponível e ao treinamento. Na empresa estudada, esses fatores são interpretados como um estímulo à criatividade e em alinhamento com esta percepção a organização disponibiliza ambientes de trabalho adequados e seguros para que todos desempenhem suas atividades.

Conforme observado, o ambiente físico remete a um espaço ergonomicamente confortável, podendo-se observar que há preocupação com a segurança, saúde e bem-estar de seus colaboradores. No que se refere aos investimentos em bens de capital, conforme relatado por E-6, nos últimos cinco anos a empresa aumentou o orçamento para a modernização produtiva e do maquinário, aquisição de novas tecnologias, a expansão das instalações atuais.

Sobre os recursos tecnológicos, a empresa busca constantemente introduzir novas tecnologias para a automatização e ganhos em produtividade e economia em produtos, processos e serviços. No entanto, dois entrevistados ressaltaram que os recursos tecnológicos são poucos explorados na área de criação, o que consideram um aspecto negativo, já que na atual função dos assistentes criativos, a atualização com novos recursos e tecnologias pode propiciar a redução do lead time, o que é de grande importância.

O fator treinamento, caracterizado pela capacitação dos colaboradores e investimento em desenvolvimento das suas habilidades, também é considerado pelos entrevistados como um estímulo à criatividade, visto que a empresa investe na construção coletiva do conhecimento por meio de programas internos. Tais programas têm o objetivo de estimular o desenvolvimento dos colaboradores, a capacitação e conhecimento em novas áreas. No entanto, foi evidenciado descontentamento por parte de E-3, devido à falta de tempo para fazer os cursos e a necessidade de estudar fora do horário de expediente, alinhado ao que defendem de Alencar e de Faria (1996), sobre a relevância do treinamento como instrumento de alavancar a criatividade no meio organizacional.

#### 4.5 Características individuais e atitudinais

A categoria características individuais e atitudinais alude os fatores relacionados à participação e desafios mencionados por De Alencar e De Faria (1996). O fator participação está caracterizado pela valorização da iniciativa, em prol na concepção de possíveis soluções de problemas da organização.

O fator desafios está associado a diferentes graus de dificuldade que podem estimular o indivíduo a ousar na proposição de soluções e ideias, no ambiente organizacional, bem como ao posicionamento individual em face da interpretação de determinados obstáculos para a realização de tarefas. Nem sempre a percepção do que a organização entende por ideia criativa corresponde à criatividade percebida pelo colaborador em si próprio (Ek-Styvén et al., 2022).

Dar devida importância aos desafios superados foi citado pelos entrevistados como um estímulo à criatividade, pois a empresa constantemente desafia os colaboradores da área de criação a desenvolverem produtos diferenciados com custos pré-estabelecidos dentro das faixas de preço. Esta constatação encontra respaldo teórico em Amabile (1997), que preconiza que para estimular a motivação intrínseca os gerentes devem oferecer desafios combinando conhecimento (expertise) e raciocínio criativo.

#### 4.6 Acesso à informação

Essa categoria se refere aos conceitos explorados De Alencar e De Faria (1996) como a comunicação entre colaboradores, setores e ambiente externo. Constatou-se que este fator é caracterizado pelo fácil e rápido acesso às informações internas e externas. No entanto, E-3 acredita que ocorrem problemas com a comunicação vertical, porque “as informações demoram para ser repassadas da chefia aos colaboradores; em alguns casos, são até mesmo omitidas”.

Nesse sentido, apesar de haver problemas na comunicação vertical, o acesso à informação é considerado, em certos momentos, como um estímulo à criatividade, em outros momentos como uma barreira. Através das entrevistas e observações, constatou-se a preocupação dos entrevistados em relação a obtenção de êxito em todos os processos envolvidos, desde a criação de um produto até a entrega para o consumidor final e que consideram a informação como fator fundamental para que todos os setores desempenhem bem suas funções, como defendido por Costa (2006) em relação à aplicabilidade da informação no desenvolvimento de ideias.

#### 4.7 Modelos de recompensa

Esta categoria busca evidências da percepção sobre os salários e benefícios adequados e satisfatórios às ideias inovadoras, preconizados por de Alencar e de Faria (1996). No departamento estudado, essa categoria é identificada como um estímulo, pois a estrutura organizacional possibilita promoções e oportunidades de crescimento para os colaboradores que apresentam bom desempenho criativo e se mostrem interessados em alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. Para Gao et al. (2021) a criatividade da organização só é evidenciada quando a criatividade do indivíduo encontra espaço de validação.

Evidenciaram-se, ainda, benefícios como a participação nos lucros, ônibus exclusivo aos trabalhadores, alimentação e auxílio a quem está cursando o ensino superior. No entanto, uma entrevistada mencionou sentir a falta de um convênio médico e odontológico que integrasse o modelo de recompensas ofertado pela empresa, assinalando as diferentes percepções sobre o mesmo fator, no que Costa (2006) destaca como um dos fatores extrínsecos que determinam motivações intrínsecas no indivíduo.

#### 4.8 Pressão de tempo e sobrecarga de trabalho

De acordo com o Modelo Componencial de Criatividade, a pressão de tempo influencia negativamente a expressão da criatividade e pode prejudicar o pensamento criativo (Amabile, 1997). A sobrecarga de trabalho, decorrente da falta de pessoas e de diversos recursos materiais, excesso de tarefas por pessoa e pouco tempo para realizá-las também influencia negativamente a criatividade (Amabile, 1998). Além disto, tais fatores podem causar desmotivação, estresse e prejudicar a qualidade de vida.

Por outro lado, pesquisas indicam que a pressão de tempo pode também afetar positivamente a criatividade, dada a necessidade de gerar resultados dentro do ritmo produtivo da organização. Bruno-

Faria et al (2013) chamaram a atenção para a sintonia entre a necessidade de inovar a partir de ajustes no aprimoramento de um produto e o aperfeiçoamento de ideias, e a revisão de processos.

Diante de tais fatores, evidenciaram-se várias situações ao longo das observações em que os colaboradores se sentiram pressionados por prazos e contínuo volume de trabalho, dificultando o processo criativo. Também foi mencionado por E-4 que, devido aos lançamentos quinzenais, a área de criação tem pouco tempo para criar, pensar e desenvolver novas ideias de forma criativa.

## 5 Discussão dos Resultados

Com relação ao entendimento dos entrevistados quanto ao conceito de inovação, constatou-se que eles associam o conceito a alguma novidade ou a melhoria de algo já existente sejam em processos, tecnologia, custos, conforto ou necessidade de mercado. Essas respostas estão alinhadas com as bases conceituais expressas no Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018) que definem a inovação como a implementação de um produto, processo, bem, serviço ou métodos organizacionais, significativamente melhores ou novos.

O grau de impacto que as inovações provocaram na organização está alinhado com os preceitos teóricos formulados por Carvalho (2009) e Rocha (2009), devido ao fato de que a empresa estudada adota em seu modelo de negócio as práticas da inovação incremental. É possível compreender que ela promove e estimula continuamente pequenas melhorias, aperfeiçoamentos e simplificação em seus produtos, processos e serviços. Representam, geralmente, pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam o modelo de negócio, associados à percepção necessária de renovação de moda, intrínseca à produção *fast fashion* (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

Foi possível perceber que um modelo de gestão com características formais, burocrática e centralizada, promovidas pela estrutura rígida, potencialmente pode trazer percepções diferentes sobre a criatividade na organização, como um todo, ora como fator de diferenciação de produto (Im et al., 2013), ora como fator de dificuldade para manter a disciplina e a produtividade (Cummings, 1965).

O caso estudado sinaliza que fatores sociais aliam barreiras individuais e atitudinais em sua interação social, em que os indivíduos expõem sua aversão a correr riscos relacionados à intolerância, ao dogmatismo, e a inflexibilidade de seus pares, conforme observado por Gondim et al. (2015) e Muzzio (2017), evidenciando a constante tensão existente na conversão da criatividade do indivíduo em criatividade organizacional apregoada por Gao et al. (2021). O caso, a partir dessa percepção dos entrevistados, possibilita abrir espaço para a discussão de o quanto a organização é capaz de conciliar recursos tecnológicos com a criatividade organizacional. A conexão entre recursos potencializa o desenvolvimento de capacidades organizacionais e, por fim, competências observadas pelo meio em que ela compete (de Vasconcellos et al., 2019).

Esta tensão potencialmente, torna-se barreira à criatividade. Conforme relato dos participantes, em certos momentos, os colaboradores são incentivados a dar novas ideias e propor melhorias nos produtos, processos e métodos. Porém, em outros momentos esse convite e estímulo, bem como o reconhecimento pelas ideias fornecidas, não acontece. Tal evidência denota o que já foi observado por Rocha (2009) e Gondim et al. (2015), quanto à necessidade de as empresas desenvolverem competências para flexibilizar suas estruturas para propiciar o desenvolvimento de soluções que possibilite a emergência da criatividade.

Finalmente, há evidências de que administrar o tempo é uma barreira significativa à criatividade pela ótica de quem está na operação, enquanto os gestores entendem a pressão de tempo como fator para gerar ideias criativas, dentro dos limites de valores estipulados para cada marca. Assim, é possível entender que o efeito do tempo sobre a criatividade está associado ao nível hierárquico dos indivíduos responsáveis pela criação. Essa diferente percepção sobre a pressão de tempo encontra ressonância na literatura, pois é percebida pelos pesquisadores ora como barreira (Amabile, 1988, 1996) ora como necessário para gerar criatividade, em ambientes em que o tempo para lançar produtos é crucial para a competitividade, como na produção *fast fashion* (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

## 6 Considerações finais

A escolha de uma indústria tradicional, como é o caso da indústria calçadista, permitiu que se estabelecessem diretrizes, evidenciadas por meio dos estímulos e das barreiras à criatividade, em um setor caracterizado por grande competitividade, complexidade e pelo desafio constante de estar sempre inovando e se diferenciando, pressionado pela necessidade de lançar produtos com rapidez e com restrições de faixas de preço, típicos da produção fast-fashion.

Observou-se as percepções em dois diferentes níveis hierárquicos em times de desenvolvimento de produtos. Foi possível perceber, em algumas das categorias de análise, percepções conflitantes entre estilistas e assistentes criativos. O fator liberdade e autonomia foi apontado pelos gestores como um estímulo à criatividade. No entanto, na visão dos assistentes esse fator constitui uma barreira, visto que a maioria das decisões recai sobre o gestor e isso atrapalha a expressão da criatividade.

No decorrer da pesquisa, também foram evidenciados alguns fatores mencionados pelos entrevistados como estímulos à criatividade com maior frequência: a estrutura organizacional; o suporte da chefia; o suporte organizacional; o suporte do grupo de trabalho e o ambiente físico. Já entre os fatores que mais mencionados como barreiras à criatividade destacam-se: os fortes níveis de pressão de tempo; a sobrecarga de trabalho não condizentes; e o limite de trabalhar com um custo do produto pré-definido.

### 6.1 Contribuições teóricas

Como contribuição teórica, este estudo aponta que aspectos da percepção das pessoas envolvidas no processo de criação dentro de um ambiente hierarquizado, numa indústria madura, que enfrenta o desafio de inovar constantemente para enfrentar a concorrência globalizada *fast fashion* apresenta pressões distintas que formam barreiras que a organização tem dificuldade de enfrentar. Por exemplo, o tempo necessário para criar.

Este estudo contribui também para a discussão sobre a percepção dos trabalhadores sobre como ser criativo em ambientes sob pressão da produção padronizada, dado que este tema tem sido fruto de pesquisa em outros setores, como turismo e hotelaria (Ek Styvén et al., 2022). Além disso, o estudo reforça a compreensão de como a criatividade individual é capaz de se transformar em capacidade organizacional, como foco nas barreiras que as organizações constroem em seu clima de trabalho, estendendo trabalhos recentes que tangencialmente tratam do tema (Gao et al., 2021; Liu et al., 2022; Santangelo & Phene, 2022).

### 6.2 Implicações para a gestão

Em termos de implicações para a prática, foi possível constatar, que o fator custo pré-definido do produto como barreira à criatividade percebida como mais relevante. A pressão de trabalhar com limite de faixas de preço foi apontada pelos entrevistados como barreira à criatividade e um limitador na hora de criar ideias. Também foi identificado como barreira, a estrutura física, pois trabalhar em nichos é um desafio adicional ao profissional de criação.

À luz do caso, sugere-se que gestores que atuam em empresas de fast-fashion procurem criar ambientes propícios à criatividade, que proporcionem condições que minimizem pressões relacionadas ao negócio como o todo para as equipes que trabalham com criação de produtos em larga escala.

Um fator a ser enfrentado pelos gestores é a necessidades que os profissionais criativos têm se conectarem a outros ambientes, saírem à rua e viajar para nutrir novas ideias. Est implicação se alinha com o desenvolvimento de um ambiente favorável ao desenvolvimento do pensamento divergente, como preconizado por Acar e Runco (2019).

### 6.3 Limitações da pesquisa

Ao longo da pesquisa, os autores se depararam com algumas limitações no que se refere à metodologia adotada. Primeiramente, por se tratar de um estudo de caso em uma empresa específica, dificilmente pode ser replicado devido às características de contexto. Segunda, foi examinado apenas

um departamento da empresa, o que também pode dificultar a generalização dos resultados. Terceiro, a pesquisa não tem como avaliar o efeito do avanço tecnológico na pressão exercida sobre a criatividade, dado que, como relatado por alguns entrevistados, algumas tarefas vêm sendo automatizadas na produção, com implicações sobre o desenvolvimento de produto.

#### 6.4 Agenda de pesquisa futuras

Para fins de pesquisas futuras, recomenda-se conduzir entrevistas ao longo do tempo para perceber como as questões relacionadas à motivação vão sendo alteradas na medida em que a organização toma medidas de alinhamento de objetivos. Ressalta-se a importância de pesquisar a criatividade diante de limitações impostas por faixas de preços, podendo melhorar o entendimento das barreiras e dos incentivos à criatividade.

O efeito do avanço tecnológico sobre a criatividade pode também ser um elemento a ser pesquisado, dado que setores intensivos em mão de obra passaram a ser expoentes de transformação digital. A tensão entre criatividade e avanço tecnológico esteve presente nas falas de alguns entrevistados o que pode despertar o interesse de novas pesquisas.

Espera-se que estudos em diferentes níveis de análise, diferentes indústrias e com abordagens quantitativas podem contribuir para elucidar o que leva empresas de um mesmo setor a apresentar distintos níveis de criatividade, que terminam por representar vantagem competitiva distinta perante o olhar do cliente final.

#### 6.5 Conclusão

Finalmente, como conclusão final da pesquisa e na perspectiva da Visão Baseada em Recursos, este estudo teve como objetivo identificar como, em condições de pressão, a criatividade é percebida pelos integrantes de equipes de desenvolvimento de produtos na produção orientada para *fast fashion*. A pesquisa confirmou as nuances complexas da percepção da criatividade entre as pessoas envolvidas no desenvolvimento de produtos diante da pressão de produzir em alta escala, produtos padronizados e de moda, característicos da produção fast-fashion e ofereceu contribuições teóricas sobre a interface da produção em grande escala, burocracia e criatividade, além de indicar recomendações aos gestores que vivem no seu dia a dia a pressão de criar em ritmo de produção.

#### Referências

- ABICALÇADOS. (2022). *Relatório Setorial da Associação Brasileira de Calçados (ABICALÇADOS)*. [www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br)
- Acar, O. A., Tarakci, M., & Knippenberg, D. van. (2019). Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, 45(1), 96–121. <https://doi.org/10.1177/0149206318805832>
- Acar, S., & Runco, M. A. (2019). Divergent thinking: New methods, recent research, and extended theory. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 13(2), 153–158. <https://doi.org/10.1037/aca0000231>
- Amabile, T. M. (1988). A Model of creativity and innovation in organizations. In L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 123–167). JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School, Background*, 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September-, 77–87.
- Amabile, T. M., Hadley, constance N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, 1–11.

- <https://www.pickardlaws.com/myleadership/myfiles/rtdocs/hbr/CreativityUnderGunHBR02.pdf>
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332–345. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61.
- Basset-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175.
- Bezerra, C. A. ., & Guimarães, A. J. R. (2017). O Desempenho Inovador de Agências de Publicidade e sua Relação com a Gestão do Conhecimento e Condições Organizacionais de Inovatividade e Criatividade. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 7(Número Especial), 70–97.
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). *Fast fashion: response to changes in the fashion industry*. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165–173.
- Bissola, R., Imperatori, B., & Colonel, R. T. (2014). Enhancing the creative performance of new product teams: An organizational configurational approach. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2). <https://doi.org/10.1111/jpim.12101>
- Blauth, M., Mauer, R., & Brettel, M. (2014). Fostering Creativity in New Product Development through Entrepreneurial Decision Making. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 495–509.
- Bradley, C., Hirt, M., & Smit, S. (2018). Strategy to beat the odds. In *McKinsey Quarterly* (Issue February, pp. 1–11).
- Carvalho, M. M. (2009). *Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento*. Atlas.
- Chang, Y. Y., & Shih, H. Y. (2018). Work curiosity: A new lens for understanding employee creativity. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.005>
- Chu, N. (2018). The paradoxes of creativity in Guangzhou, China’s wholesale market for *fast fashion*. *Culture, Theory and Critique*, 59(2), 178–192.
- Costa, J. (2006). *Criatividade: definição, utensílio e aplicabilidade: adequação e utilização de técnicas no contexto da EAD*. Universidade de Aveiro, Departamento de Didática e Tecnologia Educativa.
- Cropley, A., & Cropley, D. (2008). Resolving the paradoxes of creativity: an extended phase model. *Cambridge Journal of Education*, 38(3), 355–373. <https://doi.org/10.1080/03057640802286871>
- Cummings, L. (1965). Organizational Climates for Creativity. *Academy of Management Journal*, 8(3), 220–227. <https://doi.org/10.2307/254790>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87(March), 102499. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- de Alencar, E. M. L. S. (1995). *Criatividade* (2ª). Universidade de Brasília.
- de Alencar, E. M. L. S. ., & de Faria, M. F. B. (1996). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 31(2), 50–61.
- de Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438–449. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.003>

- Duailibi, R. ., & Aravind, D. (2009). *Criatividade e Marketing*. Pearson Makron Books.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: a Rejoinder To Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613–619. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279492>
- Ek Styvén, M., Näppä, A., Mariani, M., & Natarajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141(December 2021), 290–298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>
- Emer, J., & de Vasconcellos, S. L. (2021). Creativity , Shyness and Employability. *Revista Alcance*, 28(3), 355–373. [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n3\(set/dez\).355-373](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n3(set/dez).355-373)
- Folta, T. B. (2007). Uncertainty Rules the Day. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 97–99. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2019). Microfoundations in international management research: The case of knowledge sharing in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1594–1621. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00270-4>
- Gao, Y., Zhao, X., Xu, X., & Ma, F. (2021). A study on the cross level transformation from individual creativity to organizational creativity. *Technological Forecasting and Social Change*, 171(October 2020), 120958. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120958>
- Gaskell, G. (2000). Individual and group interviewing. In M. BAUER & G. GASKELL (Eds.), *Qualitative Researching with text, image and sound: a practical handbook* (1st ed., pp. 172–190). Sage Publications.
- Gomes, J. F. S. ., Rodrigues, A. F. ., & Veloso, A. (2016). Regresso às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações. *RAC*, 20(5), 568–589.
- Gondim, S. M. G. ., Loiola, E. ., Morais, F. A. ., & Dutra, S. C. C. (2015). Creativity and innovation as defined by workers. *REad*, 82(3), 549–575.
- Hollingsworth, J. R. (2000). Doing institutional analysis: implications for the study of innovations. *Review of International Political Economy*, 7(4), 595–644. <https://doi.org/10.1080/096922900750034563>
- Hsiao, S.-W., Wang, M.-F., & Chen, C.-W. (2017). Time pressure and creativity in industrial design. *International Journal of Technology and Design Education*, 27(2), 271–289. <https://doi.org/10.1007/s10798-015-9343-y>
- Im, S., Montoya, M. M., & Workman, J. P. (2013). Antecedents and Consequences of Creativity in Product Innovation Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 170–185. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00887.x>
- Ismail, T. (2015). The influence of competitive pressure on innovative creativity. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(2), 117.
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60–71. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5)
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (2012). Organizational Learning, Knowledge Management and Creativity. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 547–568). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00021-5>
- Lin, L. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 235–257.
- Liu, F., Li, P., Taris, T. W., & Peeters, M. C. W. (2022). Creative performance pressure as a double-edged sword for creativity: The role of appraisals and resources. *Human Resource Management*, 61(6), 663–679. <https://doi.org/10.1002/hrm.22116>
- Monteiro Jr, J. G. (2011). *Criatividade e Inovação* (1 ed). Pearson Education do Brasil.
- Mumford, M. D. (2012). *Handbook of organizational creativity*. Academic Press. <https://www.sciencedirect.com/science/book/9780123747143>

- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *RAC*, 21(1), 107–124.
- Nagano, M. S. ., Stefanovitz, .P.;, & Vick, T. E. (2014). Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 63–92. <https://doi.org/HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JENGTECMAN.2014.02.004>
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018. In *The Measurement of Scientific; Technological and Innovation Activities* (The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Osenieks, J. ., & Babauska, S. (2014). The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 82–92. <https://doi.org/HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.SBSPRO.2013.12.850>
- Petricovic, O., & Teece, D. J. (2019). The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1487–1512. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00269-x>
- Philip, R. S., Anian, A. M., & Raja, A. S. M. (2020). Planned Fashion Obsolescence in the Light of Supply Chain Uncertainty. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1–17.
- Popescu, C. R. G. (2022). Fostering Creativity in Business: Empowering Strong Transformational Leaders. In *Handbook of Research on Changing Dynamics in Responsible and Sustainable Business in the Post-COVID-19 Era* (pp. 349–381). IGI Global.
- Puccio, G. J., & Cabra, J. F. (2012). Idea Generation and Idea Evaluation. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 189–215). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00009-4>
- Rigby, D. K. ., Gruver, K. ., & Allen, J. (2009). Innovation in turbulent times. *Harvard Business Review*, 87(6), 79–86.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. Saraiva.
- Rocha, L. C. (2009). *Criatividade e Inovação: como adaptar-se às mudanças*. LTC.
- Rosenzweig, P. (2007). Misunderstanding the Nature of Company Performance: the halo effect and other business delusions. *California Management Review*, 49(4), 6–22.
- Santangelo, G. D., & Phene, A. (2022). Knowledge sourcing by the multinational enterprise: An individual creativity-based model. *Journal of International Business Studies*, 53(3), 434–448. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00444-z>
- Scherer, F. O. ., & Carlomagno, M. S. (2009). *Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. Atlas.
- Serva, M., & Jaime Júnior, P. (2012). Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 64–79. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901995000300008>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. a., Ireland, R. D., & Gilbert, B. a. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- Soriano de Alencar, E. M. L. (2012). Creativity in Organizations. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 87–111). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00005-7>
- Sousa, F. C. A. (2000). A criatividade e a inovação na gestão das organizações. *Revista Portuguesa de Gestão*, 15(2), 44–50.
- Souza, J. C., & Bruno-Faria, M. de F. (2013). The innovation process in the organizational context: an analysis of helping and hindering factors. *Brazilian Business Review*, 10(3), 108–129.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. Library of Congress.
- Thompson, N. A. (2018). Imagination and Creativity in Organizations. *Organization Studies*, 39(2–3), 229–250. <https://doi.org/10.1177/0170840617736939>

- Vaz, S. L., Bernardes, M. E. B., Bulgacov, S., & Milagres, R. D. M. (2021). Microfundamentos de (inter)ação da média gerência e alta administração na implementação estratégica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 20(1), e18113. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18113>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293. <https://doi.org/10.2307/258761>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (3rd ed.). Bookman editora.
- Yu, W., & Wang, Z. (2022). Dual influencing paths of time pressure on employee creativity. *International Journal of Stress Management*, 29(4), 360–371. <https://doi.org/10.1037/str0000267>
- Zawislak, P. A. . P. (2014). Gestão da inovação tecnológica e competitividade industrial: uma proposta para o caso brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 2(3). <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/download/10269/7320>
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2005). Qualitative Analysis of Content by. *Analysis*, 1(2), 1–12. <https://doi.org/10.1002/hbm.20661>
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(January), 1090–1102. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Zhu, Y., Gardner, D. G., & Chen, H. (2018). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094–2115. <https://doi.org/10.1177/01492063166638161>