



Universidade do Minho
Escola de Engenharia
Dep. Electrónica Industrial

Estudo da influência dos contextos na criatividade dos Designers de Moda da Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa

João Alberto Baptista Barata

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Design de Moda
(3^o ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Rui Alberto Lopes Miguel
Coorientadora: Prof^a. Doutora Susana Garrido Azevedo

dezembro de 2020

Provas de defesa realizadas a 10 de novembro de 2020, na Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal

Júri:

Professora Doutora Teresa Franqueira

Professora Doutora Renata Pitombo

Professor Doutor Manuel Santos Silva

Professora Doutora Joana Cunha

Professor Doutor Francisco Paiva

Professora Doutora Luísa Rita Salvado

Professora Doutora Isabel Cristina Gouveia

Professor Doutor Rui Miguel

“A resposta criativa altera bastante as situações sociais e económicas ou, dizendo de outro modo, cria situações das quais não há ponte para aquelas outras situações que poderiam ter emergido na sua ausência. É por isso que a resposta criativa é um elemento essencial do processo histórico (...)”

(Schumpeter, 1996, p. 203)

Dedicatória

À Mãe, ao Pai e ao Benfica.

Resumo

O fruto do design de moda, criativo, posteriormente implementado como bem ou serviço comercial pelas indústrias do Sector do Têxtil e do Vestuário Português, é um pilar estruturante naquilo que, atualmente, se considera uma vantagem competitiva para as organizações do referido Sector. A ATP tem colocado os tópicos da criatividade e da inovação entre os destaques das ferramentas capazes de assegurar a sustentabilidade e prosperidade organizacionais.

Se a teoria da área indica que a criatividade dos designers de moda (vestuário e debuxadores), que laboram nas empresas portuguesas, pode ser influenciada, potenciada ou inibida por vários contextos que rodeiam referido designer, e se a inovação é a implementação bem sucedida de uma resposta criativa, a conclusão lógica é a de que, a fim de uma empresa inovar, tem que ter respostas criativas por parte dos seus designers.

O foco desta investigação é compreender como é que a criatividade dos designers de moda que trabalham na ITV-Pt é influenciada pelos contextos circundantes e, com esse conhecimento, desenhar um esquema das referidas influências para dilatar o conhecimento académico e industrial; no último caso, com vista às boas práticas capazes de potenciar a criatividade dos designers de moda.

A revisão da literatura e dos estudos empíricos destacou um largo número de variáveis passíveis de influenciar a criatividade dos designers de moda e, afim da redução do número de itens para a elaboração de um questionário dirigido a uma amostra deste universo, procedeu-se ao método Delphi, com a opinião de um grupo de especialistas (n=12).

A informação quantitativa, recolhida pela resposta de 114 designers de moda (n=114), posteriormente trabalhada estatisticamente, permitiu alcançar o objetivo e, com isso, contribuir para a informação específica na área do design de moda industrial em Portugal.

Palavras-chave

Design de Moda; Criatividade; Inovação; Indústria da Moda Portuguesa

Abstract

The creative output from fashion design, to be implemented as a commercial service or product by the Portuguese Textile and Apparel industries, can be seen as a structural pillar to ensure the organization's competitiveness. The Portuguese Textile Association has highlighted creativity and innovation as tools to ensure organization's sustainability and prosperity.

Considering creativity fundamentals that indicate fashion designers' (apparel and textile) creativity may be influenced, foster or blocked by the surrounding contexts, and considering innovation as a successful implementation of the creative output, one may conclude that, in order for one to be innovative, one needs the designers' creative output.

The goal of this investigation is to understand (for the Portuguese scenario) how fashion designers' creativity is influenced by the surrounding environment. This type of knowledge will be fundamental to outline a scheme with the mentioned influences so that the industrial knowledge in the area may grow. And so, new practices can be implemented in order to foster fashion designers' creativity.

Literature and empirical works on the area point to a large number of variables that one could use to study the influences. A Delphi method was used in order to reduce data concerning the final questionnaire for the fashion designers. Twelve specialists from the area were involved in the Delphi methodology.

The questionnaire was answered by 114 fashion designers and the statistical tests applied to the collected data allowed to draw the conclusions of the investigation. The main objective was achieved and a diagram was drawn considering the specific area of the Portuguese Fashion Design Industry.

Keywords

Fashion Design; Creativity; Innovation; Portuguese Fashion Industry

Índice

RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
ÍNDICE	XIII
LISTA DE FIGURAS	XV
LISTA DE TABELAS	XVII
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 Pertinência e contribuição da investigação.....	1
1.2 Foco da Investigação.....	3
1.3 Objetivos e Hipótese da Investigação	5
1.4 Natureza da Investigação	6
1.5 Design da Investigação	8
1.6 Guião da Investigação e Publicações.....	10
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 Nota introdutória.....	14
2.2 Criatividade	14
2.3 Inovação.....	54
2.4 Moda, Design & Indústria Têxtil e do Vestuário.....	67
2.5 Conclusão do capítulo	112
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	113

3.1 Nota introdutória.....	113
3.2 Metodologia e instrumentos.....	113
3.3 Os contextos que influenciam a criatividade.....	114
3.4 Método: Delphi.....	115
3.5 Instrumento: Questionário.....	129
3.6 Aplicação do Questionário final.....	131
3.7 Conclusão.....	132
CAPÍTULO 4 – HIPÓTESES, QUESTÕES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	133
4.1 Nota introdutória.....	133
4.2 Sistemas, Variáveis e Constructos.....	133
4.3 Modelo de investigação: Hipóteses e Questões de investigação.....	160
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DE DADOS & DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	179
5.1 Amostra.....	179
5.2 Análise de dados.....	179
5.3 Discussão dos resultados.....	187
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO.....	223
6.1 Contribuição da Investigação.....	223
6.2 Resposta aos Objetivos.....	223
6.3 Limitações da Investigação e recomendações para futuras pesquisas.....	231
BIBLIOGRAFIA, VIDEOGRAFIA E WEBGRAFIA.....	233
APÊNDICES E ANEXO.....	265

Lista de Figuras

FIGURA 1. AS ÁREAS TEMÁTICAS, DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E INTERAÇÕES ENTRE OS CONTEXTOS QUE INFLUENCIAM A CRIATIVIDADE DO DESIGN DE MODA.....	4
FIGURA 2. ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO	8
FIGURA 3. PLANO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	9
FIGURA 4. PLANO DA INVESTIGAÇÃO E CONTEÚDOS POR CAPÍTULO	12
FIGURA 5. MODELO TRIDIMENSIONAL DA ESTRUTURA DO INTELLECTO	18
FIGURA 6. ESTRUTURA DO MODELO GENEPORE	20
FIGURA 7. MODELO DE COMPONENTES PARA A CRIATIVIDADE.....	25
FIGURA 8. SISTEMA DE INTERAÇÃO DOMÍNIO-PESSOA-CAMPO	27
FIGURA 9. TEORIA DA AÇÃO CRIATIVA INDIVIDUAL	30
FIGURA 10 QUADRO DE INTERAÇÃO CULTURAL NA CRIATIVIDADE.....	31
FIGURA 11. MANIFESTAÇÕES CULTURAIS A VÁRIOS NÍVEIS	35
FIGURA 13. MODELO INTERATIVO DA CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL	43
FIGURA 14. TEORIA DA AÇÃO CRIATIVA EM VÁRIOS DOMÍNIOS SOCIAIS.....	45
FIGURA 15. CURVA DA DIFUSÃO DA INOVAÇÃO	56
FIGURA 16. MODELO LINEAR: IMPULSO TECNOLÓGICO.....	59
FIGURA 17. MODELO LINEAR: PROCURA DO MERCADO.....	60
FIGURA 18. MODELO INTERLIGADO: MODELO INTERATIVO	61
FIGURA 19. MODELO INTERLIGADO: MODELO ENCADEADO.....	63
FIGURA 20. MODELO INTERLIGADO: MODELO DE SISTEMAS DE INOVAÇÃO.....	64
FIGURA 21. MODELO DE LIGAÇÃO ENTRE CRIATIVIDADE, DESIGN E INOVAÇÃO	66
FIGURA 22. RECORTE - BAILE DOS ARDENTES (ESQUERDA), O CASAL ARNOLFINI (DIREITA).....	71
FIGURA 23. PAINEL DO INFANTE – PAINÉIS DE SÃO VINCENTE DE FORA	72
FIGURA 24. ILUSTRAÇÃO DE GEORGES LEPAPE: ESPOSA DE POIRET DURANTE O BAILE ‘MIL E A SEGUNDA NOITE’ (ESQUERDA), VESTIDO USADO POR DENISE POIRET DURANTE O BAILE ‘MIL E A SEGUNDA NOITE’ (DIREITA)	76
FIGURA 25. EFEITO TRICLE DOWN	83
FIGURA 26. EFEITO BUBLE UP	84
FIGURA 27. FUNÇÃO, FORMA E SIGNIFICADO NOS PRODUTOS DE MODA	86
FIGURA 28. MODELO DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE VESTUÁRIO	88
FIGURA 29. O DESIGN COMO PONTE ENTRE VÁRIOS SISTEMAS DE CONHECIMENTO	91
FIGURA 30. CAPA DO JORNAL FEMININO DA MULHER PARA A MULHER COM CRIAÇÕES DE CANDIDINHA	95

FIGURA 31. DESDOBRÁVEL DA COMPANHIA DOS LOBOS, ANTÓNIO TENENTE, EDUARDA ABBONDANZA E MÁRIO MATOS RIBEIRO (DA ESQUERDA PARA A DIREITA)	100
FIGURA 32. DESFILES DA 1ª EDIÇÃO DA MODALISBOA, OUTONO/INVERNO 91/92, ANA SALAZAR, MANUELA GONÇALVES E LUÍS BUCHINHO (DA ESQUERDA PARA A DIREITA).....	103
FIGURA 33. LOGÓTIPO NUNO GAMA	105
FIGURA 34. CÁLCULO DA CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL	136
FIGURA 35. ESQUEMA RESUMO DAS HIPÓTESES E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	177
FIGURA 36. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	190
FIGURA 37. RELAÇÕES ENTRE O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAIS, MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL E SATISFAÇÃO LABORAL DOS DESIGNERS DE MODA QUE TRABALHAM NA ITV-PT	198
FIGURA 38. MÉDIA DE APC POR LOCALIZAÇÃO NUTS III.....	204
FIGURA 39. EXISTÊNCIA DE CRITÉRIOS PARA ALCANÇAR A EXCELÊNCIA/CONHECIMENTO DOS OBJETIVOS DAS EQUIPAS.....	211
FIGURA 40. AS HABILIDADES DENTRO DO GRUPO TÊM SIDO CONSIDERADAS MAIS-VALIA	213
FIGURA 41. CORRELAÇÕES ESTATISTICAMENTE MUITO FORTES.....	217
FIGURA 42. SATISFAÇÃO LABORAL	220
FIGURA 43. INFLUÊNCIAS DOS CONTEXTOS QUE INFLUENCIAM A APC E A SATISFAÇÃO LABORAL DOS DESIGNERS DE MODA DA AMOSTRA QUE TRABALHAM NA ITV-PT.....	224
FIGURA 44. INFLUÊNCIAS SOBRE A SATISFAÇÃO LABORAL DOS DESIGNERS ESTUDADOS.....	229

Lista de Tabelas

TABELA 1. TABELA RESUMO DOS INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DA CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL	53
TABELA 2. RESULTADOS COMPARATIVOS CRIATIVIDADE DE LIDERANÇA VS. ADAPTATIVA	90
TABELA 3. CARACTERIZAÇÃO DOS ESPECIALISTAS DO MÉTODO DELPHI	118
TABELA 4. RESUMO DOS RESULTADOS DE COEFICIENTE KENDALL DAS DUAS VOLTAS DELPHI	126
TABELA 5. QUESTÕES SELECIONADAS PARA QUESTIONÁRIO FINAL	128
TABELA 6. TESTES ESTATÍSTICOS CONSTRUCTO CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS	138
TABELA 7. TESTES ESTATÍSTICOS CONSTRUCTO CLIMA DO GRUPO	144
TABELA 8. . TESTES ESTATÍSTICOS CONSTRUCTO DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E CRITÉRIOS PARA A EXCELÊNCIA	147
TABELA 9. TESTES ESTATÍSTICOS CONSTRUCTO AUTOGESTÃO	150
TABELA 10. TESTES ESTATÍSTICOS CONSTRUCTO MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL	152
TABELA 11. TESTES ESTATÍSTICOS CONSTRUCTO AUTO PERCEÇÃO DA CRIATIVIDADE	154
TABELA 12. TESTES ESTATÍSTICOS CONSTRUCTO MERCADO	159
TABELA 13. TABELA RESUMO DAS HIPÓTESES E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	173
TABELA 14. TESTE DE NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS NUMÉRICAS	180
TABELA 15. RESULTADOS DOS TRATAMENTOS ESTATÍSTICOS DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	181
TABELA 16. RESULTADOS DOS TRATAMENTOS ESTATÍSTICOS DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	183
TABELA 17. RESULTADOS DOS TRATAMENTOS ESTATÍSTICOS DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO: CHI-QUADRADO	185
TABELA 18. RESULTADOS DO TRATAMENTO ESTATÍSTICO DA QDÍN 7	186
TABELA 19. TAMANHO DA EMPRESA VS. LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	189
TABELA 20. TIPO DE EMPRESA VS. LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	189
TABELA 21. ATÉ QUE PONTO CONCORDA QUE TEM UM COMPROMISSO PARA COM A EMPRESA	192
TABELA 22. NÚMERO DE FEIRAS QUE OS DESIGNERS VISITAM/PARTICIPAM	193
TABELA 23. FREQUÊNCIAS EM % - Q.63, Q.64, Q.65	195
TABELA 24. MÉDIA E DESVIO PADRÃO: CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS	196
TABELA 25. FREQUÊNCIAS EM % - Q.61 E Q.62	200
TABELA 26. FREQUÊNCIAS EM % - Q.19	201
TABELA 27. MÉDIA E DESVIO PADRÃO: CLIMA DO GRUPO	205
TABELA 28. FREQUÊNCIAS EM % - Q.49 E Q.50	208
TABELA 29. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E CRITÉRIOS PARA A EXCELÊNCIA	210

TABELA 30. FREQUÊNCIAS EM % - Q.67, Q.68 E Q.60.....	214
TABELA 31. MÉDIA E DESVIO PADRÃO: APC, AUTOGESTÃO E MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL.....	215
TABELA 32. RESUMO DAS INFLUÊNCIAS COM A APC, AUTOGESTÃO E MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL	216
TABELA 33. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E PERFORMANCE CRIATIVA.....	219
TABELA 34. FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO LABORAL.....	221
TABELA 35. FREQUÊNCIAS EM % - Q.1, Q.2, Q.3 E Q4.....	222

Lista de Acrónimos

α - Alpha	GNIT - Grémio Nacional de Industriais de Têxteis
ACC - teste de consistência interna dos itens no constructo	H ₀ – Hipótese Nula
ACP - análise dos componentes principais	H ₁ - Hipótese Alternativa
AICLOP - <i>Asociación de Industrias da Confección de Lugo</i> , Ourense y Pontevedra	I&D – Investigação e Desenvolvimento
ANIL - Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios	IADE – Instituto Arte Design e Empresa
ANIVEC - Associação Nacional de Indústrias de Vestuário e Confeção	IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
ANJE – Associação de Jovens Empresários	INE – Instituto Nacional de Estatística
APC – Auto percepção de criatividade	IT – Indústria Têxtil
APIM - Associação Portuguesa de Malhas e de Confeção	ITV-Pt – Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa
APIV - Associação Portuguesa de Industriais de Vestuário	IV – Indústria do Vestuário
ASM – Associação Seletiva Moda	KEYS - <i>Assessing the Climate for Creativity</i>
ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal	KMO - <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
BCC – <i>Blind Carcon Copy</i>	MPF – Mocidade Portuguesa Feminina
C/O – Criatividade Organizacional	NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos
CCQ – <i>Creative Climate Questionnaire</i>	OCDE – Organização para a Cooperação e desenvolvimento Económico
CEE – Comunidade Económica Europeia	OECD – OCDE em Inglês
CITEM - Centro Internacional de Técnicos de Moda	P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e Vestuário	PIDE - Polícia Internacional de Defesa do Estado
CITEX - Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil	PME – Pequena e Média Empresa
CNAEF - Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação	POCTEP - Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal
CTT – Correios, Telégrafos e Telefones	QdIn – Questão de Investigação
DCTT – Departamento de Ciência e Tecnologia Têxteis	R – Correlação de Pearson
EFTA - Associação Europeia de Comércio Livre	RAND – <i>Research and development</i>
EMP - Escola de Moda do Porto	Rs - Correlação de Spearman
ESAD – Escola Superior de Artes e Design	SI – Sistema de Informação
ESP – Especialista	SNI – Sistema Nacional de Inovação
FIL – Feira Internacional de Lisboa	SSSI - <i>Siegel Scale of Support for Innovation</i>
FNIL - Federação Nacional dos Industriais de Lanifícios	STV – Sector Têxtil e do Vestuário
GNET - Grémio Nacional de Exportadores Têxteis	Sig. – Nível de significância
GNIAL - Grémio Nacional de Importadores e Armazenistas de Lanifícios	TCI – <i>Team Climate Inventory</i>
GNIM - Grémio Nacional de Industriais de Malhas	TTCT - <i>Torrance Tests of Creative Thinking</i>
	UBI –Universidade da Beira Interior
	UE – União Europeia
	Vs. – <i>Versus</i>
	iDPC - interação Domínio, Pessoa e Campo

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Pertinência e contribuição da investigação

Atualmente as economias instáveis e imprevisíveis fazem com que as empresas de todas as áreas se preocupem com questões de criatividade e inovação (bens, serviços, tecnológica e de *marketing*). A criatividade e a inovação constituem pilares estruturantes naquilo que são reconhecidamente vantagens competitivas para as organizações. Os termos criatividade e inovação são indissociáveis porque a inovação resulta de uma implementação bem sucedida de uma ideia criativa (Von Stamm, 2008, p. 1). A resposta criativa corresponde sempre a algo que é novo e útil (Mayer, 2003, p. 449). Em termos cronológicos, é a criatividade que consegue iniciar um processo de inovação; a criatividade é considerada o combustível que pode originar inovação (Ford, 1996, p. 1113; Mclean, 2005, p. 240).

No contexto dos sectores têxtil e do vestuário portugueses, a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) apresentou modelos, tendências (ATP, 2014) e eixos para melhorias no sector (ATP, 2017) almejando que as suas entidades transformadoras se preparem com a colaboração para a competitividade por via do valor acrescentado do produto ou serviço que oferecem. A preocupação em vestir o futuro (Agis, Bessa, Gouveia, & Vaz, 2010) capacita as entidades empresariais de técnicas para conseguem assegurar a própria sobrevivência ao mesmo tempo que contribuem para a construção de uma boa visão das marcas portuguesas nos mercados externos; reconhecida pelo domínio da moda, a sua criatividade e inovação (ATP, 2017, p. 59). No “Têxtil 2020: Projetar o Desenvolvimento da Fileira Têxtil e Vestuário até 2020” da ATP (2014), a inovação e a criatividade no design de moda aparecem na qualidade de prioridade estratégica e eixo estruturante para a competitividade (*ibid*, 2014, p. 50) e, no documento atualizado em 2017, “Roadmap para a especialização inteligente e competitividade global da ITV português”, a inovação mantém-se firmemente importante na determinação das macrotendências para a referida competitividade (ATP, 2017, p. 30).

A pertinência desta investigação prende-se com o destaque da criatividade enquanto tópico pertinente nas indicações da ATP que, ainda que direcionadas para as entidades empregadoras, ficam dependentes dos resultados obtidos pelos elementos do seu capital humano (este sim, capaz de ser criativo). Os designers de moda das áreas do vestuário e do têxtil, estes últimos comumente designados por debuxadores, fazem

parte da força impulsionadora das alteações/transformações (criatividade) e dos resultados (implementação da criatividade) das organizações nacionais que fazem parte do sector têxtil e do vestuário (STV). Assim, afirma-se pois, pertinente este estudo, que se dedica à análise de como a criatividade dos designers de moda nas indústrias portuguesas possa ser/é influenciada por contextos diversos, capazes de a inibir ou fomentar.

Com o objetivo último de construir conhecimento académico, aplicável em ambientes organizacionais, a componente prática desta investigação passou por inquirir diretamente 114 profissionais que desempenham funções de criação no Sector Têxtil e do Vestuário (STV), doravante denominados por designers de moda ,em Portugal, uma vez que não foram encontrados estudos desta natureza.

Em território Luso, encontram-se investigações dentro do ramo com os projetos INDINOVA (1989-1991) e SOPIT (1997-2000). José Monteiro-Barata (2005) descreveu os resultados comparativos destes dois projetos que demonstraram que, no contexto empresarial, se assistiu a uma valorização de factores de inovação como a pesquisa e desenvolvimento (P&D), redes de contactos¹ e conhecimento da atividade das empresas concorrentes (*ibid*, 2005, p. 308). O estudo longitudinal contou com as respostas de 165 empresas de vários sectores, sendo que 15 eram da área do têxtil e 21 do vestuário.

Em 2016, Marques, Guedes, & Ferreira, apresentaram o modelo ‘Ás de diamantes’ como resultado de uma investigação sobre a forma como a inovação cria valor dentro da cadeia produtiva da indústria do calçado português com grande enfoque nas características do capital humano dentro das organizações a partir do estudo focado em 6 empresas.

Desta forma a investigação em design cumpre as quatro condições que Moreira da Silva (2010) indica necessárias para uma investigação na prática do design, a saber, (i) o problema deve pertencer especificamente à área disciplinar, (ii) os métodos devem transformar-se em modelo que possa ser aplicado em futuras investigações sobre a prática profissional, (iii) o tópico a investigar deve ser de relevância para a sociedade e, na investigação, (iv) deverão ser incluídos os referidos profissionais da área do design.

¹ Para mais informação sobre as redes e sistemas de informação para a inovação, verificar o ponto 2.3.3 - Visões e Modelos da Inovação.

1.2 Foco da Investigação

Esta investigação foca-se no designer de moda que trabalha na Indústria Têxtil e do Vestuário em Portugal (ITV-Pt) e na sua atividade enquanto designador, onde faz uso da criatividade em ações individuais e/ou coletivas. O estudo procura entender como é que a criatividade dos designers de moda, característica singular, é influenciada por um conjunto de contextos físicos ou não físicos circundantes. Num aspeto amplo, a literatura reconhece a contribuição da criatividade individual de cada trabalhador a fim de maximizar a possibilidade de inovação organizacional e, com isso, assegurar o crescimento, sobrevivência e competitividade das empresas de todos os sectores (DiLiello, Houghton, & Dawley, 2011, p. 153; Marques et al., 2016, p. 392).

A criatividade e a inovação são áreas inicialmente estudadas como objeto de estudo único mas por disciplinas distintas, que lhe atribuem ora uma, ora outra nomenclatura, posteriormente reconhecidas como fases diferentes do mesmo processo e (i) criação e (ii) difusão da inovação. As mudanças nas visões paradigmáticas sobre a criatividade (e.g., Glăveanu, 2010) e a evolução dos modelos para a inovação, trazem uma compreensão larga da influência de vários contextos sobre os processos enumerados acima (i e ii), quer a uma escala local, quer a nível global. As visões interativas surgem na literatura a partir da década de 1980, quando a criatividade passa a ser analisada como uma relação complexa entre o indivíduo e o ambiente (Hennessey & Amabile, 2010, p. 571) tal como apresentado pelas linhas descontínuas na figura 1. Aqui o enfoque dos estudos sobre o tema deixa de tentar responder à questão ‘o que é a criatividade?’ para ‘onde está a criatividade?’ (Gardner, 1988, p. 21). No contexto da criatividade organizacional, a visão ampla e condicional pode ser revista desde as primeiras publicações que desbravaram o caminho a um campo de estudos que acabaria por crescer com a valorização da criatividade e inovação, como fazem exemplo investigações sobre a sobrevivência das organizações criativas (Hitt, 1975), a medição do apoio para a inovação organizacional (Siegel & Kaemmerer, 1978) ou sobre o clima para a criatividade dentro das empresas (Ekvall, 1996). No contexto organizacional, desde cedo se encontram as influências da procura dos consumidores sobre a própria indústria e, conseqüentemente sobre a resposta do designer aos desafios que respondam às necessidades comerciais perante o consumidor. No trabalho de Csikszentmihalyi (2015) encontram-se estas interações constantes entre o resultado criativo e a aprovação do mesmo por parte do campo, grupo para o qual a resposta criativa é desenvolvida. Segundo Hollanders & Cruysen (2009), o design é o veículo de excelência segundo o qual a criatividade é implementada, suportado pelas diretrizes da

OCDE (1997, 2015) que indicam que a inovação está presente nas diversas fases da criação e marketing e pós venda dos produtos.

O contexto da investigação, as suas áreas científicas e a visão do tópico de investigação encontram-se resumidas no esquema da figura 1, desenhado imediatamente após a revisão da literatura inicial que deu origem ao presente estudo e, segundo a qual, se entendeu a necessidade de uma visão interdisciplinar onde a concepção sobre a criatividade se afigura como o resultado de várias perspectivas/contextos.

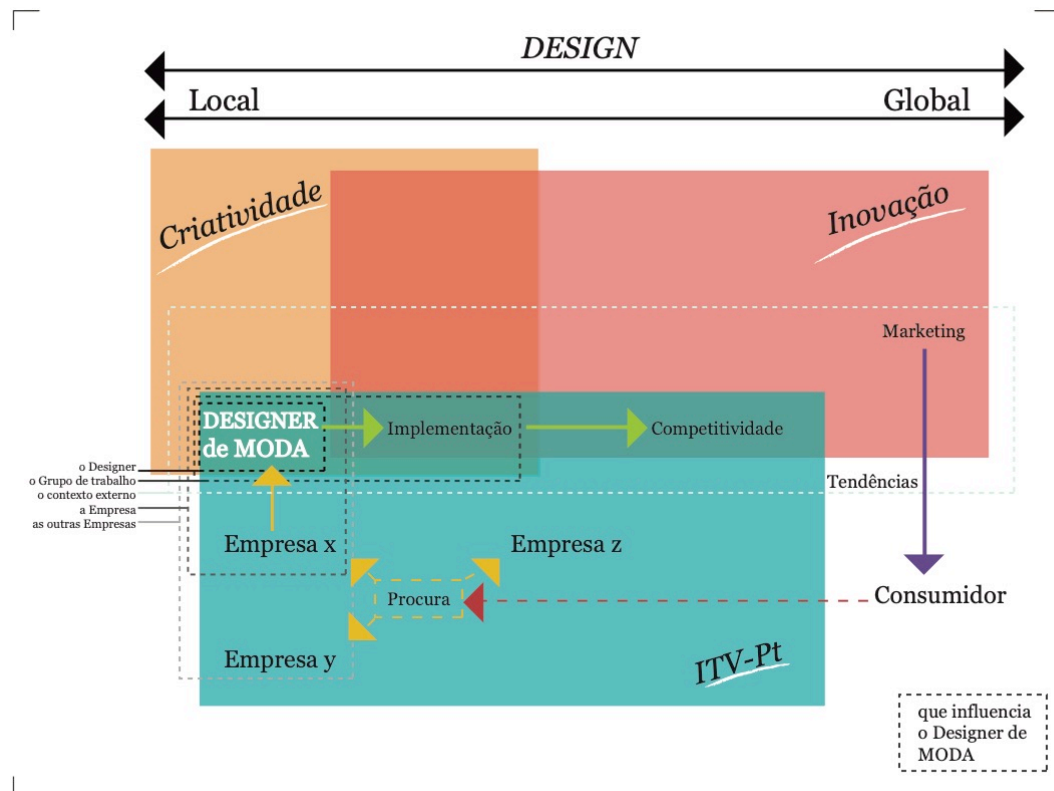


Figura 1. As áreas temáticas, delimitação do objeto de estudo e interações entre os contextos que influenciam a criatividade do Design de Moda

Fonte: autor

1.3 Objetivos e Hipótese da Investigação

1.3.1 Objetivo geral

Tendo em conta a inexistência de estudos empíricos, dentro do STV em Portugal, que incluam a percepção dos designers de moda sobre os contextos que os rodeiam, e sobre como essas variáveis se interligam de forma confluyente a fim de influenciar a sua performance, a presente investigação tem como objetivo geral o desenvolvimento de um quadro/esquema capaz de demonstrar as interligações e correlações entre vários contextos que, dentro de parâmetros organizacionais, desembocam na auto-percepção da criatividade (APC) dos designers de moda, na sua motivação e satisfação para a tarefa de criação de artigos têxteis e de vestuário que sejam novos e úteis (i.e., criativos), passíveis de implementação (i.e., inovação) e, por isso, capazes de criar valor acrescentado e competitividade à empresa onde laboram.

Este objetivo e esta investigação parte, portanto de um “Como é que a criatividade dos designers de moda da indústria é influenciada por tudo o que os rodeia?”.

1.3.2 Objetivos específicos

Ao procurar responder à questão de partida desta investigação, “Como é que os contextos influenciam a criatividade dos designers de moda que trabalham na ITV-Pt?”, procedendo ao desenvolvimento do esquema que responde ao objetivo geral, capaz de entender as relações esquematizadas a linha descontínua na figura 1., a investigação propõem-se a:

1. Perceber a criatividade dos designers de moda da ITV-Pt;
2. Estudar a relação entre os designers de moda e o seu grupo de trabalho;
3. Estudar a relação entre a criatividade dos designers de moda e a empresa onde trabalham;
4. Conhecer os níveis de satisfação laboral dos designers de moda que trabalham na ITV-Pt e como esta é influenciada pelos contextos circundantes;

5. Estabelecer relações entre os elementos organizacionais e a motivação individual dos designers de moda;
6. Perceber a relação entre os anos de experiência profissional e a APC dos designers de moda que trabalham na ITV-Pt;
7. Estabelecer relações entre as variáveis do mercado e a APC;
8. Estabelecer relações dentro dos contextos a analisar.

1.3.3 Hipótese geral

Desde a revisão da literatura inicial que se entende a clara (e complexa) influência de múltiplos factores sobre o resultado final da expressão criativa, quer a nível individual (e.g., Amabile, 1983; Csikszentmihalyi, 2015; Ford, 1996), quer em termos organizacionais (e.g., Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016; Ford, 1996; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Assim, a hipótese geral é que haja uma influência de contextos vários sobre a criatividade dos designers de moda que trabalham na ITV em Portugal.

1.4 Natureza da Investigação

Na sua natureza teoria, a investigação indica-se edificante com a contribuição individual do investigador que faz uso do conhecimento existente para que daí consiga fazer nascer/crescer uma (nova) parte da ciência numa determinada área. É isto que fica subjacente quando Chapman (1979) define a investigação (*Research*) como uma nova procura (*searching again*), sendo que o termo, em inglês, é formado pela junção do prefixo ‘re-’ com o verbo ‘-search’ (procurar). A autora indica que o conhecimento é edificado sobre os resultados comprovados por outros investigadores (*ibid*, 1979, p. 6).

Leedy e Ormrod (2016, p. 20) indicam que a investigação é um processo sistémico que visa aumentar o conhecimento sobre um fenómeno específico por via da recolha, análise e interpretação de resultados (*ibid*, 2016, p. 20).

Na presente investigação, recolheu-se toda a informação académica disponível na revisão da literatura das áreas anexas para conseguir contribuir científica e empiricamente com informação sobre como os designers de moda e debuxadores que

trabalham na Indústria Têxtil e do Vestuário em Portugal (ITV-Pt) são influenciados na sua auto-percepção dos níveis de criatividade individuais.

Desta forma, classifica-se de investigação empírica com finalidade aplicável pois, segundo Manuela Hill e Andrew Hill (2000), toda a investigação que pretenda observar e compreender um fenómeno das ciências sociais² tem um carácter empírico (*ibid*, 2000, p. 19) e, como o objetivo deste estudo visa a construção de uma rede de informações teóricas e comprovadas, passível de aplicação em curto prazo, a investigação tem um carácter aplicável (*ibid*, 2000, p. 20). A investigação seguiu uma lógica dedutiva pois partiu-se da premissa (Leedy & Ormrod, 2016, p. 36) de que o ser humano constitui um sistema altamente interativo com o seu redor e, como tal, toda a sua ação é moldada por estímulos ambientais. No que respeita à produção criativa, este facto foi preliminarmente percebido na revisão literária inicial que ajudou a consolidar a estrutura da investigação assim como a entender a lacuna existente (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 207) por não se terem encontrado estudos análogos no que respeita a ITV-Pt.

Epistemologicamente, esta investigação tem uma perspetiva positivista. A filosofia positivista defende que, com as ferramentas certas, é possível estudar/medir e perceber o efeito das relações intersubjetivas (i.e., entre sujeitos) das experiências humanas (Leedy & Ormrod, 2016, p. 25). Salienta-se que o termo pós-positivismo é amiúde encontrado na literatura (Creswell, 2014, p. 5; Guba & Lincoln, 1994, p. 105) para referir uma filosofia que segue o positivismo, com meandros análogos. Segundo Guba e Lincoln (1994), a filosofia pós-positivista trabalha com métodos qualitativos ao passo que os positivistas fazem uso dos métodos quantitativos (*ibid*, 1994, p. 115). Desta forma, a abordagem desta investigação é quantitativa e utiliza métodos e instrumentos como forma de medição das variáveis que correspondem às hipóteses, objetivos e questão de investigação tendentes.

A figura 2. que se segue apresenta as diversas filosofias, os diversos designs e métodos para as investigações, estando assinalados com ✓ os elementos correspondentes à presente pesquisa.

² Os autores referem que esta condição empírica também se reflete nas observações das ciências naturais

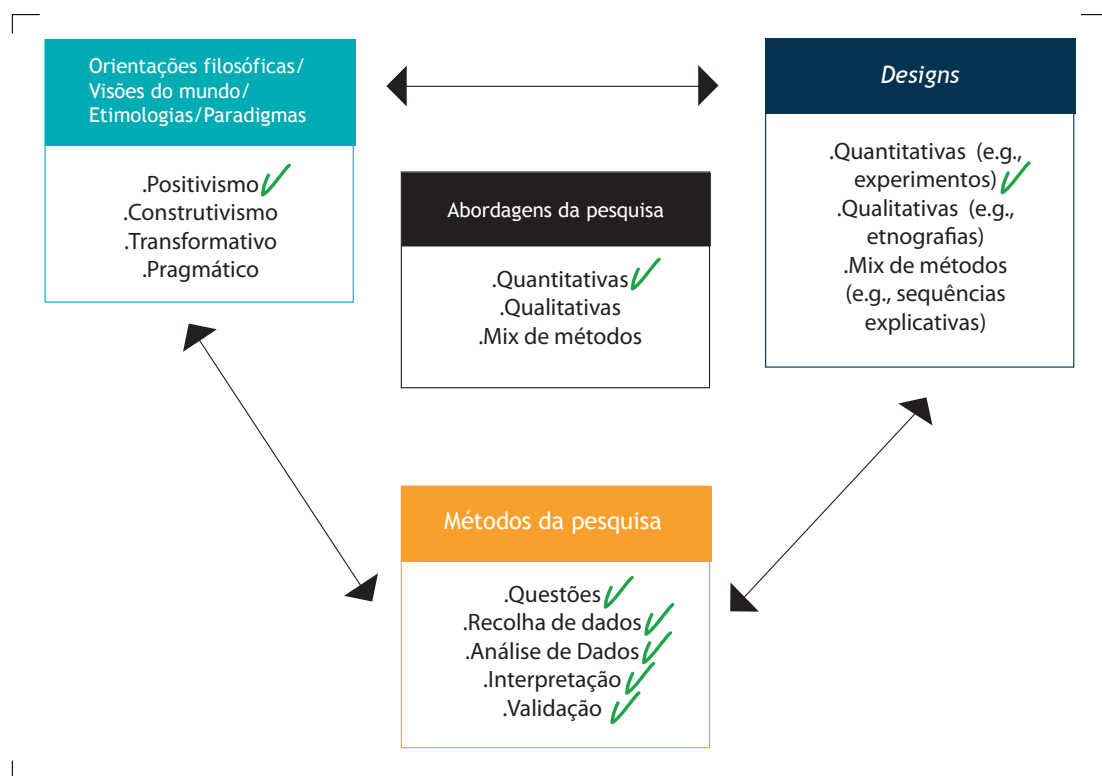


Figura 2. Enquadramento da investigação

Fonte: Autor com base em (Creswell, 2014, p. 5; Leedy & Ormrod, 2016, p. 25) e (Leedy & Ormrod, 2016, p. 25)

1.5 Design da Investigação

O design/desígnio/plano da investigação é a estrutura global das etapas e procedimentos escolhidos pelo investigador (Leedy & Ormrod, 2016, p. 92).

De acordo com a classificação que Leedy & Ormrod (2016, p. 331) e Sue & Ritter (2012, pp. 1–2) apresentam sobre as categorias de pesquisas em ciências sociais, e de acordo com a estrutura para a investigação presente na figura 2., esta investigação apresenta um carácter/design/plano híbrido pela sua natureza e objetivos. Nesta pesquisa procurou-se a clarificação das variáveis que influenciam a auto-percepção individual da amostra em relação a um tópico específico e, com isso, o desenho de hipóteses; este facto confere uma qualidade (i) exploratória. A investigação é simultaneamente (ii) explanatória pois visa explicar um fenómeno, incorporando em si mesma o estudo da relação entre as variáveis delineadas (e inquiridas).

Este plano da investigação engloba duas grandes partes, uma teórica/especulativa e outra prática/empírica. Pelo carácter multidisciplinar, as fases acima mencionadas decorreram, em parte, de forma simultânea, a saber, a criação das hipóteses, questões de investigação (QdIn) e desenho de um modelo para a investigação (capítulo 4), resultam da revisão da literatura (capítulo 2) e do método Delphi apresentado nas metodologias (capítulo 3). A utilização das respostas ao questionário final (capítulo 5) para confirmar a formulação de variáveis latentes, posteriormente acrescentadas na primeira parte do capítulo 4, constitui prova de da esfericidade da investigação empírica, tal como demonstrado na figura 3., posteriormente representada enquanto guião da investigação no subtópico abaixo.

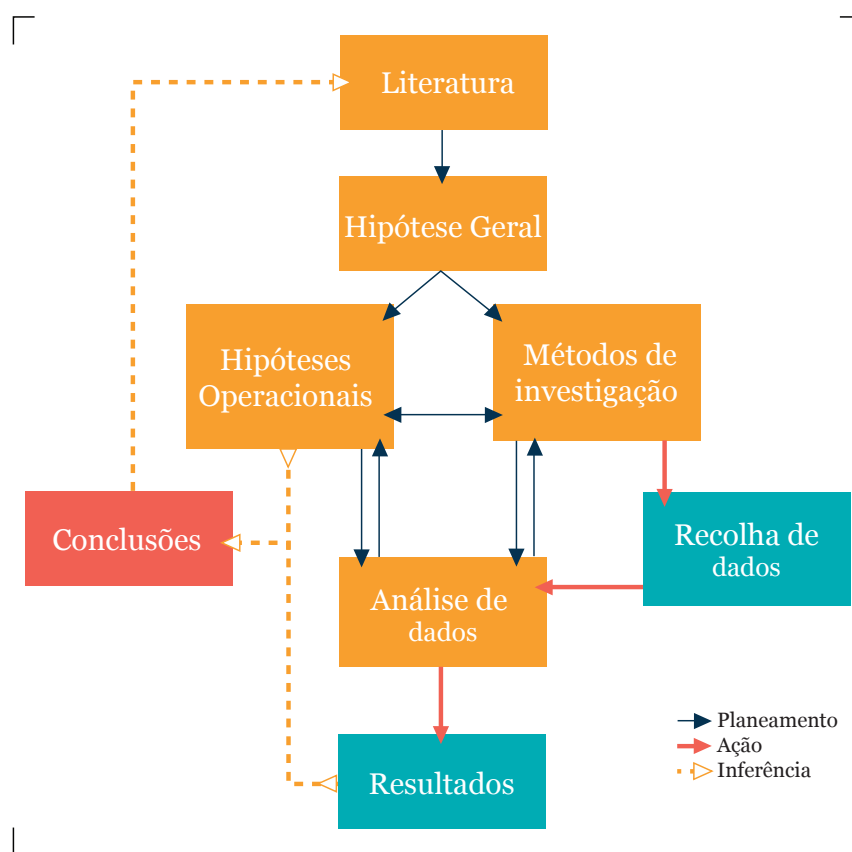


Figura 3. Plano da Investigação Empírica

Fonte: Autor com base em (Hill & Hill, 2000, p. 32)

1.6 Guião da Investigação e Publicações

1.6.1 Guião da Investigação

O presente documento, que reflete o trabalho de investigação para a obtenção do grau académico do 3º ciclo de estudos em Design de Moda, encontra-se dividido em 8 partes como abaixo se descrevem.

No presente capítulo 1 foram apresentadas as linhas mestres no que respeita a questões formais, metodológicas e epistemológicas referentes ao estudo, definidas no início do mesmo, posteriormente transformadas como sinal próprio da evolução da pesquisa.

O capítulo 2 contém uma revisão da literatura que se foca, com maior ou menor profundidade, no conhecimento estudado nas áreas da Criatividade, Inovação e Design de Moda. Uma vez que o propósito final se prende com a criatividade e a moda, os conteúdos apresentados sobre inovação têm o propósito de entender o processo de implementação das respostas da criatividade enquanto factor de materialização e comercialização das ideias, e não de entender a literatura completa da área de forma exaustiva uma vez que tal seria aplicável a uma outra investigação.

De forma atípica, o capítulo 3 apresenta a metodologia antes das hipóteses e das questões de investigação (QdIn) que estão no capítulo 4. Tal como sugerido pelo plano da investigação empírica da figura 3., estes procedimentos aconteceram em simultâneo, de forma que somente uma representação tridimensional desta investigação tornaria possível a sua apresentação em simultâneo. A plasticidade destas duas etapas, aqui transformadas em capítulos, é representada na figura 4 que se segue.

No capítulo terceiro é apresentado o método Delphi que permitiu a intervenção de um grupo de especialistas (n=12) que colaboraram na redução do número de questões a serem utilizadas no questionário final. Aquilo que fica claro com a revisão do capítulo 2 é que a criatividade, estudada num contexto organizacional, pode ser influenciada por um número tal de contextos que o seu estudo em completo implicaria um número de questões (também) tal que colocaria em causa a participação/resposta por parte dos designers de moda. Os especialistas, informados sobre a finalidade da investigação, procederam a uma votação sobre a pertinência da utilização da questão *x* em detrimento da *y* ou *z*, conseguindo assim, fazer-se uma redução de 226 para 83 questões. O processo foi auxiliado pelo tratamento estatístico das respostas dos membros do painel acima referido, seguindo critérios metodológicos e académicos para

a redução do número de questões para aplicação do instrumento final divulgado, em várias plataformas, aos designers de moda que trabalham na ITV-Pt.

O capítulo 4 apresenta as hipóteses e das questões de a investigação, construídas na confluência da revisão do capítulo 2 e das questões para o questionário retidas pelo painel de especialistas (capítulo 3). Estas hipóteses e as QdIn permitiram o desenho esquemático das possíveis relações entre os contextos (e entre estes contextos e a criatividade dos membros da amostra estudada). Ademais, no capítulo 3, foram construídas variáveis latentes, capazes de estudar temas para os quais não se consegue fazer uma medição direta (e.g., o clima organizacional é formado por um conjunto de percepções isoladas que juntas são capazes de dar uma perspectiva do referido clima) a partir das respostas do questionário final (n=114).

A análise de dados e discussão dos resultados é apresentada no capítulo 5. O tratamento estatístico aplicado às 114 respostas obtidas permitiu traçar uma visão concreta das ligações entre e intra contextos destacados no capítulo 4.

Por fim, são apresentadas as conclusões, contribuições e abre-se o caminho a futuras investigações na área da criatividade no design de moda em Portugal. As referências da literatura são apresentadas imediatamente a seguir à conclusão.

Por fim, encontram-se os apêndices produzidos ao longo da investigação e o anexo com uma notícia do Jornal T.

Os capítulos teóricos e empíricos encontram-se esquematizados na figura 4. que representa uma transformação do plano da investigação empírica de Manuela Hill e Andrew Hill (2000) aplicado especificamente a esta investigação.



Figura 4. Plano da investigação e conteúdos por capítulo

Fonte: Autor com base em (Hill & Hill, 2000, p. 32)

1.6.2 Redação do documento

A investigação que se segue está redigida na língua português (versão Europeia), de acordo com as regras do novo acordo ortográfico em vigor desde janeiro de 2009. Os termos apresentados procuram, na sua maioria, a sua expressão na língua portuguesa (e.g., *online* – em linha) e, quando a versão portuguesa não consegue expressar por completo a ideia do termo anglo-saxónico, a versão original aparece imediatamente à frente da sua tradução livre (e.g., compromisso – *ownership*). São exceções desta norma os termos que não conseguem ser traduzidos e, por isso, são apresentados a *itálico* (e.g., *cluster*).

Em termos formais, para a apresentação de enumerações foi utilizada a numeração Romana (e.g., i, ii, iii) e, na subdivisão das categorias enumeradas, a numeração Árabe em combinação com a romana (e.g., i1, i2, i3).

1.6.3 Publicações com arbitragem científica

Ao longo da presente investigação foram redigidos (EN) as seguintes publicações que foram alvo de arbitragem científica:

_João Barata, Rui Miguel and Susana Azevedo (2017), Companies' adaptation through innovation, 2nd Symposium of FibEnTech-UBI: Fiber Materials and Environmental Technologies, UBI, Covilhã, September 21st – 22nd

_João Barata, Rui Miguel and Susana Azevedo (2017), Methodology to study the creativity of Portuguese Fashion Designers, in Textiles, Identity and Innovation: Proceedings of the 1st International Textile Design Conference (D-TEX 2017), Lisbon, November 2nd-4th, ISBN 978-1-138-29611-4, DOI [10.1201/9781315100210-73](https://doi.org/10.1201/9781315100210-73)

_João Barata, Rui Miguel and Susana Azevedo (2018), Creativity in the Industrial Design approach – reviews, analyses and connections, 4th International Conference Cimode, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, May 21st – 23rd, ISBN 978-989-54168-0-6

_João Barata, Rui Miguel and Susana Azevedo, (2018), Studying the contexts that influence the creativity of the Fashion Designers working in the Portuguese textile and apparel industry -PhD thesis (Poster), 3rd Symposium of FibEnTech-UBI: Fiber Materials and Environmental Technologies, UBI, Covilhã, September 21st, ISBN 978-989-654-486-7

_João Barata, Rui Miguel and Susana Azevedo (2019), Study of the organizational contexts that affect the designer's creativity, 2nd International Textile Design Conference (D-TEX 2019), Lisbon, June 19th - 21st DOI [10.1201/9780429286872-79](https://doi.org/10.1201/9780429286872-79)

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1 Nota introdutória

Este capítulo apresenta uma síntese da literatura relevante para a presente investigação. Foram estudadas as áreas da criatividade individual e organizacional, da inovação e os seus processos e, por último, são apresentados os tópicos relacionados com a moda, o design e a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa (ITV-Pt). O objetivo da revisão bibliográfica é, no limite, contribuir para um desenvolvimento sustentado da componente empírica da investigação, e, com isso, também contribuir para o crescimento do conhecimento na área da criatividade organizacional das indústrias do sector têxtil e do vestuário (STV).

2.2 Criatividade

2.2.1 Etimologia e Antropologia

Etimologicamente, ‘criar’ deriva do latim ‘*creare*’ e do grego ‘*kraínen*’ (Bahia, 2008) que significam “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo” (B. Pereira, Mussi, & Knabben, 1999, p. 4).

A produção criativa pode ser revista no seu carácter antropológico na medida em que consiste numa contribuição pessoal para um futuro comum. Se os primeiros homínídeos procuravam a sobrevivência, o instinto de adaptação e criação são características basilares do *Homo* desde que é *Habilis*. Criar faz parte do design do Homem assim que consegue moldar o que é natural com vista ao artifício e com isso alargar a cultura (Bahia, 2008; Flusser, 2010). Foi este processo de adaptação, com a criação de soluções, que assegurou a sobrevivência humana (Guilford, 1959; Gurgel, 2006; Pereira et al., 1999).

Atualmente, esta adaptação apresenta-se como uma característica imprescindível num contexto altamente instável e imprevisível tanto nos contextos sociais, políticos como económicos. Os avanços tecnológicos e técnicos trazem consigo uma mais valia na valorização da resposta criativa (Gurgel, 2006; Parolin, 2003).

A criatividade tem vindo a ser estudada em dois macro campos, (i) a nível individual e (ii) grupo/organizacional (Amabile, 1983, 1996; Csikszentmihalyi, 2015; Gurgel, 2006; Hennessey & Amabile, 2010; Sawyer, 2006; Sternberg & Lubart, 2003).

2.2.2 Criatividade Individual

A criatividade não constitui ela mesma uma área de estudos consensual, e por isso é difícil defini-la rigorosamente. O que existem, eficientemente, são histórias, visões e conceitos acompanhados de modelos de avaliação de diversas abordagens à criatividade (Albert & Runco, 2003; Gurgel, 2006; Runco, 2007a; Sawyer, 2006; Sternberg & Lubart, 2003). Numa visão lata, há duas características que se destacam em comum na tentativa de definir o resultado criativo, a saber, deve ser novo e útil (Mayer, 2003, p. 449).

Glăveanu (2010) apresenta estas visões em três mudanças de paradigma: *He-paradigm*, *I-paradigm* e *We-paradigm*. Estas terminologias serão doravante mencionadas em português, representando respetivamente os paradigmas Ele, Eu e Nós.

Apresentam-se em seguida estas mudanças associadas às suas abordagens à criatividade.

2.2.2.1 Paradigma - ELE

No paradigma-Ele - ‘ele’ porque este criativo era sempre associado a um ser divino (Albert & Runco, 2003) - ou abordagem mística, a criatividade estava associada a entidades sobrenaturais, ao génio guardião do espírito (Glăveanu, 2010, p. 80), ou o demónio que vivia dentro do criador (Sternberg & Lubart, 2003, p. 5), que canalizava a clarividência para alguns homens com acesso privilegiado. Esta é uma visão que diz respeito ao Ocidente, onde o produto criativo nasce *ex nihilo*, e portanto não há espaço a um estudo científico (Albert & Runco, 2003; Glăveanu, 2010; Gurgel, 2006; R. S. R. de Oliveira, 2012; Valente, 2015; Von Stamm, 2008; Wechsler, 1998).

2.2.2.2 Paradigma – EU

Nesta mudança, a criatividade começa a ser estudada com um abordagem mais pragmática. O ser criador, ou criativo, era o Homem - aqui também associado ao indivíduo do género masculino (*e.g.* Galton, 1869 aponta para a criatividade como

elemento ligado à genética, e portanto, prevalecendo a eminência criativa por via da descendência. Esta ligação é comprovada nos descendentes homens). Assiste-se aqui ao início de um processo de democratização da criatividade (Glăveanu, 2010).

Com esta mudança de perspectiva, os trabalhos no campo da criatividade individual surgem com diversas abordagens: (i) Psicodominância, (ii) Psicométrica, (iii) Cognitiva e sobre a (iv) Personalidade e a Motivação, a seguir particularizadas. Importa ressaltar que estas perspectivas, na realidade, não se sucederam taxativamente na ordem em que se apresentam doravante; há abordagens contemporâneas e complementares, como indicado no corpo dos textos das respectivas subsecções.

Abordagem da Psicodominância

Esta abordagem pode ser caracterizada como a pioneira na tentativa de perceber as origens da criatividade e debruça-se sobre o estudo das razões pelas quais surgem respostas criativas. A ideia subjacente a esta abordagem é a de que o resultado criativo nasce de um conflito entre a consciência e o subconsciente (Alencar, 2003; Freud, 1910).

A abordagem da Psicodominância introduziu os conceitos de (i) adaptação regressiva e (ii) elaboração ao estudo da criatividade. Na (i) adaptação regressiva, as ideias surgem em formatos abstratos, ou amorfos; este é o primeiro processo no desenvolvimento criativo que ocorre tanto na tentativa de solução de problemas, quanto durante o sono, sobre efeito de drogas ou até mesmo num estado de neurose. A (ii) elaboração é a segunda etapa deste processo, e aqui, de forma lúcida e orientada para os moldes culturais e sociais, o criador ajusta aquilo que era abstrato na primeira etapa.

Abordagem Psicométrica

Com as bases fornecidas pela abordagem anterior, muitos tentaram estudar os casos de indivíduos eminentemente criativos, à semelhança do que Freud (1910) apresenta em relação a Leonardo da Vinci³.

³ Vejam-se, a título de exemplo, os estudos de Max Wertheimer sobre Galileu ou Einstein (A. I. Miller, 1975).

Os psicólogos da *Gestalt* (Wertheimer, 1944) indicaram que a ocorrência da criatividade estaria associada a um *insight*, ao momento em que o ser criativo/criador descobre uma súbita resposta ao problema apresentado (também conhecido como a ‘*eureka*’ de Arquimedes), a derradeira resposta, inesperada (Alencar, 2003; Freud, 1910; Gardner, 1988; Lima, 2006; Runco, 2007a; Sternberg & Lubart, 2003; Wechsler, 1998). Este momento de iluminação será novamente referido na abordagem cognitiva à criatividade.

Guilford (1950) assinala, no discurso de tomada de posse na *American Psychological Association*, que este estudo de indivíduos eminentemente criativos se poderá alargar com testes a outras amostras. Aqui o enfoque do estudo está relacionado com o pensamento divergente (Sternberg & Lubart, 2003).

A avaliação psicométrica representa uma avaliação, medição e quantificação dos processos cognitivos. Estes testes averiguam os processos criativos, os comportamentos e as características dos produtos criativos. A Abordagem Psicométrica torna-se relevante para o estudo da criatividade pois dela surgiram os primeiros instrumentos para avaliar os indivíduos cuja criatividade era eminente. De um conjunto de variáveis, estes testes operam ao nível dos inventários biográficos, inventários de personalidade (predisposição para a criatividade) e testes de comportamento (T. Amabile, 1996; Finke, Ward, & Smith, 1996; Galton, 1869; Gardner, 1988; Lima, 2006; Runco, 2007a).

Destacam-se os ‘Testes de utilização inusual’ (*Unusual Uses Test*) (Guilford, 1956), que quantificam o número de diferentes utilizações de um objeto. O ‘Projeto das Atitudes’ (*Attitudes Research Project*), dirigidas por Guilford (de 1949 a 1969), focaram-se nas aptidões cognitivas relacionadas à criatividade (Guilford, 1959; R. S. R. de Oliveira, 2012; Sternberg & Grigorenko, 2001). Guilford indicava que a criatividade poderia ser pensada como uma operação cognitiva, mais precisamente o pensamento divergente, enquadrada no modelo tridimensional conhecido como ‘Estrutura do Intelecto’ (*Structure of Intellect*) (figura 5.) de onde podem surgir 120 combinações, ou formas de pensar (Guilford, 1956; Wechsler, 1998).

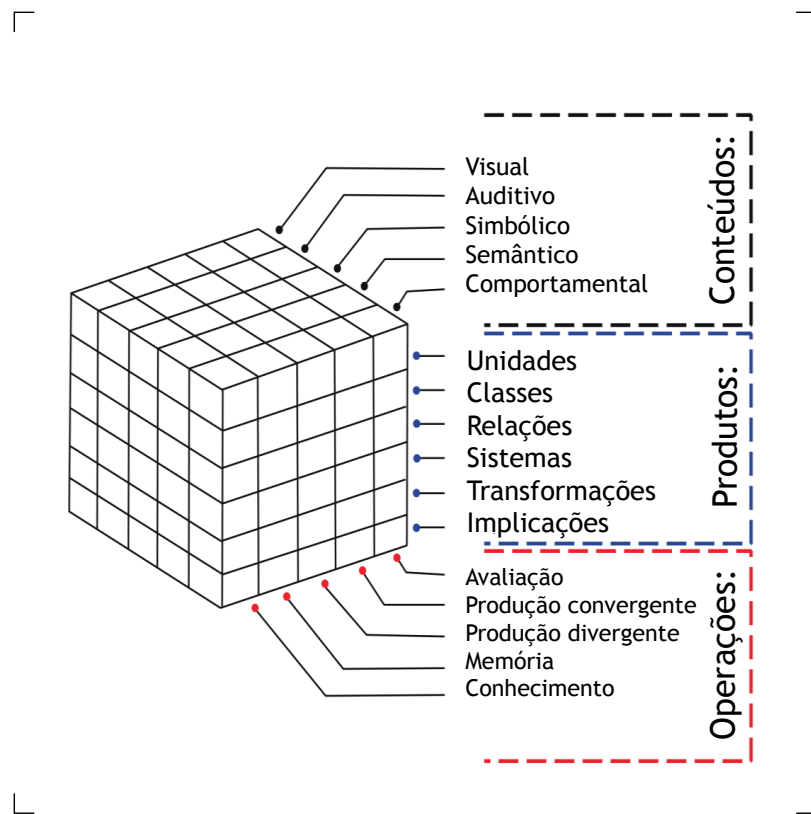


Figura 5. Modelo tridimensional da estrutura do intelecto

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Guilford, 1959, p. 470)

A Estrutura do Intelecto foi largamente aceita pela comunidade científica, e dele nasceram os sobejamente conhecidos ‘Testes do Pensamento Criativo de *Torrance*’ (*Tests of Creative Thinking*) (TTCT®). Criados por E. Paul Torrance (1966), os TTCT® são uns dos instrumentos mais utilizados mundialmente, com baterias verbais e figurativas que averiguam as competências criativas (Oliveira, 2012; Runco, 2007a; Torrance, 1972).

Estes testes combinam o pensamento divergente sugerido por Guilford (1959) com habilidade de resolver problemas, sendo possível quantificar a (i) fluência, que diz respeito ao número de respostas relevantes para o problema, a (ii) flexibilidade de respostas, o número de categorias das respostas relevantes, a (iii) originalidade, que quantifica o número de soluções raras e a (iv) elaboração, que diz respeito ao detalhe e à proficiência nas respostas (Finke et al., 1996; Sternberg & Lubart, 2003; Torrance, 1972; Wechsler, 1998).

Segundo o Torrancecenter® Portugal⁴, os testes podem ser aplicados em diversas ocasiões, contextos e pesquisas nomeadamente a nível profissional, organizacional, educativo e psicológico (este último para avaliações de carácter científico).

Abordagem Cognitiva

A abordagem Cognitiva é reconhecida pelos estudos que se debruçaram sobre o processo criativo, na compreensão dos métodos cognitivos segundo os quais este acontece. Ainda que tenha convivido com as visões que abaixo se apresentam (personalidade e motivação) , esta abordagem carrega consigo os testemunhos científicos abordados na perspetiva anterior.

Finke, Ward, & Smith (1996) propuseram o modelo *Geneplore*, *gen-* de gerar (*generate*) e *-plore* de explorar (*explore*) (Runco, 2007a, p. 31), que indicava que o processo criativo acontecia em duas fases, a saber, (i) fase de geração e a (ii) fase de exploração das ideias.

Na (i) fase generativa surgem as primeiras ideias através de construções mentais, estas ainda não se afiguram na plenitude, mas são consideradas o ‘gene’ promissor para a descoberta final. Na (ii) fase exploratória, o indivíduo utiliza as construções criadas na primeira etapa para as trabalhar com processos mentais (*e.g.*, associações, síntese, transferência analógica, redução categórica). É importante salientar que este processo cognitivo de criação pode, em alguns casos, ter alternância entre as fases i e ii de acordo com as restrições associadas ao produto final, como pode ser observado na figura 6 (Finke et al., 1996; Hunt, 1994; Lima, 2006; Sternberg & Lubart, 2003; Ward, 2001; Ward, Smith, & Finke, 2003).

⁴ Em linha www.tcportugal.org

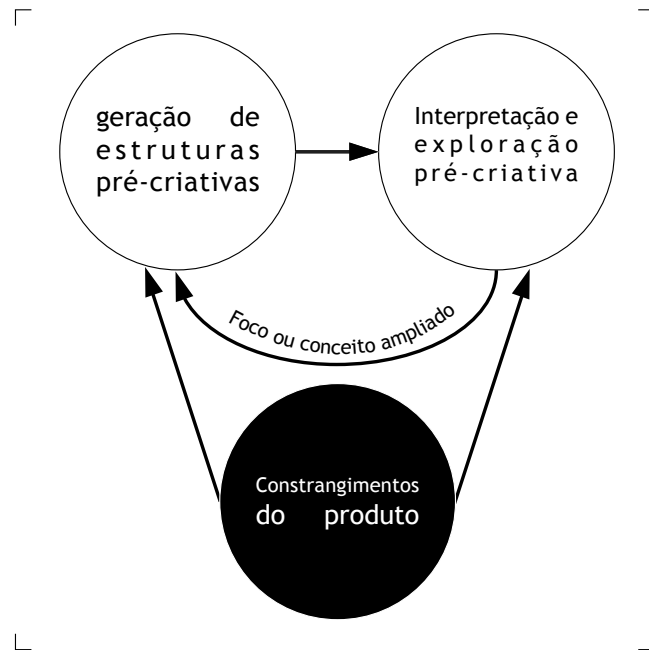


Figura 6. Estrutura do modelo Geneplore

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Ward et al., 2003, p. 193)

Também nesta vertente da criatividade explicada à luz de estudos cognitivos, Weisberg (1993, 2003) indica que as respostas criativas são fruto de processos cognitivos (e.g. transferência analógica) associados ao conhecimento de quem procura soluções criativas. Weisberg sugere que a maioria dos resultados (*insights*) dependem das alterações ou na forma como se interpreta inicialmente o problema ou de uma abordagem diferente à representação do mesmo problema (Runco, 2007a, p. 12). Desta forma, o processo é observado como uma procura de re-conexão entre elementos do universo do indivíduo e a sua capacidade cognitiva para resolver os problemas (Runco, 2007a; Sternberg & Lubart, 2003; Weisberg, 1993, 1999).

Personalidade e a Motivação

Ao mesmo tempo, começaram a surgir trabalhos académicos que investigavam, numa abordagem ainda particular, tanto as variáveis pessoais/individuais quanto estudos ligados à motivação para a criatividade.

O trabalho de Galton (1869) apresenta uma tentativa inicial em catalogar os indivíduos com predisposição biográfica para a criatividade (como mencionado no Paradigma –

EU); este trabalho abre o caminho para que outros autores se dediquem à estipulação de variáveis e características próprias das pessoas eminentemente criativas (e.g., Barron, 1968; Barron & Harrington, 1981; Simonton, 1975). Estas pesquisas culminaram numa complexidade de variáveis que diferem consoante a área de trabalho dos indivíduos. Barron & Harrington (1981) apresentam alguns traços de personalidade que aparecem como foro comum aos indivíduos que se apresentam eminentemente criativos. Amíúde são autónomos, intuitivos, energéticos, confiantes na sua criatividade, valorizam as qualidades estéticas, têm interesse amplos (em vários domínios), sentem-se atraídos pela complexidade, sem preconceitos e com grande capacidade de interligação entre conceitos opostos (*ibid*, 1981, p. 448). Como expectável, esta lista não é canónica e é dotada de certa plasticidade; décadas posteriores, já se encontram – acrescentados - outros atributos na literatura, como por exemplo, tolerância para a incerteza e ambiguidade, originalidade, inteligência acima da média, determinação para o êxito, humor, motivação intrínseca, entre outros (Terra, 2000).

A motivação intrínseca e extrínseca têm um papel fundamental no resultado criativo (Amabile, 1983, 1988, 1996; Hennessey & Amabile, 2010). Os estudos conduzidos por Amabile e Hennessey (2010) demonstraram que a motivação intrínseca para a tarefa tem extrema importância para potenciar a criatividade individual pois raramente alguém consegue atingir a plenitude do seu potencial criativo sem estar satisfeito e focado na sua tarefa, como destacado também por Sternberg (2012, p. 6).

Nos estudos pioneiros sobre a motivação (e.g. Amabile 1983), a motivação intrínseca aparecia destacada como sendo um ‘bom tipo de motivação’ com vista à criatividade ao passo que a extrínseca carregava consigo um peso negativo sobre a performance uma vez que advinha do reconhecimento e prémios pelo resultado. Esta visão foi alterada quando se começou a entender que a motivação extrínseca influenciava positivamente no sistema de autodeterminação para a tarefa (e.g. Ryan & Deci, 2000). O reconhecimento externo cooperativo e de retorno (*feedback*) fornece informação e apoio ao longo do processo (T. Amabile & Pratt, 2016, p. 176).

Desta forma, a motivação é observada não só como essencial para que possa haver uma resposta criativa, mas também como um elemento potenciador e de suporte do resultado final (Amabile, 1983, 1996; Glăveanu, 2010; Runco, 2007; Sternberg, 2012; Sternberg & Lubart, 2003).

2.2.2.3 Paradigma – NÓS

Wehner, Csikszentmihalyi, & Magyari-Beck (1991) indicam que os estudos sobre a criatividade apresentavam uma ‘isolação paroquial’ nos estudos. Com isto assistiu-se a uma divisão de enfoques sobre o estudo da criatividade o que se traduziu no facto de que várias disciplinas se debruçaram sobre o assunto com uma perspectiva isolada. Este facto pode ser revisto, por exemplo, na divergência das classificações. As teses de Economia referiam a criatividade como ‘inovação’ e a área da Psicologia referia-se ao mesmo objeto de estudo como ‘criatividade’ (Sternberg & Lubart, 2003). Desta forma, a criatividade era analisada de forma incompleta, sendo que se ‘tocava’ o mesmo objeto de ângulos diferentes e, como resultado, afirmam os autores, as conclusões nunca representam verdadeiramente a área de estudos (Wehner et al., 1991, p. 270).

Até aqui a criatividade tinha sido estudada em relação ao indivíduo, à sua caracterização e avaliação psicométrica, cognitiva e personalidade dentro de ambientes controlados (Glăveanu, 2010, p. 82). É ainda no mesmo período que a criatividade começa a ser estudada dentro dos seus parâmetros ambientais numa abordagem lata, com a inclusão dos contextos social e cultural (e.g. Glăveanu, 2010, p. 84). Aqui o enfoque deixa de ser ‘o que é a criatividade?’ para ‘onde está a criatividade?’ (Gardner, 1988, p. 21). A partir dos anos 80 do século passado, e até aos dias correntes, a criatividade passa a ser analisada como uma interação complexa entre o indivíduo criativo e o ambiente; e não somente uma característica de personalidade e traços individuais (Hennessey & Amabile, 2010, p. 571). Com esta ligação ampla, aparecem na literatura, abordagens que são resultados convergentes.

Convergência de abordagens

Nesta subsecção serão apresentados modelos e estudos basilares na construção e fundamentação da visão mais atual sobre a criatividade dentro de uma rede de contextos que a influenciam.

Teresa Amabile: Modelo de Componentes para a Criatividade Individual

Amabile (1983, 1996) apresenta um modelo de Componentes teórico onde engloba algumas das noções já apresentadas neste documento assim como outras que serão apresentadas detalhadamente nas abordagens seguintes. Como pilar, a autora indica que um indivíduo, com determinadas características, contribui criativamente dentro de quadros sociais e culturais; o resultado criativo pode ser avaliado no produto resultante da atividade, com atributos específicos: novo e útil (Alencar, 2003; Amabile, 1983, 1996; Amabile et al., 1996; Jiménez, 2016; Lima, 2006; Oliveira, 2012).

O modelo que se esmiúça de seguida foi originalmente publicado em 1983, atualizado em 1996 e, juntamente com Jennifer Mueller, em 2008 e . Em 1988, Teresa Amabile inclui-o no seu modelo para estudo da criatividade organizacional, posteriormente explorado, em relação à motivação para a criatividade organizacional, em 1997, e atualizado em 2016 com Michael Pratt em coautoria. A figura 7 apresenta este modelo com as suas revisões.

Esta teoria resulta em três componentes individuais fundamentais, a saber, a (i) motivação para a tarefa (intrínseca e cooperativamente extrínseca), as (ii) técnicas relevantes no domínio e as (iii) processos/técnicas relevantes para a criatividade.

A (i) motivação engloba a atitude para a tarefa assim como a noção auto-motivação para o projeto e depende dos níveis de motivação intrínseca inicial, da presença ou ausência de constrições extrínsecas e capacidade individual em lidar/minimizar as pressões de natureza extrínseca. As (ii) técnicas relevantes para a tarefa estão dependentes do conhecimento na área de ação, das suas técnicas específicas e a aptidão/talento para a área de intervenção; estes processos dependem das habilidades cognitivas, técnicas de percepção e motoras inatas, e da educação formal e informal dos indivíduos (Amabile, 1983, p. 68). Nos (iii) processos/técnicas relevantes para a criatividade, a autora indica que estão incluídos o estilo cognitivo individual, dos conhecimentos (explícitos ou implícitos) para gerar ideias de forma heurística e do estilo de trabalho contributivo. Esta componente deriva da experiência em métodos de criação e das características de personalidade.

Neste modelo, o processo criativo tem cinco estágios, (1) identificação do problema ou tarefa, (2) preparação, (3) geração de resposta/s, (4) validação da/s resposta/s e comunicação e (5) resultado. Estes estágios têm influências das componentes acima explicadas como apresentado na figura 7.

A (1) identificação da tarefa é composta por estímulos que podem ser internos ou externos. Durante a (2) preparação, o indivíduo procura reunir informações e recursos relevantes para a etapa seguinte; estes dados podem ser totalmente novos ao seu universo ou podem ser fragmentos ou informações que já possui. A (3) geração de ideias traduz-se na ‘reação’ ao estágio anterior, onde há uma génese de respostas com base nas informações disponíveis e nas possibilidades do ambiente envolvente. Depois de criada, a resposta deve ser (4) testada face ao conhecimento factual e outros critérios. Por fim, o (5) resultado pode ter uma de três desfechos, (5.1) completou com sucesso o/s objetivo/s, (5.2) resposta razoável com a criação de algumas possibilidades mas não atinge o/s objetivo/s ou falha (ver na imagem as diferenças e a evolução da teoria) ou (5.3) a resposta representa algum progresso para atingir o/s propósito/s (Amabile, 1983, p. 78). Estas etapas são sequenciais e, como resultado, o projeto termina ou volta a ser discutido nas fases anteriores. Na versão de 2016, ao modelo da criatividade individual, são acrescentados o processo de *looping* (PL) assim como a influência dos contextos na criatividade individual ou de grupos. Estes elementos serão esmiuçados na subsecção que respeita a criatividade organizacional.

Em Amabile & Pratt (2016), as componentes passam a ser separadas com um ‘X’ que representa que o modelo é multiplicativo pois todos os elementos individuais são imprescindíveis. Como na multiplicação, se alguma destas partes for zero, o resultado será nulo e, quanto maior forem as componentes da multiplicação, maior será o produto (*ibid*, p. 163).

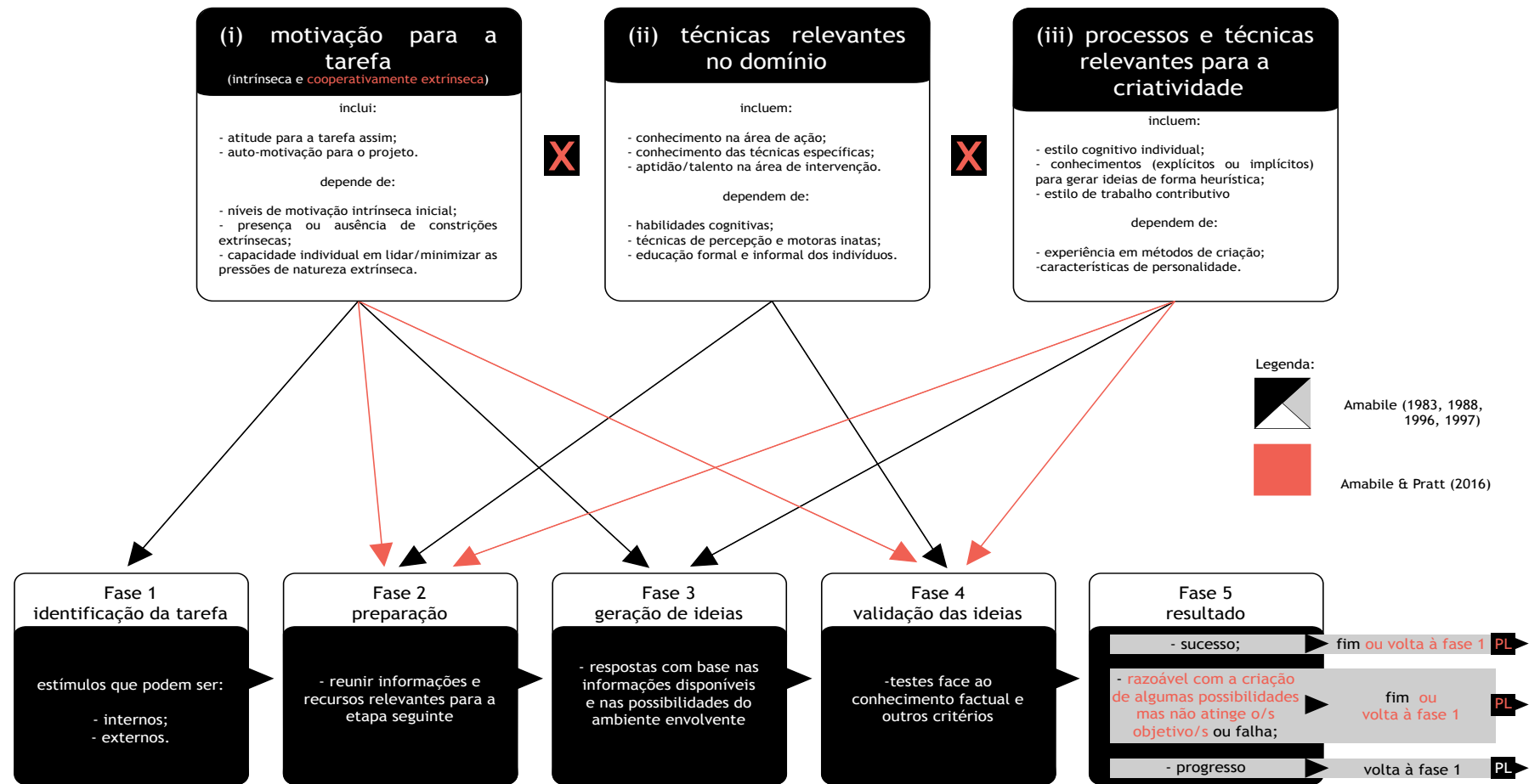


Figura 7. Modelo de Componentes para a Criatividade

Fonte: Autor com base em (Amabile, 1983, p. 68, 1988, p. 138; Amabile & Pratt, 2016, p. 164)

Howard Gruber: Sistema Evolutivo

Gruber e colegas (1988, 2005; Gruber & Wallace, 2003) debruçaram-se sobre a abordagem diacrónica da criatividade individual, o modelo dos ‘Sistemas em Evolução’ (*Evolving Systems*) foca o Homem enquanto um sistema evolutivo. Propõem-se uma visão sobre o (i) conhecimento, o (ii) afeto no processo criativo que culminam no aumento do sentido de (iii) propósito para a tarefa. Resumidamente, o Homem vai aumentando os aspectos referidos. O (i) conhecimento vai-se solidificando e aumenta com a ampliação da grelha de informações no universo do criador; este (i) conhecimento influencia os objetivos do criador e, portanto o seu comportamento. Em simultâneo, as (ii) ligações emocionais desembocam na sensação de alegria/satisfação ou frustração. As alterações comportamentais foram estudadas com base nos diários de Darwin sobre a evolução das espécies (Gruber & Wallace, 2003; Sternberg & Lubart, 2003).

Mihaly Csikszentmihalyi: Interação Domínio - Pessoa - Campo

Csikszentmihalyi (2015; 2014) indicou o sistema de interação entre Domínio, Pessoa e Campo⁵ (iDPC) como forma de compreensão esquemática e dialética de como os sistemas de culturas, criadores e sociedade estão ligados no processo criativo, como mostra a figura 8. Os sistemas, como explicado pela área da Química, podem ser isolados, fechados ou abertos; na criatividade, o plano é aberto e há entradas de informação constantes.

A cultura é composta por diferentes domínios e estes são feitos de diferentes tipos de conhecimento sobre a área específica do domínio (e.g. história e investigação). Os indivíduos criativos recebem/procuram informações do/s domínio/s com objetivos múltiplos: ora para sua (i) compreensão, para (ii) aprendizagem/formação ou como um

⁵ A primeira publicação deste sistema interativo foi em 1988 com o título “Society, culture, and person: a systems view of creativity”, pela Cambridge University Press, também presente na coletânea de trabalhos do autor de 2015 que aqui é referenciada.

(iii) ponto de partida inspirador. É a partir deste ponto que alguém conseguirá produzir algo criativamente, afirma o autor.

Ao campo cabe uma função arbitradora, de aprovar ou rejeitar a *input* recebido. A aceitação pode ser uma árdua componente do processo criativo, “(...) 99% de todas as novas ideias são lixo, independentemente do domínio ou do status do pensador.” (Csikszentmihalyi, 2015, p. 52). Se for bem recebido pelos guardiões (gatekeepers) do campo (e.g. críticos de arte), o resultado criativo integrará o conhecimento do domínio original, passível de ser utilizado por outros (como i, ii ou iii).

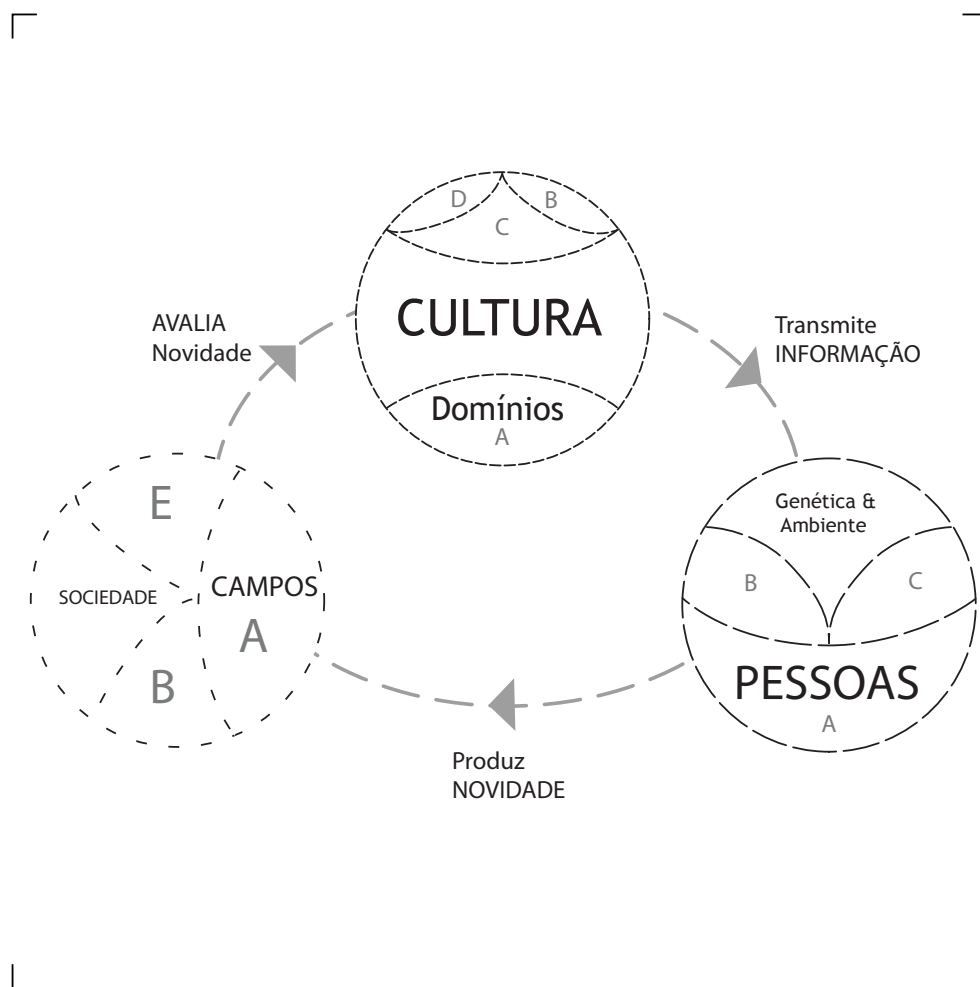


Figura 8. Sistema de interação Domínio-Pessoa-Campo

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Csikszentmihalyi, 2015, p. 211)

Howard Gardner: a transformação do Domínio

Tendo o iDPC ponto de partida, Gardner (1993), realizou uma profunda pesquisa com estudos de caso de indivíduos criativamente notáveis, a saber, Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham e Gandhi, com base no seu conceito sobre os diferentes tipos de inteligência de 1983⁶. Os resultados vão ao encontro do conceito proposto por Csikszentmihalyi, o trabalho criativo implica uma dialética entre as características individuais, a sociedade e o domínio. Em relação às primeiras, as pessoas mais propensas à criatividade tendem a apresentar combinações invulgares de tipos de inteligência e personalidade. O autor sugere que o desenvolvimento projectual evoca consigo a transformação do domínio, do seu conhecimento e limites (Gardner, 1988, p. 21). Este comportamento poderá acontecer frequentemente pelas tensões entre indivíduo e domínio ou sociedade (Runco, 1995).

Sternberg & Lubart: Teoria do Investimento na Criatividade

Sternberg & Lubart (1992, 2003) apresentaram um estudo que diz respeito a uma abordagem de investimento na criatividade, aqui, o indivíduo criativo encontra algo onde reconhece o potencial de alguma ideia nova e funcional que, na sua contemporaneidade, não se apresenta ainda com a configuração de algo espetacular, mas pode vir a ter/ser. ‘Comprar barato e vender caro’ é o lema da teoria que requer pelo menos seis recursos, a saber, (i) capacidade intelectual, (ii) conhecimento, (iii) estilos de pensamento, (iv) personalidade, (v) motivação e (vi) ambiente favorável.

⁶ Veja-se Gardner, 1983 para consulta de mais informações sobre a inteligência Linguística, Musical, Matemática, Espacial, Corporal-Cinestésica e Pessoal.

Cameron Ford: Teoria da Ação Criativa Individual

Ford (1996) designou a teoria da ação criativa individual. Após a revisão da literatura, o autor propõe uma teoria com os fatores que influenciam os esforços individuais para produzir variações nos domínios. Estes domínios são compostos por regras e práticas habituais. Neste esquema, usa elementos da teoria das componentes de Amabile acima descrita e esquematiza as componentes que desembocam em ações (criativas ou habituais) produzidas para o campo.

Esta publicação inclui também uma teoria da ação criativa em vários domínios sociais uma vez que o trabalho criação implica uma interação entre domínios e, como resultado, existe uma introdução de variação no campo social.

A teoria da ação criativa individual divide-se em três elementos que se multiplicam entre si, o (i) sentido (*sense making*), a (ii) motivação e o (iii) conhecimento e habilidade. À parte da componente (i), todas as demais se dividem conforme ilustrado na figura 9. Dentro de cada elemento estão descritos os componentes facilitadores da criatividade (FC), os constrangimentos à criatividade (CC), os facilitadores dos hábitos (FH) e os constrangimentos aos hábitos (CH).

A primeira etapa de um processo de criação, indica, é interpretativa onde existe uma reflexão e tentativa de compreensão de um (i) sentido sobre a informação recolhida no domínio e os seus significados. Interpretações incomuns abrem portas a um resultado de ação criativa ao passo que uma interpretação habitual geralmente dita um resultado de ação habitual, dentro de padrões e normas.

A (ii) motivação tem duas subcomponentes, (ii1) objetivos e (ii2) convicções (receptividade e capacidade) e emoções. Os (iii1) objetivos englobam a independência criativa a segurança/insegurança no trabalho que se desenvolve e a clara preocupação com a receptividade por parte do campo. Em termos organizacionais, o autor releva a importância da existência de elementos facilitadores da criatividade (FC) no ambiente laboral. As (ii2) convicções de receptibilidade referem-se às expectativas de aceitabilidade por parte do campo das propostas a apresentar. Sob receio de negação, os indivíduos tendem a preparar respostas de ação habitual ao invés de respostas de ação criativa. Com níveis de receptibilidade positivos, o criativo tende a ter confiança e portanto a sua convicção aumenta por esperar a repetição do evento anterior. As (ii2) convicções de capacidade estão relacionadas à criação de ações habituais bem sucedidas e por isso, este caminho tornar-se-á uma opção atrativa, ainda que, se a convicção na capacidade criativa for alta, os indivíduos tendem a arriscar na produção

de ações criativas. As (ii2) emoções estão associadas à motivação para a tarefa. A crença na receptibilidade da resposta e na capacidade intrínseca, aumenta a expectativa para eventos futuros.

O (iii) conhecimento e habilidade são a terceira componente desta teoria. É comumente aceite que a performance deriva tanto da (ii) motivação quanto dos (iii) conhecimentos e habilidades do indivíduo. Ford indica três influências que facilitam a capacidade de realizar ações criativas e habituais, (iii1) conhecimento relevante no domínio que tem que ver com a experiência e a sua diversidade, as (iii2) atitudes de comportamento associadas à capacidade de comunicação e criação de redes de contacto dentro de um domínio e noutros domínios e a (iii3) capacidade de pensar criativamente onde se enaltece a necessidade de um pensamento criativo e divergente associado à capacidade de formar associações incomuns.

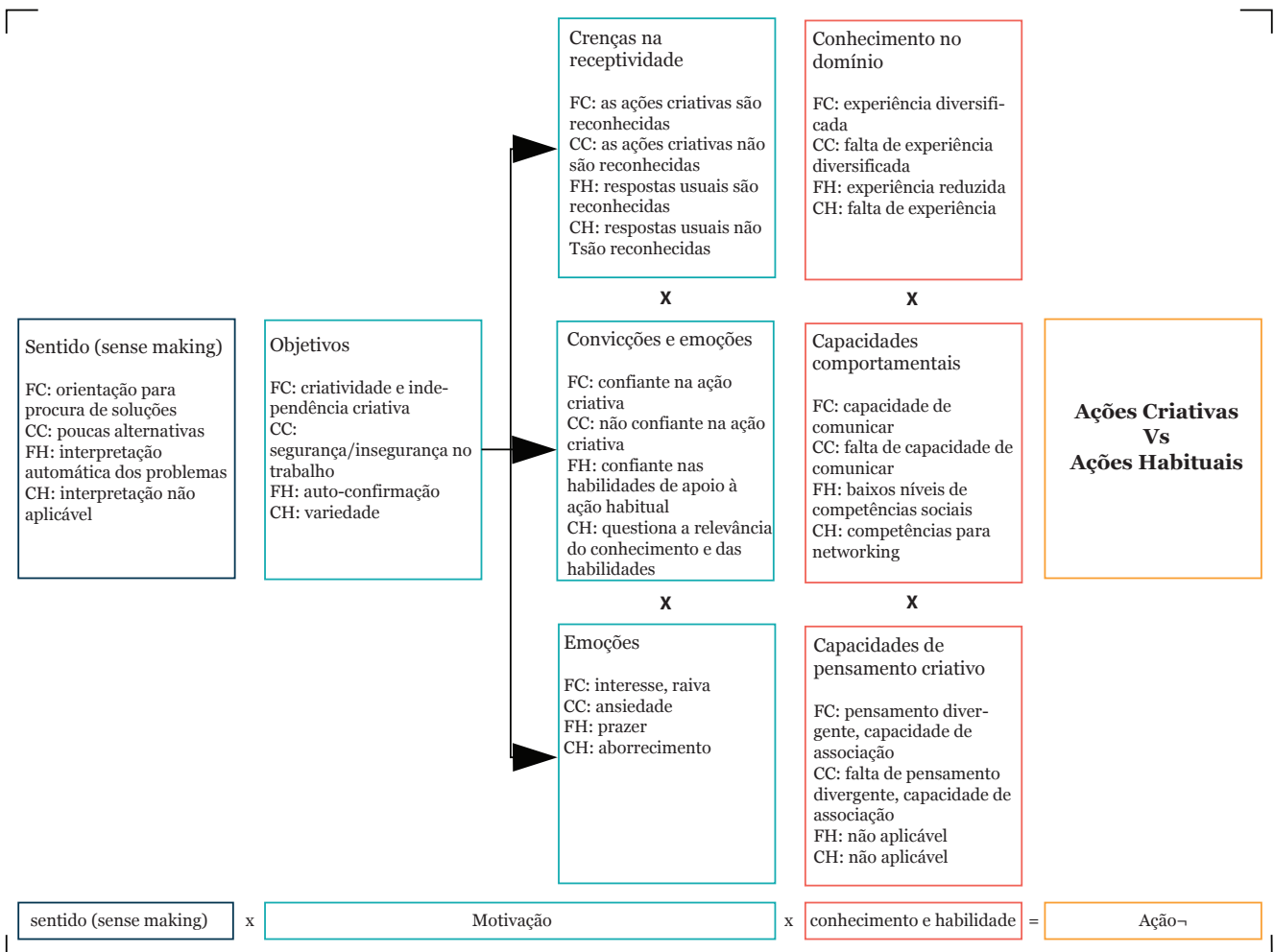


Figura 9. Teoria da Ação Criativa Individual

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Ford, 1996, p. 1118)

Vlad Glăveanu: Quadro de Interação Cultural na Criatividade

Glăveanu (2010) apresenta um quadro de interações que argumenta que o artefacto criativo é resultado de interação e reciprocidade dinâmicas entre o criador e a comunidade/cultura (figura 10). O esquema engloba quatro elementos: (i) a criação material ou imaterial, (ii) o criador, a (iii) comunidade e a (iv) cultura.

A (i) criação ou o novo artefacto resulta da interação entre o (ii) criador/*self* e a (iii) comunidade/outros dentro de um código de normas e símbolos próprios da (iv) cultura. Glăveanu acrescenta que esta quarta parte (cultura vigente) engloba todos os elementos (de i a iii) uma vez que dela partem todos os artefactos existentes que regulam as normas acima mencionadas. Como resultado, o resultado criativo tem sempre uma forte correlação com a identidade cultural de quem o produz.

Desta forma, a criatividade consegue ser definida como um processo sócio- psicológico-cultural complexo que trabalha dentro de um espaço intersubjetivo com auxílio dos signos/significados culturais (tanto na edificação da ideia quanto na sua apreciação) i.e., a interpretação da criatividade é variável dependente do contexto (*ibid*, p. 87).

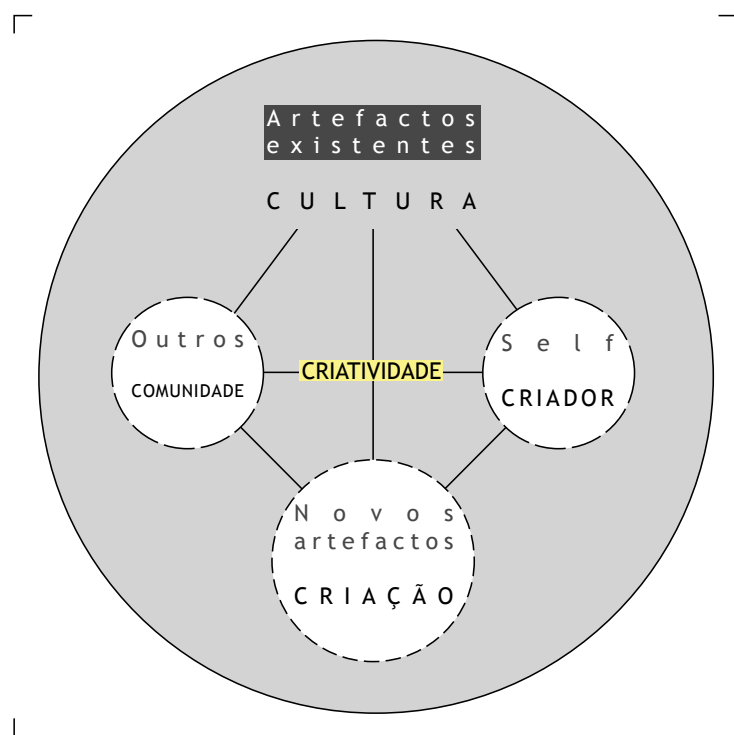


figura 10 Quadro de Interação Cultural na Criatividade

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Glăveanu, 2010, p. 87)

2.2.3 Criatividade Organizacional

Os estudos sobre a criatividade têm percorrido um trajeto globalizante; do micro - e.g. ADN (Galton, 1869), ao macro – e.g. Ambiente (Csikszentmihalyi, 2015; Glăveanu, 2010) ou abordagem sistêmica (Hennessey & Amabile, 2010).

A criatividade organizacional (C/O) pode ser caracterizada pela criação de novos/as produtos, serviços, processos ou ideias por indivíduos que trabalham dentro de um sistema social complexo (Woodman et al., 1993, p. 293) que implicam a mudança dos métodos ao nível quantitativo e qualitativo (Mostafa, 2005, p. 10).

A criatividade é considerada o combustível que pode originar inovação (Ford, 1996, p. 1113; Mclean, 2005, p. 240) e este processo de implementação sucedida da resposta criativa é atribuído ao ambiente organizacional (Von Stamm, 2008).

Considerado o pioneiro nestes assuntos, o livro de Burns & Stalker (1961) tornou-se altamente influente no campo das teorias organizacionais e no conhecimento industrial. Os autores apresentaram a clara distinção entre organizações orgânicas e mecânicas; nas primeiras com um design de troca de informação fluída e, em contraste, as organizações altamente estruturadas e hierarquizadas. Como conclusão, indicaram que num design mais orgânico, as organizações estão mais aptas a responder a *inputs* ou ambientes imprevisíveis e voláteis (*ibid*, p. 262).

Em 1975, Michael Hitt alertou para a necessidade de estudos na área organizacional, afirmando que o volume de pesquisa na área da criatividade individual era desproporcional com a do âmbito corporativo.

Há já largas décadas que o as organizações e as pesquisas académicas se preocupam com o assunto em curso (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 47) uma vez que dele dependem outras que visam assegurar a sua sobrevivência e a prosperidade. Assim, à criatividade organizacional - e inovação - estão também associadas a flexibilidade, eficiência, adaptabilidade (Basadur, 1995, p. 4), competitividade (George, 2018, p. 467), e sustentabilidade empresarial (Cardoso & Monteiro, 2017, p. 15).

A C/O está direcionada ao estudo do clima e cultura para a inovação e, pela sua clara importância, tem-se assistido ao crescimento de estudos científicos; se em 2000 haviam 357 entradas com este tópico, em 2010 já ultrapassavam as 2400 (Blomberg & Kallio, 2017, p. 79).

Os modelos para a C/O que serão apresentados à frente (Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016; Ekvall, 1996; Woodman et al., 1993) incorporam a (i) criatividade

individual, os (ii) processos organizacionais com vista à inovação, os (iii) efeitos dos aspetos organizacionais no processo de geração de ideias e as (iv) influências organizacionais no processo de inovação (Amabile, 1988, pp. 150–151) pois entende-se que a criatividade em termos de trabalho (individual ou grupo) deve ser entendida na dialética entre o indivíduo e os contextos envolventes.

Há, na literatura, um conjunto de instrumentos criados para avaliar o ambiente (clima e cultura) organizacional para a criatividade (e.g., Amabile et al., 1996; Anderson & West, 1998; Ekvall, 1996) que medem as dimensões para a criatividade, apresentados avante.

2.2.3.1 Cultura e Clima para a Criatividade Organizacional

Os estudos sobre a C/O ponderam um conjunto diverso de dimensões físicas e não físicas que, dentro do sistema corporativo, influenciam a criatividade (e posteriormente a inovação). Na literatura da área encontram-se referências à cultura e ao clima organizacionais, frequentemente são mencionados par-a-par pela sua complementaridade (Schneider, 1987).

Segundo Denison (1996), a distinção entre os termos nem sempre foi clara, sendo que alguns investigadores já se referiram à mesma dimensão com termos diferentes, Litwin & Stringer (1968) como clima organizacional (*Ibid*, 1996, p. 620) e O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991) como cultura organizacional.

Na literatura (consultada) mais recente, já se encontram definições claras dos dois conceitos (e.g., Blomberg & Kallio, 2017; Hofstede et al., 2010; Klijn & Tomic, 2010; Mclean, 2005; Paulus et al., 2012; Schneider et al., 2012; Zhou & Su, 2010).

O clima organizacional está relacionado com a percepção comportamental (Ekvall, 1996; Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Isaksen, Lauer, Ekvall, & Britz, 2001; Swann & Birke, 2005) que reflete, num nível de abstração, o padrão observado nas interações dentro da organização (Isaksen & Ekvall, 2010; Schneider, 1987; Toprak & Karakus, 2018), que Ekvall define como conglomerado de atitudes (*ibid*, 1996, p. 105). Esta definição vai ao encontro das abordagens apontadas por Anderson & West (1998) em relação ao assunto: o (i) esquema cognitivo que é a procura individual de um sentido dentro do ambiente laboral e (ii) visões partilhadas (*ibid*, 1998, p. 236).

A bibliografia nesta área apresenta um conjunto de instrumentos para avaliar psicometricamente as dimensões organizacionais para a inovação e a satisfação no local de trabalho (Mathisen & Einarsen, 2004, p. 121). Em 2.2.3.4 estão discriminados quatro destes estudos, em destaque, pois estão publicados em jornais internacionais e disponíveis para implementação, a saber, SSSI - Siegel & Kaemmerer (1978), CCQ - Ekvall (1996), TCI - Anderson & West (1998 e West & Anderson, 1996) e Keys - Amabile et al. (1996).

Hofstede (1983) e colegas (2010, 1990), apresentaram uma teoria sobre as manifestações culturais em várias camadas, como apresenta a figura 11, com o propósito de criação de uma base comum uma avaliação intercultural⁷. São assim destacados as (i) práticas e os (ii) valores. As práticas refletem-se em termos de (i1) símbolos, (i2) heróis 2 (i3) rituais. Os (i1) símbolos são os valores mais superficiais na cultura, são representados por gestos, imagens, palavras ou objetos com significado. Estes elementos são mutáveis com o tempo, como já referido no quadro de interação cultural de Glăveanu (2010) e facilmente imitáveis por outras culturas. Os (i2) heróis são figuras humanas vivas ou não, reais ou fictícias, com características que servem de modelos comportamentais e que possuem atributos altamente valorizados numa determinada cultura (e.g., Super-Homem nos EUA *vs.* Asterix e Obelix na França). Em termos comportamental do quotidiano, as culturas são caracterizadas pelos seus (i3) rituais, i.e., a forma como as pessoas se comportam, os rituais considerados de respeito aos outros e os comportamentos religiosos (e.g., dois beijos na face em a alguém a quem se é apresentado/a em Portugal *vs.* um aperto de mão na Bélgica).

Os (ii) valores são pautados pelos pela avaliação das (i) práticas em termos maniqueístas. Desta forma, um símbolo, herói ou ritual é percebido dicotomicamente como moral ou imoral, bom ou mau, permitido ou proibido, decente ou indecente, etc (Hofstede et al., 2010, pp. 7–9). Esta avaliação cultural é também aplicada às atitudes laborais (Hofstede et al., 1990, p. 292).

⁷ A procura de construção de parâmetros de avaliação que se possam aplicar a várias culturas já pode ser encontrada, por exemplo, desde 1961, nas variações das orientações de valores de Kluckhohn & Strodtbeck, seguindo-se de teorias várias como por exemplo Hall (1976) ou, publicado pela primeira vez em 1970, a teoria dos símbolos naturais de Mary Douglas (2004),

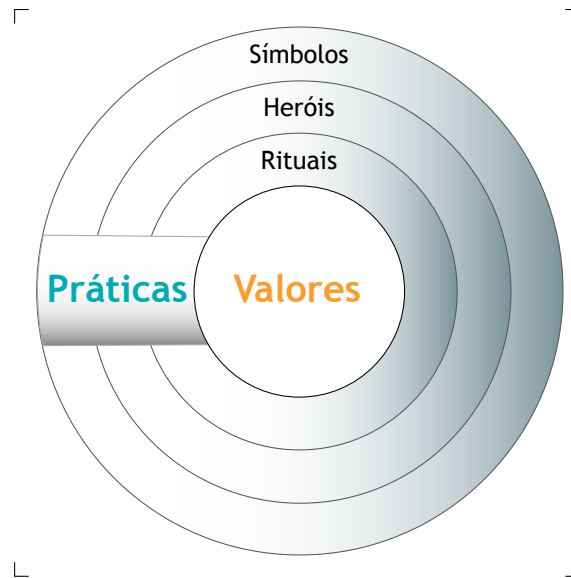


Figura 11. manifestações culturais a vários níveis

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Hofstede et al., 2010, p. 8; 1990, p. 291)

Estes comportamentos são pedras basilares na formação da própria cultura organizacional (Mclean, 2005, p. 229). Na antropologia, sociologia e psicologia social, a cultura pode ser definida pelos rituais, comportamentos, linguagem, signos, significados e crenças de um determinado grupo (Cooke & Rousseau, 1988; Ouchi & Wilkins, 1985). A cultura organizacional é um fator determinante no estudo da integração do indivíduo no/com habitat laboral (O'Reilly et al., 1991, p. 43).

O estudo da cultura organizacional tem sido complementar ao estudo do clima organizacional ; ambos focam os pressupostos subjacentes aos valores, profundamente enraizados, da organização (Isaksen & Ekvall, 2010, p. 75): cultura e a sua experiência: clima.

2.2.3.2 Percepção do apoio organizacional para a criatividade

Como até aqui apresentado, o conceito da criatividade tem sido observado de várias perspectivas: ora nos estudos de indivíduos altamente criativos (a sua personalidade ou a sua cognição), ora com estudos focados nos resultados finais da produção criativa.

Advoga-se, com base nos estudos de DiLiello, Houghton, & Dawley (2011), Zhou, Shin, & Cannella (2008) e Jiménez (2016), que a experiência subjetiva dos trabalhadores e a sua auto-percepção de criatividade (APC) corresponde a uma tentativa de compreender uma parte do processo complexo que é a criatividade nos contextos organizacionais.

Estas avaliações à criatividade são feitas com base em resultados e por isso dependem de uma avaliação externa que está fora dos contextos específicos nos quais a resposta é gerada; desta forma, a APC acaba por se apresentar como uma forma ótima para estudar a criatividade organizacional (DiLiello et al., 2011, p. 153) onde se procura ter uma noção obtusa das condições e percepções que os trabalhadores têm do apoio organizacional para a criatividade.

A percepção do apoio organizacional (*Perceived Organizational Support*) indica que o compromisso que um trabalhador tem para com a entidade empregadora está diretamente relacionado com o nível de compromisso que sente/percebe que a organização tem para consigo (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, p. 500). Rhoades & Eisenberger (2002) indicam que os funcionários apresentarão um maior desempenho com a existência de apoio de supervisão, condições organizacionais favoráveis e sentimento de justiça dentro dos contextos laborais.

Zhou & George (2001) indicam que a criatividade está relacionada com uma parte específica da percepção do apoio organizacional que designa o quanto o trabalhador reconhece que a sua organização encoraja, respeita e reconhece quem demonstre resultados criativos (*ibid*, 2001, p. 686). i. e., que produzem ideias novas e úteis (Zhou et al., 2008, p. 399). A literatura indica que a criatividade individual está ligada à auto-percepção dos apoios ambientais com vista à produção criativa (e.g. Amabile et al., 1996; Woodman et al., 1993) e por isso a percepção do apoio organizacional para a criatividade pode ser conceptualizada em termos da cultura e do clima que nutrem o desenvolvimento e teste de ideias potencialmente criativas (DiLiello et al., 2011, p. 154).

2.2.3.3 Contribuições para o estudo da Criatividade Organizacional

Teresa Amabile: Modelo das Componentes Dinâmico para a Criatividade e Inovação Organizacionais

À semelhança do modelo de componentes para a Criatividade Individual (figura 7), a teoria que se segue, que é complementada e complementa pela/a primeira, está dividida em três componentes individuais fundamentais, a (i) motivação, as (ii) recursos no domínio e as (iii) capacidades para a gestão para a inovação (*skills in innovation management*). Na figura 7, 'X' que separa estas componentes representa que a sua ação é multiplicativa e os elementos são imprescindíveis, como demonstrado acima a nível individual. Aqui a (i) motivação é destinada ao propósito da inovação (Amabile, 1997), os (ii) recursos no domínio referem-se à matéria prima específica do domínio e ao tempo para geração de ideias e as (iii) capacidades para a gestão para a inovação incluem a gestão das subunidades e dos departamentos de desenvolvimento de projetos com enfoque na fomentação da criatividade para a inovação (Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016).

Na sua primeira versão, Amabile (1988) apresenta detalhadamente as características de uma (iii) gestão para a inovação (*ibid*, 1988, pp. 154–155). De forma sucinta, uma gestão para a inovação eficiente tem como desafios: a (iii1) clara definição e comunicação de objetivos para o trabalho das equipas e objetivos para a organização, a (iii2) construção de um sistema aberto e facilitador para troca de ideias dentro das unidades e da própria organização, permitir que os indivíduos e as equipas tenham (iii3) autonomia para a exploração de novas ideias de acordo com os interesses dos colaboradores para que assim aceitem o processo como um desafio positivo, (iii4) coordenação e retorno positivo constante, (iii5) apoio e recompensa aos esforços criativos (seja qual for o resultado) e (iii6) esmorecimento das barreiras hierárquicas desnecessárias assim como amenizar dos processos burocráticos organizacionais (Amabile, 1988, pp. 154–155; Amabile & Pratt, 2016, p. 162).

A nível organizacional, o modelo apresenta cinco estágios no processo de inovação, (1) identificação do objetivo (*agenda setting*), (2) preparação (*stage setting*), (3) geração de ideias, (4) teste e implementação de ideias e (5) avaliação dos resultados.

Durante a (1) identificação do objetivo pretende-se a clarificação de metas ou problemas a resolver. Estes podem ter origens várias, de uma descoberta que tenha acontecido a nível interno ou externo (tecnologia, técnicas e/ou processos), da

identificação de um novo mercado_ alvo, ou de ordens diretas por decisões da gestão. Aqui a componente da (i) motivação tem um papel relevante.

Na (2) preparação, são definidas as metas do projeto, prazos, orçamentos e recursos (tecnologia, pessoas e/ou informação) necessários para a concretização do mesmo. Esta etapa está pois dependente das componentes dos (ii) recursos no domínio e das (iii) capacidades para a gestão para a inovação.

A (3) geração de ideias está dependente tanto dos resultados dos processos criativos individuais ou de equipa explicados anteriormente (figura 7) quanto da forma como estas respostas são implementadas no estágio seguinte.

Após a (3) geração de ideias individuais ou de equipa segue-se a fase de (4) teste e implementação de ideias onde as ideias comunicadas são avaliadas. Este estágio depende das componentes (i) e (ii). Como sentença, as ideias ou são executadas, ou voltam aos estágios anteriores (se lhe for reconhecido o potencial).

O último estágio é a (5) avaliação dos resultados onde se tomam decisões organizacionais acerca dos resultados dos (4) testes e implementação de ideias. O modelo prevê três situações, sucesso, falha e progresso. Se a versão original de 1988 previa que, em caso de sucesso ou falha, o sistema de implementação da resposta criativa chegava ao fim, na publicação de 2016 estes desfechos podem indicar, além do fim de uma ideia, a possibilidade de uma proposta voltar ao estágio da (2) preparação. O processo de *looping* (PL) é um dos elementos de dinamismo desta bordagem (Amabile & Pratt, 2016, p. 163).

Além destas alterações na revisão ao modelo, Amabile e Pratt (2016) acrescentam cinco novos elementos, um deles ao esquema organizacional, as (a) influências externas, e quatro à componente da criatividade individual ou de pequenos grupos, o (b) afeto, o (c) trabalho com significado, a (d) orientação do trabalho e o (e) progresso no trabalho com significado.

As (a) influências externas foram adicionadas ao modelo de 2016 pelo reconhecimento do papel das influências externas no ambiente laboral. Os autores referenciam a publicação de Woodman et al. (1993), onde este elemento já havia sido inserido, como uma contribuição na inclusão deste elemento ao modelo que tem vindo a ser descrito. Nesta teoria não se encontram discriminados os contextos que fazem parte desta componente inserida. As influências externas são tratadas de forma muito ampla e Amabile e Pratt recomendam que outros investigadores aprofundem sobre esta matéria (*ibid*, 2016, p. 179)

A introdução do (b) afeto neste modelo está ligada à investigação de 2005 onde Amabile e colegas examinaram em campo (n=222), com a utilização de diários dos trabalhadores⁸ de sete empresas, o esquema dinâmico entre a relação do afeto com a criatividade (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005). Os resultados já apontavam para a relação linear direta entre os níveis de afeto e os resultados criativos dentro de quadros organizacionais (*ibid*, 2005, p. 367). Na presente teoria, além deste elemento influenciar a as componentes para a criatividade, é influenciada pelo próprio ambiente laboral, o (c) trabalho com significado e o (e) progresso no trabalho com significado.

O (c) trabalho com significado está associado à percepção positiva e até divertida do trabalho e pode afetar tanto o (b) afeto quanto o sentimento de (e) progresso no trabalho com significado. Nem sempre o trabalho é entendido como agradável ou positivo (e.g., trabalhos de muita obrigação e sacrifício), mas é fulcral que se encarem as tarefas pelo seu significado e relevância.

A (d) orientação do trabalho é aqui definida como a maneira como os indivíduos avaliam e legitimam as tarefas que lhes são apontadas, i.e., como os trabalhadores caracterizam a importância das ações a desenvolver. É por isso que, no esquema da figura 12, a (d) orientação do trabalho está ligada à motivação para a tarefa, à (1) identificação do objetivo e ao (e) progresso no trabalho.

A adição do contexto (e) progresso no trabalho com significado também deriva da publicação de 2005 referenciada no (b) afeto. Uma outra conclusão deste estudo indicou que, em grande parte das entradas nos diários dos trabalhadores, se referiam aos (e) progressos no trabalho como elemento positivo nas experiências laborais diárias. Este elemento afeta o afeto e a motivação para a tarefa.

⁸ Os autores do estudo pediram aos trabalhadores que preenchessem um diário depois de cada dia de trabalho.

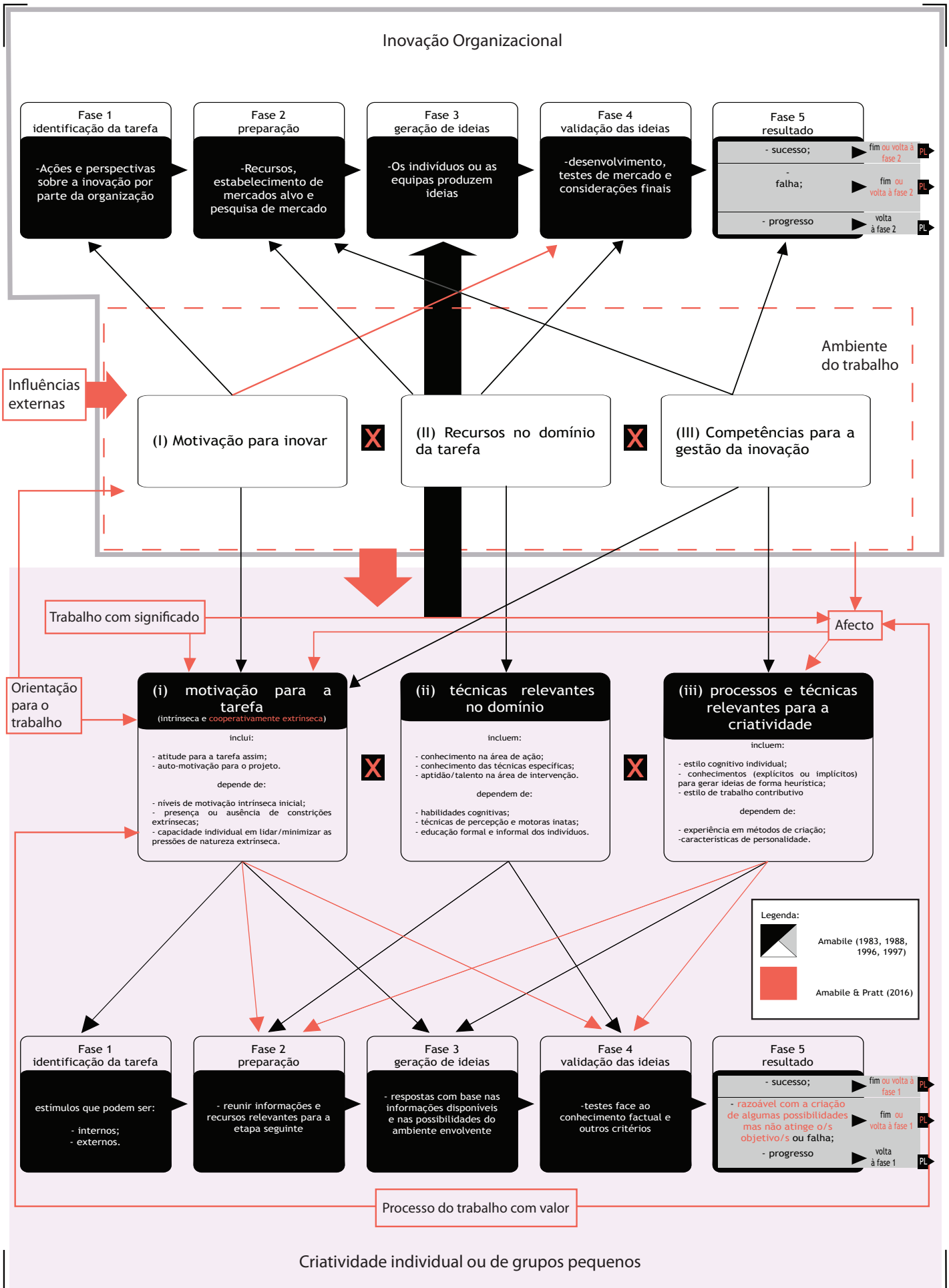


Figura 12. Modelo das Componentes Dinâmico para a Criatividade e Inovação Organizacionais

Fonte: Autor com base em (Amabile & Pratt, 2016, p. 165)

Woodman, Sawyer, & Griffin: Modelo Interativo da Criatividade Organizacional

À semelhança do modelo de Amabile, este também foi sendo completado em várias publicações (e.g., Woodman et al., 1993; Woodman & Schoenfeldt, 1989, 1990).

A teoria foi apresentada pela primeira vez em 1989, onde Woodman & Schoenfeldt apresentaram uma explicação do processo criativo enquanto uma interação entre (i) diferenças de personalidade, (ii) diferenças no estilo cognitivo e habilidades e o (iii) contexto social. Mais aprofundadamente, os autores publicaram em 1990 uma explicação das combinações entre personalidade, situações, comportamentos e as suas consequências (Woodman & Schoenfeldt, 1990, p. 16).

A versão desta teoria largamente citada é a de 1993, onde Woodman e colegas apresentam detalhadamente as influências sociais e contextuais na organização e consequentemente em todas as subunidades nela inseridas (Woodman et al., 1993).

No esquema da figura 13 pode perceber-se que o (iv) resultado criativo deriva das (i) características individuais, das (ii) características do grupo e da (iii) organização.

As (i) características individuais são (também) resultantes de (i1) condições antecedentes que o caracterizaram como as informações biográficas e históricas individuais e a forma como são influenciados pelos inventários de personalidade com vista à criatividade⁹ (*Ibid*, 1993, p. 1156). Dentro das (i) características individuais estão considerados o (i2) estilo cognitivo e habilidade, a (i3) personalidade, o (i4) conhecimento e a (i5) motivação intrínseca. As características individuais influenciam e são influenciadas por circunstâncias sociais (IS) e contextuais (IC) que advêm da (iii) organização, como demonstrado na figura 13.

O (i2) estilo cognitivo e as habilidades são componentes cruciais para a criatividade, esta dimensão engloba a fluência (ver explicação no instrumento de Paul Torrance, 1966), a produção divergente aquando a geração de ideias (ver estrutura do intelecto Guilford, 1959) e a independência. Esta componente faz paralelismo com os (iii) processos/técnicas relevantes para a criatividade do modelo de Amabile (1983, 1996) (Woodman et al., 1993, p. 301).

⁹ Os autores referem o trabalho de Barron & Harrington (1981).

A investigação sobre os traços de (i3) personalidade para a criatividade têm resultado em listas diversas dependendo da área de trabalho, como referido acima em detalhe no subcapítulo sobre a personalidade e motivação. Estas características de personalidade são elementares quando se foca na criatividade a nível de trabalho organizacional pois nele opera-se perante (e com) os outros com enfoque em atingir os objetivos. Segundo os autores, esta componente engloba os fatores que Amabile (1983, 1996) designa de (iii) processos/técnicas relevantes para a criatividade (Woodman et al., 1993, p. 301).

A (i5) motivação intrínseca, tal como os traços de (i3) personalidade já estão esclarecidos em páginas anteriores. Neste modelo, os autores aplicam as teorias da motivação e a sua necessidade para alcançar respostas criativas. Numa teoria sobre a componente da criatividade organizacional, este elemento coloca-se em destaque perante o clima laboral (com pressões e por vezes hostil).

Desta forma, os autores indicam que a criatividade individual é apresentada pelo cálculo com a fórmula presente na figura 34.

Dentro das (ii) características do grupo, encontram-se referências à (ii1) composição dos grupos, às suas (ii2) características e aos (ii3) processos do grupo uma vez que estas características são fundamentais para a performance de grupo. Os autores indicam que a probabilidade de obtenção de resultados criativos depende do nível de democracia da liderança, da sua estrutura orgânica e das (iii) composições das equipas de trabalho. Os grupos com (ii2) características distintas e complementares também apresentam maior propensão ao desenvolvimento de trabalhos criativos. No que respeita aos (ii3) processos do grupo, apontam-se as ações segundo as quais a equipa no intuito de resolver os problemas. A interação social intra grupo faz parte destes processos de apresentação de ideias (*brainstorm*) e a sua discussão e a execução das tarefas para a concretização das tarefas (Woodman et al., 1993, pp. 202–203). O grupo é altamente influenciado pelo comportamento criativo individual assim como pelas influências de contexto.

A componente da criatividade grupal é calculada com a fórmula presente na figura 34.

A (iii) organização e as suas características exercem influências sobre os indivíduos e sobre os grupos. Nesta teoria o ambiente externo afeta o resultado criativo das organizações. Note-se que a influência dos contextos está sempre incorporada nos cálculos da criatividade individual, de grupo e organizacional. A criatividade organizacional é pois calculada com a fórmula presente na figura 34.

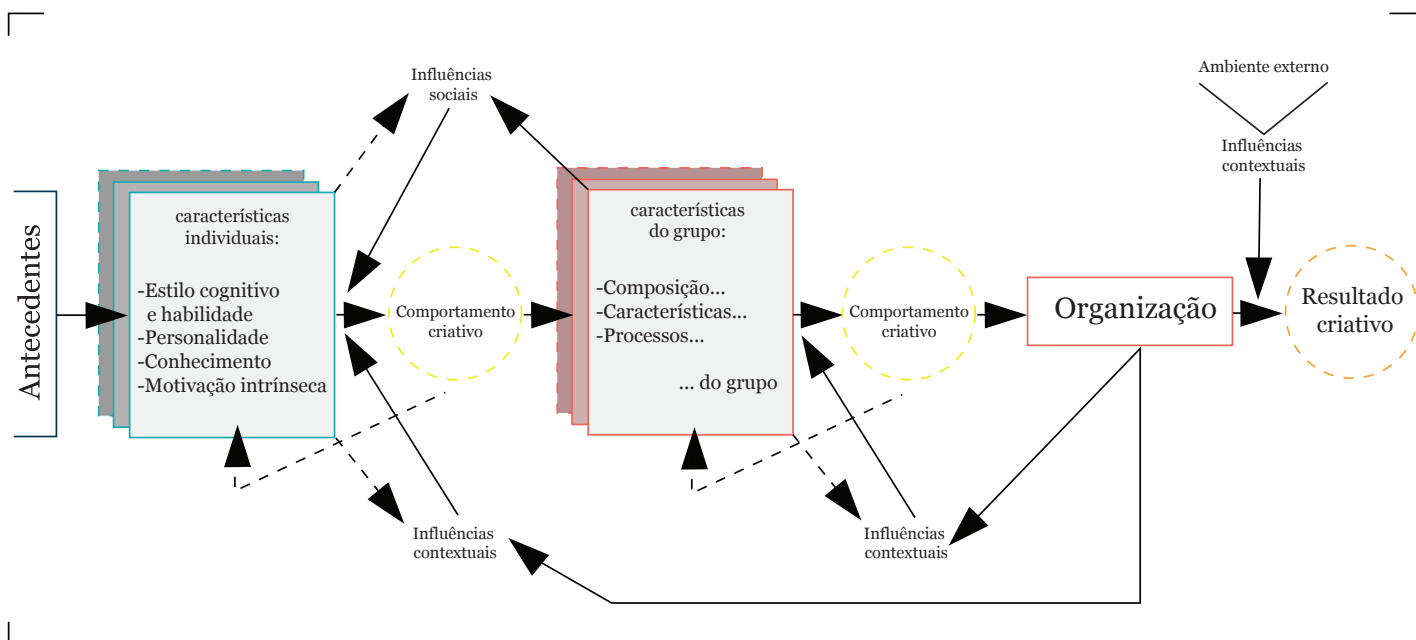


Figura 13. Modelo Interativo da Criatividade Organizacional

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Woodman et al., 1993, p. 295)

Cameron Ford: Teoria da Ação Criativa em vários Domínios Sociais

Se acima se apresentaram detalhadamente os fatores que influenciam a produção de ações criativas ou habituais de Ford (1996) na figura 9, aqui expõem-se as influências dos domínios sociais na criatividade organizacional (figura 14) uma vez que estas podem ser facilitadoras ou constrangimentos à produção criativa.

O modelo indica quatro domínios de ação social que afetam as organizações por via das suas características e exigências que, em lados opostos, ora são conformistas e habituais ora anseiam resultados criativos. Os quatro níveis de ação social são compostos por campos de (i) grupos/subunidades, (ii) organizações, (iii) ambientes institucionais e (iv) mercados. No esquema da figura 14, tanto os domínios quanto os campos são representados de forma acolada que representa a interação entre eles. À semelhança do sistema interativo DPC de Csikszentmihalyi¹⁰, aqui o campo faz a seleção

¹⁰ O modelo de Ford difere do de Csikszentmihalyi uma vez que incorpora os processos individuais na teoria da ação criativa individual, especifica os diferentes domínios que influenciam os ambientes para a criatividade e indica as influências dos domínios sociais tanto na produção criativa individual quanto organizacional

e retenção das variações nele inserido e por isso é que Ford os apelida de domínios sociais.

O domínio dos (i) grupos/subunidades refere-se aos processos de formação das equipas de trabalho. A introdução de novos elementos implica um processo de socialização e aprendizagem dos ritos, rituais e comportamentos do grupo. Percebendo a clara necessidade de integração dos elementos na equipa, o autor indica que amiúde esta inclusão pode ser facilitada pela semelhança entre os valores que os indivíduos e o grupo consideram adequados. Os indivíduos utilizam as experiências de socialização assimiladas pela experiência própria para orientar o processo da inclusão grupal. O sucesso/insucesso deste procedimento resulta na eficiência/ineficiência das comunicações e interações. O grupo seleciona e retém os elementos individuais para o domínio.

No domínio das (ii) organizações, o autor destaca duas influências que afetam a organização no seu investimento na criatividade e inovação, a (ii1) capacidade absorptiva e a (ii2) disponibilidade para correr riscos.

A (ii1) capacidade absorptiva pode ser descrita como o reconhecimento e assimilação do valor das informações. Esta característica está pois relacionada com a transferência de conhecimentos (formação e tácito) relevantes entre os elementos organizacionais e, com isso, a capacidade de avaliação da viabilidade das ideias promissoras para um domínio específico. A capacidade absorptiva é então importante para o processo de seleção e retenção das ações criativas.

Nesta teoria, Ford indica que a (ii2) disponibilidade para correr riscos está associada a critérios de decisão e a metas para o sucesso da organização. Com critérios e metas elevados, pode assistir-se a um decréscimo na possibilidade de ariscar dentro da organização com receio de não alcançar os objetivos traçados uma vez que os riscos implicam falhas/perdas. Evitar riscos pode também implicar fechar as portas a novas possibilidades e, com isso, vantagens competitivas. Idealmente, as organizações deverão manter o equilíbrio entre o risco e os altos padrões de sucesso.

Os processos de seleção no domínio dos (iii) ambientes institucionais influenciam a ação para que seja criativa ou habitual na medida em que a podem facilitar ou dificultar. As forças institucionais fazem parte dos processos de evolução e moldação organizacionais. O autor indica que a seleção dos rumos de ação organizacional é resultante das imposições deste domínio. Estas forças podem ser (iii1) miméticas - produção de ações baseadas em respostas padrão -, (iii2) coercivas - ações decorrentes

de pressões políticas - e/ou (iii3) normativas - ações em conformidade com a profissionalização.

Os (iv) mercados fazem parte dos domínios sociais abrangidos por esta teoria porque a eles estão associadas as preferências. Quando o autor se refere à criatividade organizacional e à inovação, inclui de antemão a receptibilidade por parte dos consumidores às ações desenvolvidas. Indica que amiúde há dois critérios fundamentais para singrar com um produto ou serviço num mercado, a saber, a (iv1) diferenciação (i.e., o que faz o elemento x se destacar de y) e o (iv2) baixo custo aquando a aquisição. Há mercados mais particulares onde (iv1) é mais importante que o (iv2), mas, regra geral, a combinação dos dois critérios é sinal de retenção da variação no domínio. O processo de seleção por parte dos consumidores que compõem este domínio está sempre dependente da comparação com os produtos e serviços existentes. É por esta razão que a introdução de elementos completamente novos (radicais) pode implicar um obstáculo à sua validação por parte do mercado (Chua, Roth, & Lemoine, 2015, p. 9; Ford, 1996, p. 1131).

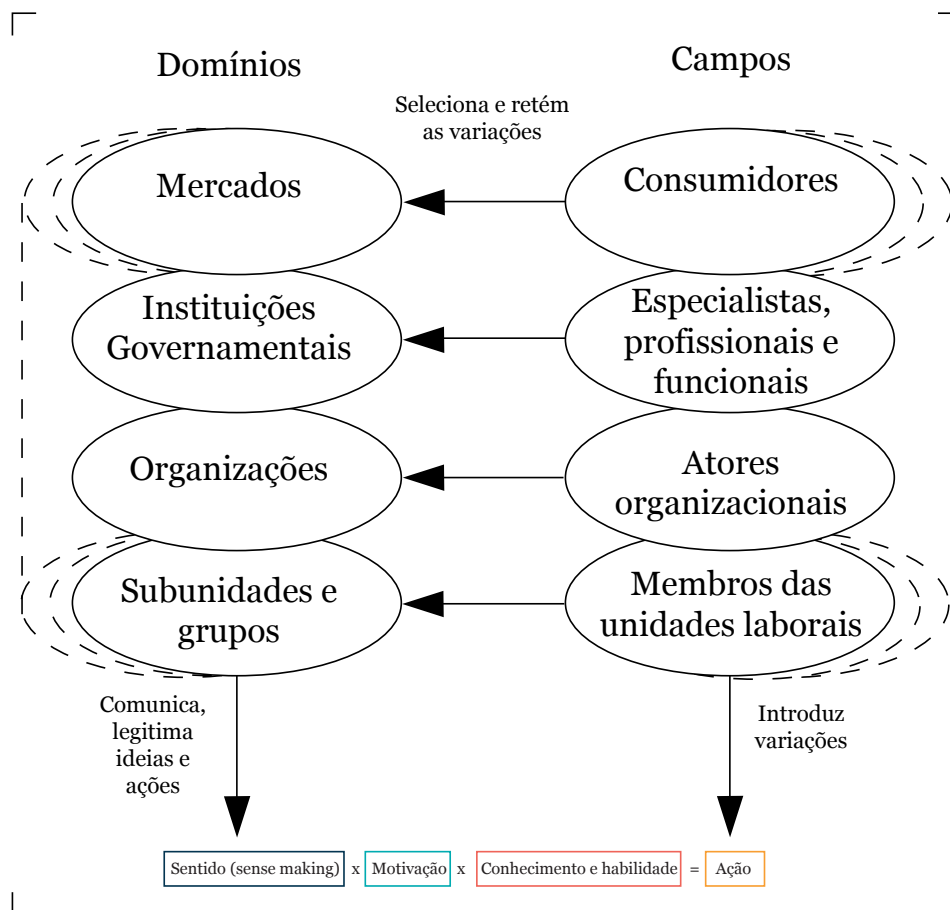


Figura 14. Teoria da Ação Criativa em vários Domínios Sociais

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Ford, 1996, p. 1126)

2.2.3.4 Instrumentos para avaliação da Criatividade Organizacional

O resumo que se segue abrange o objetivo (i.e., o que o instrumento pretende medir), as suas dimensões, escala e aplicações a partir da consulta dos documentos originais, à exceção da publicação inicial do CCQ que não foi consultada¹¹, mas sim a versão de 1996. Mathisen & Einarsen (2004) apresentaram um resumo com componente crítica dos referidos instrumentos, que também foi consultado e será referenciado. Os instrumentos estão resumidos na tabela 1.

SSSI - Siegel & Kaemmerer

O escala de apoio à inovação de Siegel (*Siegel Scale of Support for Innovation*) (1978) foi desenvolvida com as dimensões das organizações inovadoras que foram definidas com base em critérios de uma ambiência ótima para a motivação e comportamento inovador. O instrumento foi inicialmente aplicado a professores e estudantes em escolas do ensino secundário ($n=2153$) e posteriormente aplicado por Orpen (1990) a trabalhadores de empresas consideradas inovadoras ($n=30$) e trabalhadores de empresas não-inovadoras ($n=30$).

A SSSI engloba cinco dimensões, a (i) liderança, o (ii) compromisso (*ownership*), as (iii) normas para a diversidade, o (iv) desenvolvimento contínuo e a (v) coerência/consistência. A (i) liderança está associada ao apoio no desenvolvimento de novas ideias, no crescimento pessoal dos colaboradores e à dispersão do poder pelos elementos do sistema. O (ii) compromisso engloba a autonomia e o sentimento de pertença ao grupo, de envolvimento nos projetos e de participação nas decisões que são tomadas. As (iii) normas para a diversidade implicam uma atitude positiva perante a diversidade, onde poucas atitudes são julgadas negativamente e onde os trabalhadores estão autorizados a abordar as tarefas de formas diferentes. No (iv) desenvolvimento contínuo, os membros da organização têm uma atitude dinâmica de questionamento,

¹¹ Ekvall, G. (1983). *Climate, structure and innovativeness of organizations: A theoretical framework and an experiment. (Report 1)*. Stockholm, Sweden: The Swedish Council for Management and Work Life Issues.

de procura de novos objetivos, ideias, sistemas e soluções. A (v) coerência implica que hajam recursos e processos para o desenvolvimento dos produtos que estão na mira dos objetivos organizacionais.

Com 61 itens, o SSSI pode ser respondido com uma escala que vai de 1- Concordo Plenamente a 6- Discordo Plenamente.

Este instrumento foi aplicado poucas vezes, e a sua primeira aplicação foi com estudantes, cuja percepção sobre o clima organizacional pode diferir dos profissionais que trabalham nas próprias organizações (Mathisen & Einarsen, 2004, p. 130).

CCQ – Ekvall

O questionário para o clima criativo de Ekvall (1996) tem como objetivo a medição das condições do clima organizacional com vista ao impulso de respostas criativas e inovadoras. Como acima indicado, o autor define o clima organizacional como um conglomerado de atitudes, sentimentos que caracterizam a vida dentro da organização (Ekvall, 1996, p. 105).

O CCQ está dividido em dez dimensões, nove que potenciam a criatividade e uma com impacto negativo, (i) desafio, (ii) liberdade, (iii) apoio às ideias, (iv) confiança/abertura; (v) dinâmica/vivacidade, (vi) diversão/humor, (vii) debates, (viii) conflitos, (ix) risco e (x) tempo para as ideias. O (i) desafio engloba o envolvimento dos indivíduos nos processos para atingir os objetivos definidos. O autor indica que, quando esta componente é (i1) elevada (grandes desafios), os membros têm mais energia e satisfação na tarefa ao passo que com (i2) desafios são insignificantes, se assiste a um sentimento de indiferença e alienação na atitude. A (ii) liberdade está relacionada com o nível de independência que se sente dentro do ambiente laboral. Se esta componente for (ii1) positiva, assiste-se a uma constante troca de informações com livre debate de ideias e alternativas, um sentido de (ii2) reduzida liberdade traduz-se numa atitude rígida, regrada e passiva dos indivíduos que operam dentro dos quadros estabelecidos. O (iii) apoio às ideias caracteriza-se como a forma como se tratam as novas ideias (Ekvall, 1996, p. 107). Num (iii1) clima positivo, as novas ideias e sugestões são bem recebidas pela equipa e pela própria gerência, e por isso o sentimento organizacional indica um incentivo à exploração e comunicação de ideias. Quando (iii2) de apoio às ideias é baixo, o clima que se gera indica um constante 'não' que se impõem à própria liberdade de reflexão e crítica das ideias. A dimensão da (iv)

confiança/abertura está ligada à segurança emocional nas relações dentro do contexto corporativo. Quando há um (iv1) forte nível de confiança/abertura, os indivíduos sentem um maior à-vontade em opinar e comunicar sem medo de represálias (este subtópico está fortemente relacionado com o (iii1) clima positivo, acima descrito), no lado oposto, quando o grau de (iv2) confiança/abertura é baixo, os colaboradores partilham da sensação de desconfiança e por isso as suas decisões/opiniões são altamente calculadas. A (v) dinâmica/vivacidade liga-se ao nível de energia dentro do local de trabalho. Se (v1) altamente dinâmica/vivaz, o clima está constantemente em alteração, com novas perspectivas e diferentes formas de resolver os problemas. Quando a (v2) dinâmica/vivacidade apresenta níveis baixos, vive-se um clima sem grandes surpresas e sem novos procedimentos, aqui não se esperam respostas diferentes das que já se conhecem. A (vi) diversão/humor revê-se na espontaneidade e descontração que se experienciam. Um ambiente (vi1) descontraído é representado nas piadas e risadas dentro do local de trabalho à medida que, no lado oposto, num clima de (vi2) seriedade e sisudez, as piadas são consideradas impróprias e falta de decoro. Os (vii) debates são encontros para confronto de ideias e pontos de vista. Quando há (viii) debates organizacionais, há uma troca livre de opiniões e sugestões, pode assistir-se também a uma transferência de conhecimento. Nos ambientes onde o (vii2) debate é escasso, os colaboradores acabam por percorrer caminhos definidos e, com isso, apresentam baixos padrões de questionamento e discussão. A dimensão dos (viii) conflitos refere-se à tensões nas relações interpessoais; esta categoria não abrange os conflitos dos debates mencionados em (vii). Quando há (viii1) muitos conflitos, os indivíduos e os grupos geram um ambiente hostil, que o autor apelida de “*warfare*” (p. 108). No reverso, com (viii2) poucos conflitos, o clima é mais amistoso porque os elementos conseguem comportar-se da forma mais indicada à boa convivência laboral. Em qualquer um dos casos, esta variável apresenta uma carga negativa no CCQ. O (ix) risco abarca a tolerância ao erro. Havendo um clima onde o (ix1) risco é tolerado, existem possibilidades de que novas ideias possam culminar no surgimento de novas oportunidades. Quando o há um clima onde o (ix2) risco é evitado, os colaboradores tendem a desenvolver uma mentalidade cautelosa e hesitante, preferindo assegurar a eficácia ao utilizar os procedimentos que se conhecem eficientes. O (x) tempo para as ideias que o indivíduo/grupo dispõe para desenvolver as ideias. Ao dispor de (x1) bastante tempo, podem surgir novas ideias e possibilidades que não estavam no plano inicial. Neste campo, há mais tempo para testar algo que não estava planeado (e que pode resultar em melhorias ao projeto ou novidades). Em contraste, havendo (x2) tempo restrito, cria-se um clima de tensão e pressão pois cada minuto é vital. Nesta condição, pensar em novas soluções ou novos procedimentos, torna-se pouco relevante.

Com 50 itens, o CCQ, tem como opções de resposta um escala que vai do 0- Discordo Plenamente a 3- Concordo Plenamente.

O CCQ já foi aplicado em muitos estudos (consultar Mathisen, Einarsen, & Mykletun, 2012, p. 124 para mais detalhes sobre estas aplicações).

TCI - Anderson & West

O inventário do clima da equipa de Anderson & West (1998) estuda o clima dentro dos grupos proximais e foi desenhado para servir de ferramenta facilitadora das interações grupais com vista à inovação. O grupo proximal é a equipa onde o indivíduo trabalha permanentemente ou regularmente, onde interage amiúde com o objetivo de conclusão de tarefas designadas (*Ibid*, 1998, p. 236).

O TCI apresenta quatro dimensões, (i) visão, a (ii) segurança participativa, a (iii) orientação para a tarefa e (iv) apoio à inovação. A dimensão da (i) visão abrange o nível de foco dos indivíduos com base nos métodos e objetivos de trabalho claros. Os autores subdividem esta dimensão em quatro componentes, (i1) clareza – nível de entendimento da visão, (i2) natureza visionária – até que ponto esta visão traz valor a nível individual e grupal, (i3) compartilhamento – nível de aceitação da visão por parte do grupo e (i4) acessibilidade (*attainability*) – mede o ponto até ao qual a visão é exequível/possível. A (ii) segurança participativa relaciona-se com o ambiente de confiança para apresentação de ideias e de novas formas de proceder e por tal, esta dimensão abarca as componentes da (ii1) segurança, (ii2) partilha de informação, (ii3) interação e a sua (ii4) influência, uma vez que os indivíduos tendem a investir no processo aquando estas componentes são fortemente positivas. A (iii) orientação para a tarefa refere-se à preocupação da equipa em atingir os melhores resultados possíveis que derivam das (iii1) ideias de grupo e (iii2) avaliações críticas com vista à (iii3) excelência. No (iv) apoio à inovação prende-se com os apoios práticos no incentivo à introdução de novos/melhores processos para atingir os objetivos. Nesta dimensão os autores distinguem dois tipos de apoio à inovação, (iv1) articulado e (iv2) promulgado. No iv) apoio à inovação, os autores utilizaram quatro itens do SSSI que acima se descreveu (Anderson & West, 1998, p. 242).

O TCI tem, em diversas publicações, um número diferente de itens, 61 em Anderson & West (1998), 44 em Anderson & West (1996) e uma versão significativamente reduzida com 14 itens de Kivimäki & Elovainio (1999). Na versão de 1998, as escalas variam quer

dentro do mesmo constructo, quer entre as diferentes dimensões. Na (i) visão, a escala vai de 1- Não de todo a 7- Completamente. A (ii) segurança participativa tem, com a mesma escala, designações distintas, há itens cuja resposta vai de 1-Discordo Plenamente a 5- Concordo Plenamente e outros de 1- Muito Pouco (*a very little extent*) a 5- Bastante (*a very great extent*). A (iii) orientação para a tarefa tem duas escalas diferentes, a saber, de 1- Muito Pouco (*a very little extent*) a 7- Bastante (*a very great extent*) na subcategoria (iii3) excelência, e uma outra escala de 5 pontos, de 1-Discordo Plenamente a 5- Concordo Plenamente. Esta última escala de 5 pontos também é utilizada na avaliação da dimensão (iv) apoio à inovação.

Keys– Amabile

Keys de Amabile e colegas (1996) foi desenvolvido para avaliar as percepções sobre o clima para a criatividade com base nas dimensões encontradas na literatura¹². O Modelo de Componentes da Criatividade e Inovação nas Organizações de 1988, acima mencionado, é referido como o ponto de partida para o desenvolvimento deste instrumento. Keys, afirmam, tem uma componente mais detalhada e específica sobre a referida teoria (*Ibid.*, 1996, p. 1156).

O instrumento tem cinco categorias que se dividem em oito dimensões¹³, sendo que uma das categorias tem carga negativa no clima para a criatividade organizacional, (i) incentivo à criatividade, (ii) autonomia/liberdade, (iii) recursos, (iv) pressões e (v) impedimentos organizacionais à criatividade.

O (i) incentivo à criatividade é composto pela percepção organização em diversos aspetos e, por isso, esta categoria divide-se em três dimensões, (i1) incentivo organizacional, (i2) incentivo da supervisão e (i3) apoio no trabalho de grupo. O (i1) incentivo organizacional diz respeito ao nível de incentivo que a organização dá aos

¹²A publicação menciona o SSSI como um instrumento que mede a percepção sobre diversas dimensões mas que só havia sido testado com estudantes e professores, e a semelhança com o CCQ que, à altura, só tinha sido aplicado a empresas Suecas (T. Amabile et al., 1996, p. 1155).

¹³ As oito dimensões são as que se encontram geralmente mencionadas quando há referências a este instrumento mas essas estão primeiramente enquadradas em cinco categorias.

seus colaboradores para gerar novas ideias, correr riscos e a forma como estas ideias são avaliadas de forma justa (o que pode aumentar os níveis de motivação). O (i1) incentivo organizacional também é caracterizado pela clara definição de objetivos assim como um tipo de gestão participativa que promove um fluxo de trabalho positivo. Dentro do incentivo à criatividade, os autores indicam a importância do (i2) incentivo da supervisão direta uma vez que são o primeiro grau de supervisão. A clareza dos objetivos, a interação aberta intra-grupo, do grupo com o supervisor direto e o seu apoio às novas ideias são elementos chave para que os indivíduos sintam menos receio de experimentar novas possibilidades. O (i3) apoio no trabalho de grupo engloba as componentes que, dentro do grupo, podem impactar positivamente o surgimento de uma maior variedade de ideias incomuns *i.e.*, de ideias possivelmente criativas. Este instrumento indica que, para que o que acima foi posto possa ocorrer, as equipas devem ser compostas por elementos que contribuam para a diversidade (conhecimentos, experiência e formas de pensar) e para um espírito de abertura a novas ideias. Desta forma, os elementos integrantes impactam positivamente o pensamento crítico intra-grupo e, com isso, o sentimento de desafio e foco para a tarefa (Motivação intrínseca).

A segunda dimensão, refere-se ao grau de (ii) autonomia/liberdade que os indivíduos sentem para as tarefas laborais. Um elevado grau de autonomia traduz-se na maior produção de conteúdos criativos porque os elementos sentem que controlam as suas escolhas e métodos para a execução das tarefas para alcançar os objetivos traçados.

A distribuição dos (iii) recursos pelos colaboradores afeta diretamente os níveis de criatividade dos mesmos; recursos adequados equivalem a uma maior probabilidade de se atingir respostas criativas. Os recursos disponíveis indicam de antemão o quão longe pode ir uma ideia e a percepção dos trabalhadores sobre a disponibilidade/indisponibilidade de recursos afeta a forma como revêm valor nos projetos que estão a desenvolver.

A dimensão (iv) pressões está dividida em duas subcategorias, a (iv1) pressão excessiva da carga de trabalho e o (iv2) trabalho como desafio; a primeira com influência negativa sobre o resultado criativo e a segunda como um meio de alavancar a motivação para a tarefa. A (iv1) pressão excessiva da carga de trabalho, carrega consigo a sensação de controle e aperto, o que culmina em projetos com pouco tempo de exploração e reflexão e, por isso, os resultados poderão não ser os melhores. Por outro lado, quando se entendem os prazos pela sua necessidade e relevância para o cumprimento das etapas da tarefa, os indivíduos podem encarar o (iv2) trabalho como

desafio. Ao ser um desafio, os níveis de criatividade aumentam devido ao aumento da motivação intrínseca para a tarefa.

Os (v) impedimentos organizacionais à criatividade estão associados aos conflitos internos, às formas de gestão formais e ao conservadorismo. Num clima como o acima descrito, absolutamente contrário ao conjeturado em relação ao (i) incentivo à criatividade, os colaboradores tendem a responder de forma menos criativa porque há uma redução da sua motivação intrínseca e um aumento da motivação extrínseca.

Este instrumento tem 78 itens dos quais 66 são afirmações sobre o ambiente de trabalho e 12 itens sobre os critérios de desempenho laboral (6 itens para a criatividade e 6 itens para a produtividade) que podem ser respondidos com 1- Nunca ou Quase Nunca, 2- Às Vezes, 3- Frequentemente ou 4- Sempre ou Quase Sempre.

Tabela 1. Tabela resumo dos instrumentos para avaliação da criatividade organizacional

Fonte: Autor

Nome do instrumento:	SSSI	CCQ	TCI	Keys
Ano:	1978	1996	1996/1998	1996
Autor(es):	Siegel & Kaemmerer	Ekvall	Anderson & West	Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron
Mede:	Clima Organizacional nas empresas inovadoras	As condições do clima organizacional para respostas criativas e inovadoras	Clima dentro dos grupos	As percepções sobre o clima para a criatividade
Escala :	1-6	0-3	1-5 & 1-7	1-4
Dimensões:	Liderança	Desafio	Visão	Encorajamento organizacional
	Compromisso	Liberdade,	Segurança participativa	Incentivo organizacional
	Normas para a diversidade	Apoio às ideias	Orientação para a tarefa	Incentivo da supervisão
	desenvolvimento contínuo	Confiança/abertura	Apoio à inovação	Apoio no trabalho de grupo
	Coerência/consistência	Dinâmica/vivacidade		Autonomia/liberdade
		Diversão/humor		Recursos
		Debates,		Pressão excessiva da carga de trabalho
		Conflitos,		Trabalho como desafio
		Risco		Impedimentos organizacionais à criatividade
		Tempo para as ideias		

2.3 Inovação

2.3.1 Etimologia e Antropologia

Etimologicamente, ‘inovação’ deriva do vocábulo do latim ‘*innovatione*’, que se traduz em renovação (Lobosco, Barbosa, Moraes, & Antonio, 2011, p. 408). Como é entendida atualmente, a inovação, fruto de um sistema, abarca outros conceitos como a criação - criar/criatividade -, a gestão do processo de inovação e a utilização final do produto ou serviço (OECD, 1997). Os termos ‘criatividade’ e ‘Inovação’ aparecem mencionados conjuntamente uma vez que a segunda, em teoria, depende (também) da primeira, como mencionado e referenciado anteriormente neste documento.

Se a criatividade se associava à adaptação da espécie humana, à inovação reconhecem-se, num contexto organizacional, atributos de adaptabilidade (Cardoso & Monteiro, 2017, p. 19) e competitividade imprescindíveis perante a necessidade de novos produtos, processos e desafios de liderança/gestão (Gurgel, 2006, p. 68).

2.3.2 Invenção, Inovação e Difusão

A teoria da (i) inovação engloba os processos de (ii) invenção e (i) difusão (Schumpeter, 1961).

Pela ordem sequencial, a (ii) invenção é definida como a primeira ideia para um produto ou serviço e por isso está associada ao espírito criativo (Godinho & Caraça, 1988, p. 939). A (i) inovação é a comercialização da ideia; em termos práticos, a inovação é passagem de uma ideia para um elemento com benefício/lucro. No que respeita ao benefício, existe a necessidade de rentabilizar as ideias. No contexto económico Industrial, a inovação é o cerne do espírito empresarial (Europeia, 1995, p. 5). Na História das ideias criativas *us. inovação* encontram-se alguns exemplos práticos (e.g., o *scanner* de raio-x, inventado pelo grupo EMI mas comercializado pela General Electronic ou o aspirador, inventado por James M. Spangler mas comercializado por Hoover (Von Stamm, 2008, p. 1)).

A (ii) invenção pode ser completamente nova para os futuros consumidores ou ser um elemento de novidade para a organização produtora; em qualquer um dos casos, Nelson (1992) admite que se trata sempre de inovação (*ibid*, 1992, p. 349).

Esta passagem do potencial ao real, requer a entrada da (ii) invenção no processo produtivo e, por isso, o criador/inventor passa a necessitar de um conjunto de diferentes tipos de conhecimentos, tecnologias, habilidades, de um sistema de apoio financeiro (Fagerberg, 2013, p. 6; Schumpeter, 1961, p. 165, 1997, p. 95) e de compreensão dos mercados (Freeman & Luc, 1997, p. 22). Algumas invenções são difíceis – ou impossíveis – de produzir no seu tempo por não existirem ainda materiais, capacidades produtivas ou avanços outros que as tornem viáveis, veja-se o caso da máquina voadora de Leonardo da Vinci que só foi exequível depois de uma outra inovação, o motor de combustão interna (Fagerberg, 2013, p. 8). A (iii) difusão corresponde ao alastramento e comunicação da inovação dentro de um contexto social onde estão presentes os potenciais utilizadores. Everett Rogers (1983) indica que a (iii) difusão é um tipo de mudança do sistema social por via das consequências causadas pela adoção de novas ideias (*ibid*, 1983, p. 6). O período entre a (i) inovação e a sua (iii) difusão pode variar dependendo de um conjunto de contextos, dos atributos e do tipo de inovação, da natureza do sistema social onde a mesma é introduzida e dos esforços de comunicação da inovação e das suas vantagens (*ibid*, 1983, p. 233).

2.3.2.1 Everett Rogers: Curva da distribuição da adoção da inovação

Em 1983, Rogers propôs a curva da difusão da inovação ao longo do tempo (eixo x) com a proporção de utilizadores (eixo y). A distribuição de frequência normal foi dividida em cinco categorias, (i) inovadores, (ii) adeptos iniciais, (iii) maioria inicial, (iv) maioria tardia e (v) tradicionais (ou retardatários), como mostra a figura 15.

Os (i) inovadores são caracterizados como os aventureiros ou ousados que gostam de correr riscos e por isso são os primeiros a investir nas novas ideias mal fiquem disponíveis. Rogers define os inovadores como indivíduos com recursos financeiros e dispostos à incerteza de investir em algo novo, pouco testado e pouco escrutinado pelo sistema social. Os (i) inovadores são os primeiros a importar a inovação para o plano social (*ibid*, 1983, p. 248).

Os (ii) adeptos iniciais são agentes respeitados e líderes de opinião. São altamente referenciados nos quadros sociais e, por isso amplamente, procurados para fazer acelerar a comunicação e o processo de difusão da inovação. Os (ii) adeptos iniciais transmitem a avaliação subjetiva da inovação ao sistema social e, com isso, reduzem as incertezas perante a nova ideia para os pares (*ibid*, 1983, p. 249).

Mais tarde que os ii) adeptos iniciais, as inovações são adotadas por uma (iii) maioria inicial. Esta (iii) maioria inicial não chega a ser a líder de opinião porque a sua decisão é mais deliberada (e afetada pelos anteriores). O período de decisão de adoção maior traz a vantagem de não se correrem riscos. Estes consumidores intermédios fornecem grandes elos de conectividade dentro das redes sistémicas (*ibid*, 1983, p. 249).

Depois de removida toda a incerteza sobre a nova ideia, e com alguma pressão social, a (iv) maioria tardia decide adotar a inovação. Estes adeptos são altamente cépticos e não tomam decisões de ânimo leve, por vezes forçadas pela obsolescência dos equipamentos já em posse, ou pela alteração de um serviço que dominam. Os adeptos de uma maioria tardia são caracterizados pela eventual escassez de recursos e as decisões são grandemente ponderadas mesmo com a pressão dos demais (*ibid*, 1983, p. 250).

Os (v) tradicionais, são os últimos a adotar a ideia porque a sua referência é o passado e como as coisas eram feitas nesse tempo; geralmente desconfiam de todos os agentes de mudança. A rede de interações social é geralmente composta por indivíduos que partilham os valores acima referidos. Quando esta categoria decide adotar a ideia, já há outras a serem desenvolvidas e em processo de difusão. A grande resistência à adoção da inovação pode estar relacionada com recursos limitados e por isso a sua ponderação e relutância.

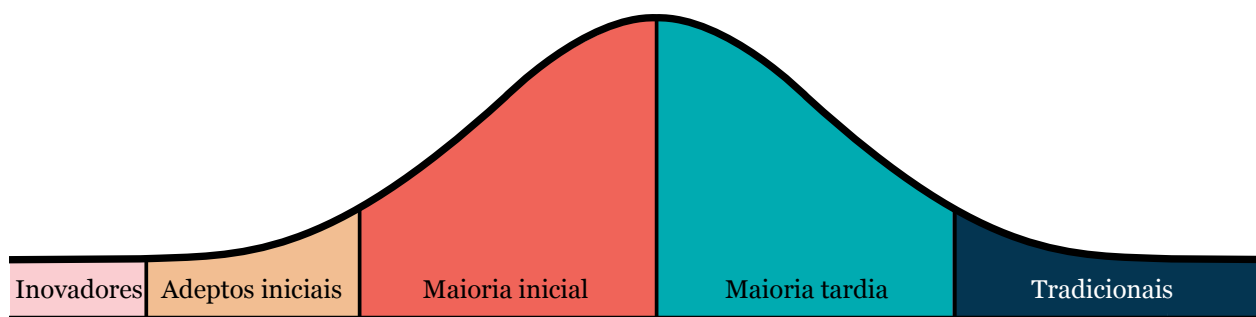


Figura 15. Curva da difusão da inovação

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Rogers, 1983, p. 247)

2.3.2.2 Atividades e tipos de Inovação

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) tem-se assumido, desde a primeira edição do Manual de Oslo (1992)¹⁴, como a maior referência internacional na designação e avaliação das atividades de inovação.

A Comissão Europeia (1994), na sua comunicação intitulada “Uma política de competitividade Industrial para a União Europeia”, indicava a necessidade das indústrias europeias se manterem fortes face a um conjunto de desafios internacionais. Ainda que direcionada à indústria Química, o documento antecipa a publicação do “Livro verde sobre a Inovação” (Europeia, 1995).

A evolução dos conceitos de inovação e a ampla compreensão dos seus processos de inovação ficaram presentes na segunda edição do “Manual de Oslo” em 1997; nesta edição a OCDE amplia a avaliação da inovação a uma maior variedade de Indústrias uma vez que a versão anterior abordava com grande foco a investigação e desenvolvimento (I&D) e os seus resultados em termos de patentes (Amaro, 2011, p. 1166), à luz das doutorinas do Manual de Frascati (OECD, 2002, 2015)¹⁵.

Em 2005, a terceira edição do referido Manual incorpora a dimensão sistémica da Inovação (figura 20), que abaixo se apresenta em detalhe, e por isso, uma visão mais ampla das redes de cooperação para a inovação.

Já em 2018¹⁶, a versão mais atual do Manual (4ª edição), reflete variáveis como a experiência do utilizador e a utilização destes dados por parte das organizações aquando a sua decisão de inovar.

Nesta visão, as atividades de inovação destacadas nos documentos acima mencionados afetam os (i) produtos, (ii) processos, (iii) quadros organizacionais e o (iv) marketing.

As inovações de (i) produto envolvem as suas alterações consideráveis. Esta categoria abrange bens e serviços melhorados ou inteiramente novos. A inovação de (ii)

¹⁴ Esta primeira edição não foi consultada.

¹⁵ A primeira edição (1963) não foi consultada. Esta informação está referida na página introdutória da sétima edição de 2015. Frascati, Itália é o sítio onde, na data da primeira edição, se reuniram a OCDE e investigadores.

¹⁶ Esta edição não foi consultada pelo autor, as informações descritas são com base no que está referido em linha no sítio da OECD.

processos refere-se a alterações na forma de produzir ou de distribuir um bem ou serviço. Quando o processo de (iii) inovação é intra-organizacional, assiste-se à implementação de novos métodos corporativos e à mudança da cultura e do clima organizacionais. Esta subcategoria também engloba as relações de *networking* que a empresa tem com o exterior (*e.g.*, outras empresas). As inovações do (iv) marketing respeitam a implementação de novas abordagens nesta área, a saber, novos designs de produto/serviço, novas embalagens, novas formas de promoção/comunicação dos artigos/serviços e aquisição de novos consumidores/mercados para os bens em comércio e novas metas em termos de preço final (OECD, 1997, p. 23).

O resultado do processo de inovação pode ser (i) incremental/contínuo ou (ii) radical/disruptivo (Europeia, 1995; OECD, 2005). No primeiro, as novas ideias compõem a melhoria dos produtos, processos ou serviços através de novos materiais, canais de distribuição ou reorganização organizacional (Schumpeter, 2003, p. 83)¹⁷. A inovação (ii) radical/disruptivo representa a introdução de uma ideia completamente nova tanto ao universo dos consumidores quanto nos próprios procedimentos produtivos organizacionais (Nelson, 1992; Von Stamm, 2008).

2.3.3 Visões e Modelos da Inovação

As visões, modelos de compreensão do processo e origens da inovação têm sofrido alterações como as que, sucintamente, se apresentam avante. Há autores (*e.g.*, Rothwell, 1994) que designam cinco fases de evolução das visões sobre o tópico. As gerações da inovação ora são, lineares como o (i) Impulso Tecnológico (Berkhout, Hartmann, Duin, & Ortt, 2006; Boehm & Fredericks, 2010; Rothwell, 1994) ou a (ii) Procura ou necessidade do mercado (Berkhout et al., 2006; Rothwell, 1994), ou interligados como o (iii) Modelo Copulativo (Rothwell, 1994), o (iv) Modelo Encadeado (S. J. Kline & Rosenberg, 1986) e o (v) Modelo de Sistemas de Inovação (Freeman & Luc, 1997; Nelson, 1992, 1993; OECD, 1999).

¹⁷ Publicado pela primeira vez em 1942,

2.3.3.1 Modelo linear: Impulso Tecnológico

A partir da II Guerra Mundial, a visão linear sobre o processo da inovação indicava o primordial papel da (i1) ciência fundamental¹⁸ como fonte de desenvolvimento económico (Kline & Rosenberg, 1986; Nelson, 1959), à semelhança das doutrinas de Schumpeter (1997), esta visão sobre o facto do desenvolvimento industrial advir da I&D está enraizada no sobejamente citado relatório de Vannevar Bush (1945) para o Presidente Roosevelt dos EUA¹⁹, que apoia a ideia de que a comunidade científica injeta conhecimento no fluxo da inovação.

Este modelo linear unidirecional indica que o conhecimento produzido pelas unidades de investigação se traduz numa inovação com repercussões económicas. As etapas deste Impulso Tecnológico incluem a passagem da ciência para a tecnologia, (i2) investigação aplicada, produção e marketing/vendas, como apresenta a figura 16.



Figura 16. Modelo linear: Impulso Tecnológico

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Kline & Rosenberg, 1986, p. 286)

¹⁸ Segundo o Manual de Frascati (2002), as atividades de Ciência e Tecnologia estão divididas em (i) I&D e (ii) outras atividades científicas e técnicas. As atividades de I&D são subcategorizadas em (i1) investigação fundamental, (i2) investigação aplicada e (i3) desenvolvimento experimental. (*ibid*, 2002, p. 17)

¹⁹ O presidente Franklin Roosevelt pediu ao *Office of Scientific Research and Development* um relatório para o reforço da ciência para o departamento de defesa. A resposta foi entregue a Harry Truman que sucedeu a Roosevelt.

2.3.3.2 Modelo linear: Procura ou Necessidade do Mercado

A segunda geração de modelos intensificou-se durante as décadas de 60 e 70 do século passado devido à intensificação da competição produtiva face às necessidades dos mercados e à alta procura das oportunidades tecnológicas (Mowery & Rosenberg, 1979; Schmookler, 1966). Esta visão fez concorrência à do (i) impulso tecnológico durante pelo menos uma década (Martin, 2012, p. 12). A teoria que se esquetiza na figura 17 também funciona de forma unilateral e hierárquica, deixa de lado as noções e a relevância da I&D para contemplar somente uma resposta produtiva para vendas.

Procura do Mercado ► Desenvolvimento ► Produção ► Vendas

Figura 17. Modelo linear: Procura do Mercado

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Rothwell, 1994)

2.3.3.3 Modelo Interligado: Modelo Interativo

A Terceira fase de modelos para a inovação apresenta um esquema interligado e multidirecional que, ao contrário dos anteriores, implica uma constante conexão entre partes e participantes, sendo que todos, em teoria, podem provocar o início da invenção. Ao modelo presente entre meados da década de 70 e 80 do séc. XX, chamou-se de modelo copulativo/interativo por envolver várias entidades e atividades no processo de inovação (Barbieri, Carlos, & Álvares, 2016; Freeman & Luc, 1997; Rothwell, 1994; Taferner, 2017). Este modelo foi racionalmente desenhado como resposta à necessidade de gestão da tecnologia e das ligações entre o impulso da I&D e as reais necessidades do mercado (Boehm & Fredericks, 2010, p. 111), fazendo a combinação entre as ideias desenvolvidas pelos modelos lineares acima referidos. Aqui processo de inovação é (igualmente) sequencial mas não (necessariamente) contínuo porque em cada estágio, da invenção ou da concepção, podem-se recorrer aos conhecimentos dos domínios do mercado ou da investigação (Rothwell, 1994), como representado na figura 18. No limite, o modelo assume que a geração de ideias pode se

catapultada por novas necessidades, novas tecnologias ou pelo próprio mercado. Como na figura no esquema que avante se apresenta, as áreas da investigação e das demandas do público nunca se interligam, apenas contribuem para um processo central de inovação.

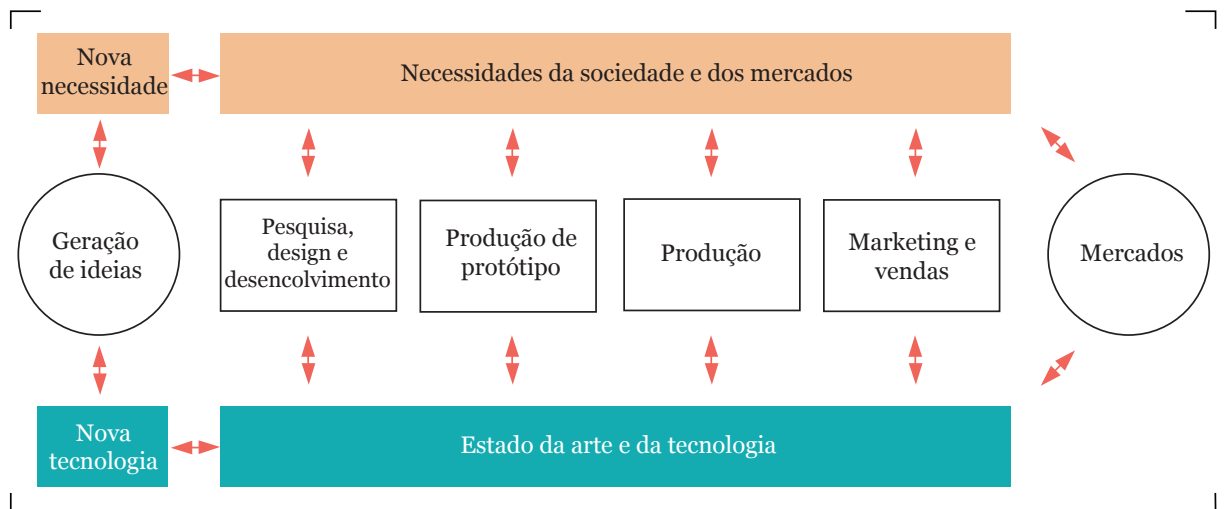


Figura 18. Modelo Interligado: Modelo Iterativo

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Rothwell, 1994)

2.3.3.4 Modelo Interligado: Modelo Encadeado

Entre a década de 80 e 90, o modelo de inovação volta sofrer alterações formais quando Kline & Rosenberg (1986), na sua crítica à falta de retorno de informação entre os elementos dos modelos lineares, propuseram uma visão sobre a inovação com frequentes - e necessários – retornos (*feedbacks*) e conexões (*ibid*, 1986, p. 289) Este modelo acaba com a aparente competição entre os modelos lineares (Martin, 2012, pp. 1230–1231) uma vez que de um lado se protestava sobre a ausência da ciência para resolver, no modelo da (ii) Procura do mercado, eventuais problemas que ocorressem durante o processo de desenvolvimento. Além disso a informação das vendas não era reportada e portanto não se poderia falar com certeza das reais necessidades do mercado (Kline & Rosenberg, 1986). Mesmo com o modelo copulativo que acima foi descrito, a I&D e as necessidades do mercado e da sociedade nunca se encontram, ambos contribuem para uma cadeia central de inovação.

O modelo encadeado que consta na figura 19 apresenta uma visão mais complexa e holística com cinco caminhos de processos de inovação, (i) retornos contínuos entre a I&D e a produção e o marketing, (ii) ligações laterais à investigação e ao longo da cadeia central de inovação, (iii) pesquisa para apoio à inovação, (iv) utilização de produtos ou serviços advindos da investigação e (v) reforço da importância do desenvolvimento tecnológico e de investigação (Kline & Rosenberg, 1986, p. 303), resumidos à frente.

A cadeia de inovação central (C) em muito se afigura à dos modelos lineares mas com a clara noção da necessidade de trabalho com movimentos retroativos. Nesta abordagem, o ponto de partida é o reconhecimento de um mercado potencial e o alvo a comercialização.

Todos os elementos desta cadeia central fornecem retorno (*feedbacks*) entre si (f e F). Estes movimentos implicam a inovação do próprio design de produto ou serviço assim como a inovação dos processos da parte tecnológica.

A terceira via de inovação encontra-se nas interações entre a cadeia principal, o conhecimento disponível (K) e a investigação (I). Segundo os autores, aquando do processo de inovação, as organizações fazem uso do conhecimento disponível e do seu repertório de tecnologias e equipamentos (1 e 2). Se o stock disponível se revelar insuficiente, existe a necessidade de recorrer à Investigação (3). O resultado da investigação altera o conhecimento disponível (4).

A inovação radical, que é possibilitada pelos avanços científicos (D), afeta o processo de invenção pois apresenta novas formas de produzir, novos equipamentos, novos materiais, entre outros. Esta é a quarta via de inovação contemplada neste esquema.

A informação obtida da comercialização afeta a investigação de duas formas, apoia a necessidade de continuidade de desenvolvimento científico (A) e de novas tecnologias, ferramentas, procedimentos e instrumentos (I).

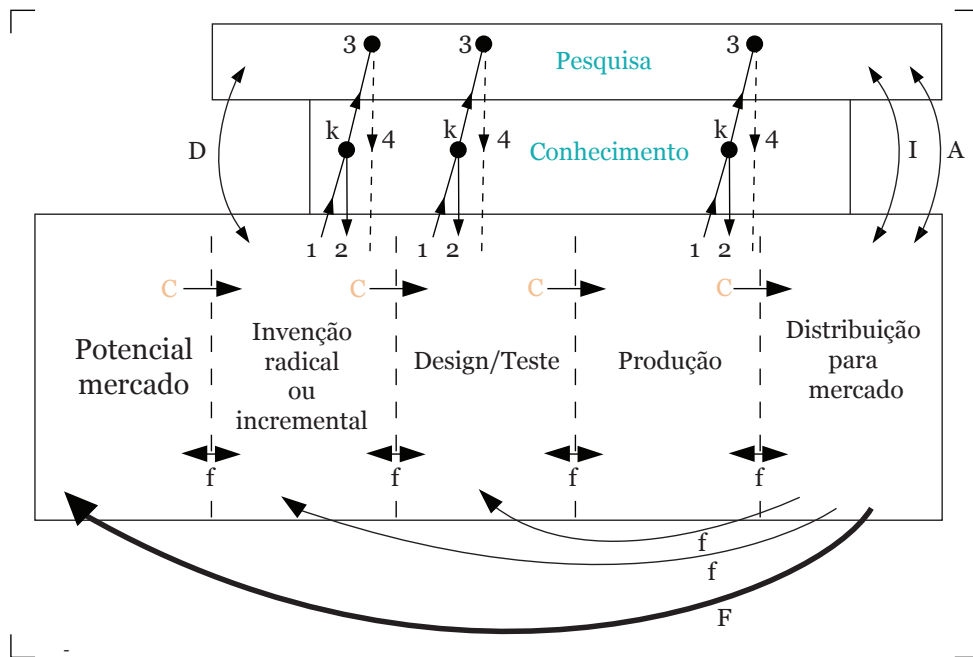


Figura 19. Modelo Interligado: Modelo Encadeado

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Kline & Rosenberg, 1986, p. 188)

2.3.3.5 Modelo Interligado: Modelo de Sistemas de Inovação

A partir da década de 90, as organizações, com vista à inovação, agiram de forma a intensificar a rede de conhecimentos, tecnologias e investigação, e com isso a implementação de um novo modelo para a inovação (Edquist, 2001; Rothwell, 1994). No modelo de sistemas da inovação, os processos são altamente interativos e onde tanto a demanda do público, o conhecimento tecnológico aplicado e a investigação fundamental desempenham papéis igualmente relevantes.

O modelo de sistemas de informação (SI) baseia-se na colaboração interligação sistémica entre os atores (*clusters* industriais) para o desenvolvimento e difusão da inovação (Edquist, 2001, 2005; Fagerberg, Martin, & Andersen, 2013; Freeman & Luc, 1997; Nelson, 1992, 1993), a saber, organizações, centros de formação e educação, redes da cadeia de produção (dos fornecedores aos clientes finais), centros de investigação e as comunidades locais (Todeva & Knoke, 2005). Ainda que os objetivos específicos dos atores do processo de inovação possam ser desiguais, o objetivo da cooperação é convergente. Esta visão da importância geográfica para a inovação é explicada pelo conjunto de empresas, associações, políticas locais e pelo capital intelectual tácito característico de determinadas regiões/países e da sua história em determinadas áreas

de ação (Asheim & Gertler, 2005; Pinho & Guerreiro, 2006) e por tal, a visão dos SI é amiúde representada de acordo com uma nacionalidade, tratando-se então de um Sistema Nacional de Inovação (SNI). Tal como referido em 2.3.3, a OCDE tem-se dedicado à avaliação das atividades de inovação dos países dela integrantes, no documento de 1999, sobre a gestão da inovação nacional. A figura 20 apresenta os referidos atores que fazem parte do SNI. De forma global, assume-se que a performance nacional – e o seu crescimento e competitividade – resulta da capacidade de inovação nacional, para a qual contribuem o (i) sistema de educação e formação, as (ii) condicionantes da relação entre o produto e o mercado, as (iii) conjunturas dos mercados, a (iv) infraestrutura para a comunicação/difusão e o (v) contexto macroeconómico.

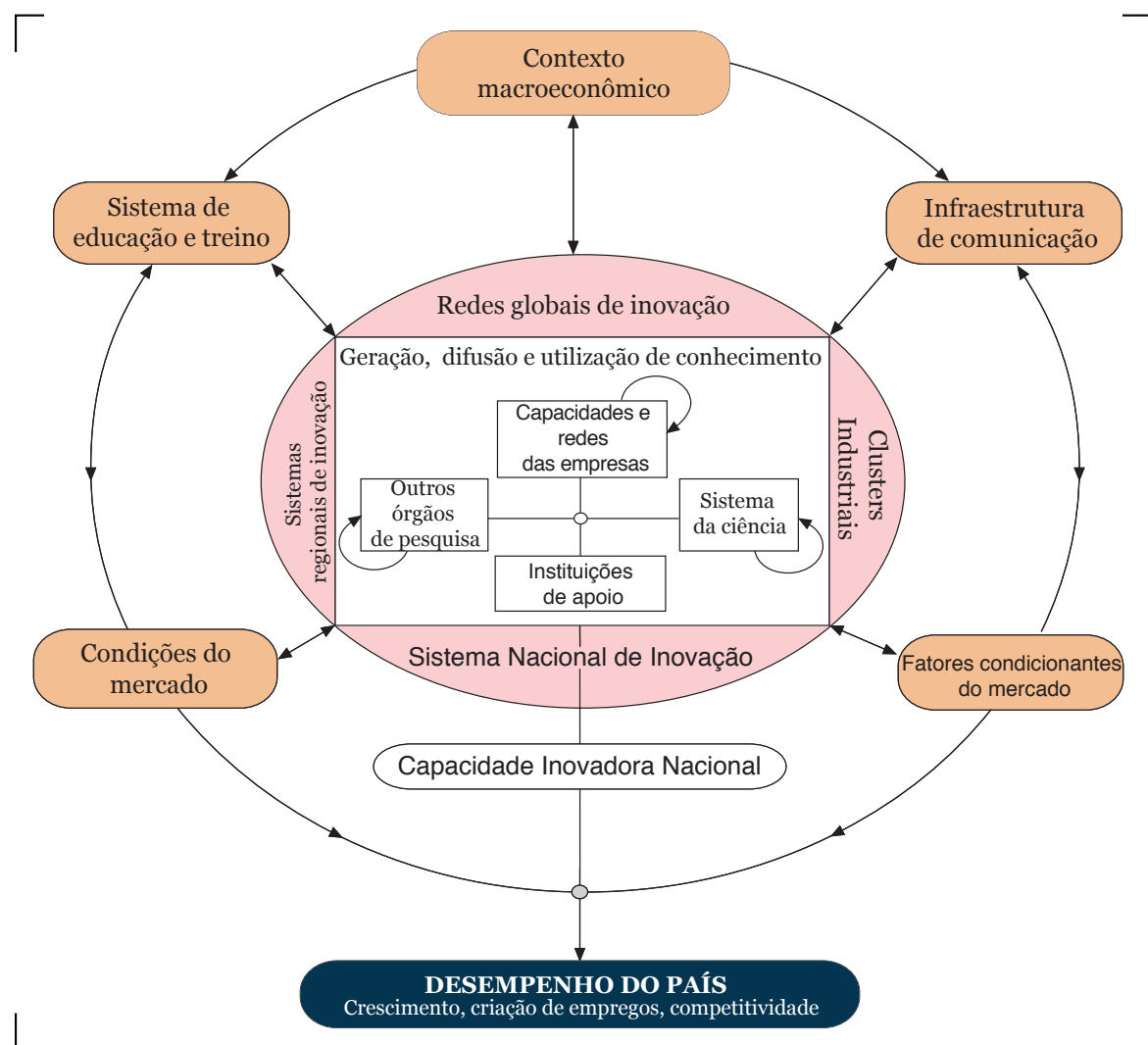


Figura 20. Modelo Interligado: Modelo de Sistemas de Inovação

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (OECD, 1999, p. 23)

2.3.4 A Criatividade e a Inovação guiadas pelo Design segundo Hollanders e Cruysen (2009)

Na esteira dos SNI acima referidos, Hollanders e Cruysen (2009) apresentaram, no relatório à Inno Metrics um modelo que correlacionava a criatividade, o design e inovação para os países da UE como mostra a figura 21. Este modelo está dividido em três dimensões, o (i) clima criativo, a (ii) criatividade e design e a (iii) inovação. Este modelo abarca várias dimensões que roçam outras previamente apresentadas no subcapítulo da criatividade organizacional (2.2.3).

O (i) clima criativo é subdividido em três elementos, a (i1) educação criativa que depende do número de escolas de arte em cada milhão de habitantes, da forma como o sistema educativo se dedica ao ensino de competências para enfrentar uma economia com competitividade, da percentagem de estudantes que frequentam ciclos de ensino ligados à produção cultural e da abordagem ao ensino/treinamento profissional dos recursos humanos dentro da organização; a (i2) autoexpressão que varia de acordo com as capacidades linguísticas (onde se entende que a maioria da população é capaz de comunicar noutra língua além da materna), da envolvimento da população em eventos artísticos e dos valores de expressão pessoais; e a (i3) tolerância/abertura que os autores caracterizam pela envolvimento de estudantes estrangeiros no ensino superior, oferta de trabalho à população estrangeira residente, densidade populacional e grau de urbanização da população entre os 25 e 64 anos, pelo interesse na produção cultural estrangeira e a capacidade de retenção de indivíduos com talento a nível nacional (*ibid*, 2009, pp. 8–9).

O nível da (ii) criatividade e design está dividido em quatro dimensões que comunicam entre si, (ii1) sector criativo, (ii2) criatividade na I&D, (ii3) atividades de design e (ii4) competitividade no design. O (ii1) sector criativo pode ser medido pela percentagem de profissões criativas (classes 1 e 2 de acordo com a *International Standard Classification of Occupation* International Labour Office, 2012) para a população entre os 25 e 64 anos, pela percentagem de trabalhadores envolvidos na I&D e pelo valor agregado das indústrias criativas; (ii2) criatividade na I&D é caracterizada pelos pedidos de patentes nacionais, pelas publicações científicas e pelo tipo de inovações (incrementais *vs.* radicais); as (ii3) atividades de design englobam o grau de importância atribuído à equipa de design dentro das organizações, a percentagem de designers na população ativa, as propostas de modelos comunitários para a inovação, a sofisticação dos processos produtivos e a exclusividade/novidade do resultado criativo

do design; e a (ii4) competitividade no design está relacionada com a exportação de artigos fruto do trabalho do design, da amplitude dos serviços de cada país na cadeia produtiva, de vendas e da extensão da marca nacional/marketing para os mercados internacionais (*ibid*, 2009, p. 9).

Dentro do grupo denominado (iii) inovação, encontram-se elementos potenciadores, as atividades dentro da organização e os resultados.

Os elementos potenciadores da inovação são os (iii1) recursos humanos que são estudados em relação à presença de trabalhadores altamente qualificados, e o (iii2) apoio financeiro que se refere aos incentivos governamentais à inovação e à verba intra-organizacional destinada ao desenvolvimento de novos projetos. Dentro da estrutura corporativa, os autores apontam os (iii3) investimentos da firma no desenvolvimento, geração e implementação das invenções, a (iii4) rede de contactos e o empreendedorismo que se define pelos esforços de cooperação inter-organizacionais do sector público e privado, e os (iii5) rendimentos que se podem medir nas patentes e na geração de propriedade intelectual valiosa. Nos resultados da inovação, estão destacados os (iii6) inovadores que são o número de empresas que introduzem inovações tecnológicas ou não-tecnológicas a nível de mercados ou dentro da própria organização, e os (iii7) efeitos económicos que se avaliam pelo sucesso económico da inovação, dos valores das exportações e vendas, bem como a criação de emprego que o referido sucesso pode implicar (*ibid*, 2009, p. 17).

Como esquematizado, o design é um veículo de tradução das ideias (criatividade) na sua implementação bem sucedida (inovação). Hollanders e Cruysen indicam que, tal como a criatividade, o design tem um impacto positivo na performance nacional (*ibid*, 2009, p. 26).

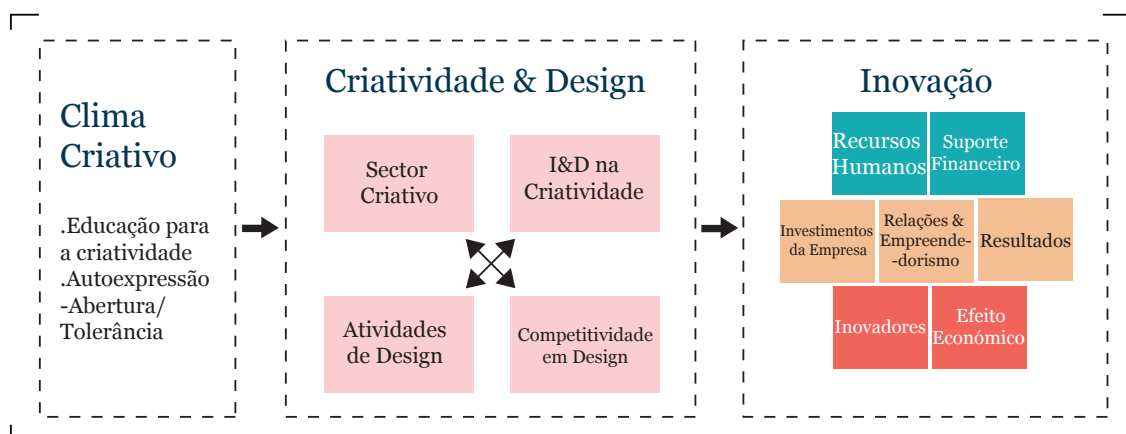


Figura 21. Modelo de ligação entre criatividade, design e inovação

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Hollanders & Cruysen, 2009, p. 23)

2.4 Moda, Design & Indústria Têxtil e do Vestuário

Este subcapítulo aborda três grandes temas que estão intimamente relacionados, a moda, o processo de desenvolvimento de uma ideia de moda – design – e a sua implementação – a Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) que engloba a componente da indústria do vestuário (IV) e do têxtil (IT). Doravante, o termo ‘Moda’ será utilizado para englobar as suas vertentes mais intrínsecas, a saber, vestuário e têxtil e design de moda.

Ainda que mencionada pela rigorosidade científica dos tópicos, a comunicação e o quadro semiótico que se relacionam com a moda não serão explorados à frente²⁰.

2.4.1 Etimologia e Antropologia

Moda/modo deriva do latim ‘*modu*’ que significa maneira, à semelhança do mesmo termo em francês, *Mode* que deriva de ‘*modus*’. O modo e a maneira próprios de uma determinada cultura, num determinado espaço e tempo, também podem ser apelidadas de costume (do latim ‘*consuetumine*’). Este hábitos ou práticas (Hofstede et al., 2010), que fazem o monge (Eco, 1989), são elementos mutáveis, como, de resto se percebe na versão do termo na língua anglo saxónica *Fashion* derivado de ‘*facere*’ que se traduz em fazer/agir (Baldini, 2006; Barata, 2012; Dorfles, 1989). Antropologicamente, o vestuário pode ser visto na sua dupla condição, ora como (i) proteção ora como (ii) ornamento (Flügel, 1999), que Laver (1967) já havia descrito como um jogo de escondidas (*hide-and-seek*) entre sedução e modéstia (Laver, 1967, p. 119). O sociólogo Georg Simmel (1988) também apontou esta condição dual na moda, entre uma tentativa de imitação/universalização, e a constante vontade de destaque dentro do grupo a que chamou de particularização (Freitas, 2001, p. 41; Simmel, 1988, p. 111). Primeiramente, o hominídeo sentiu necessidade de se (i) proteger e por isso engenhou uma interface que, no limite, (ii) ornamentou a pele e complementou os demais artifícios (e.g., plumas, conchas e tatuagens) que já carregava, no sentido de (iii) comunicar/significar. A comunicação pelo vestuário corresponde a uma “Metalinguagem das Roupas” (Monteiro, 1997); se os pelos dos animais serviam para (i) proteger ao encobrir o corpo das intempéries – que mais tarde se associa ao pudor numa vida em comunidade -, também serviam para (iii) comunicar estatuto (*status*),

²⁰ O autor já fez um estudo detalhado sobre estes tópicos na sua dissertação com o título “Design de Moda e/é Comunicação: O desenvolvimento de um objecto mutável” em 2012.

uma vez que aquele que carregava o pelo dos animais mais ferozes era considerado, pela transferência de valores, o mais possante dentro da comunidade (*ibid*, 1997, p. 4).

Design deriva do vocábulo ‘*designare*’ que significa planejar, nomear ou designar. Qualquer trabalho sobre a etimologia do termo passa pela sua raiz mais profunda, ‘*signum*’, que está na origem de signo (Barata, 2012; Flusser, 2010). Desta forma, além de ser responsável pela tradução das formas do pensamento, o design tem sempre uma dimensão semiótica, tal como acontece com a moda e o seu sistema de signos (Barthes, 1999). A compreensão da modelação da natureza ao serviço da cultura, já mencionada na antropologia da criatividade, revela claramente a função do design na história da humanidade. Manzini & Cullars (1992) descrevem a função do designer na ambientação cultural e a sua responsabilidade na qualidade de Prometeu que assegura o fogo aos humanos.

2.4.2 O Traje e a Moda

Apresentam-se de seguida a (i) definição de traje e (ii) moda assim como um enquadramento histórico da origem da segunda. Em ambos casos serão apresentadas pontes com o cenário português, quer como exemplo, quer como reflexo do contexto europeu.

O enquadramento do surgimento da moda será detalhado nas suas dimensões físicas, simbólicas e sociais em relação à nobreza nos séculos XIV e XV; o vestuário do clero e do povo não será aqui descrito.

2.4.2.1 Traje

O traje (vestuário e acessórios) é caracterizado como indumentária popular regional, que Lage, Chaves, & Ferreira (1940) definem como “produto da atividade espiritual do homem” (*ibid*, 1940, p. 7) que, face à natureza circundante, representa o carácter humano no seu enquadramento geocultural. Desta forma, o termo está largamente associado à museologia porque reflete os modos de determinados povos na sua arbitrariedade (Teixeira, 2008, p. 357). Além de informar sobre a matéria prima

abundante em cada região²¹, o traje também esclarece a forma de vestir em determinadas ocasiões do quotidiano e de festa²².

2.4.2.2 Moda

A moda surgiu na corte francesa de Borgonha (Laver, 1967, p. 123; Lipovetsky, 2009, p. 27; Teixeira, 2008, p. 357) na segunda metade do século XIV, quando o vestuário feminino e masculino ganham novas formas (Laver, 1995, p. 62), que James Laver (1967) designa de eclipse da Idade das Trevas²³ com o luxo, novos materiais e refinamento do vestuário que (também) derivaram das Cruzadas (*ibid*, 1967, p. 122).

É a partir daqui que a moda passa, como caracterizada por Lipovetsky (2009), a ser um sistema. Ao contrário dos milénios que antecederam a moda – sem o culto do extravagante – no final da Idade Média assiste-se a uma transformação na esfera social de forma tal que na alta sociedade passam-se a apreciar os valores artificiais (ornamentações) e de fantasia (*ibid*, 2009, p. 24). Esta dobragem atinge os mecanismos sociais da moda de forma a tratá-la pela sua efemeridade na tentativa de satisfação individual fantasiosa (*ibid*, 2009, p. 32) e de exaltação do presente (*ibid*, 2009, p. 29). Os princípios da valorização individual tornar-se-iam ainda mais evidentes no período Renascentista que se seguiria durante a Idade Moderna.

Mesmo com a diferença de matérias primas entre classes, durante a Alta Idade Média, a estrutura/forma do vestuário era pouco diferente entre homens e mulheres (Dedeyan, 1990, p. 27); esta distinção era feita com adornos e penteados (Pollini, 2009). O traje típico desta época é chamado de gibão/*gipon*.

²¹ Sobejamente conhecidos, servem de exemplos as mantas de lã da Serra da Estrela e Alentejo (Teixeira, 2008, p. 372) e os tecidos de chita de Alcobaça em algodão, típicos da região litoral como a indumentária dos pescadores da Nazaré (Teixeira, 2008, p. 395).

²² O traje das noivas Minhotas era preto ou azul escuro em símbolo do luxo rural que, acompanhado de acessórios dourados, espelhava o poder económico da utilizadora (Teixeira, 2008, p. 378).

²³ Alta Idade Média (séc. V a X) é também conhecida por Idade das Trevas em parte pela ausência do conhecimento derivado da queda do Império Romano do Ocidente e às conhecidas Invasões Bárbaras.

Na Baixa Idade Média, marcada pelo aparecimento do estilo arquitectónico Gótico, a forma de vestir começa a alterar-se de maneira a exaltar a feminilidade (Lipovetsky, 2009, p. 31), principalmente em três tópicos, (i) mangas e (ii) decotes e (iii1) ornamentos do cabelo e (iii2) chapéus para os homens. Além da túnica interior, as senhoras utilizavam uma segunda camada colorida esvoaçante, a sobrecota/*cote-hardie*²⁴ (Laver, 1995, p. 63), com as (i) mangas abertas, e com uma linha de (ii) decote mais acentuada. De forma tentadora, o anti-costume que aqui já se pode chamar moda no seu sentido provocatório dos costumes, os (ii) decotes passam a ser mais cavados e marcados imediatamente abaixo da linha de peito, como apresentado no recorte (figura 22) durante o Baile dos Ardentes de 1393, ilustrado nas crónicas de Jean Froissart. Com grande incidência no século XV, assiste-se ao aparecimento de (iii1e2) adornos de cabeça que combinavam cones e véus (Laver, 1967, p. 123) nas mulheres e chapéus para os homens (Laver, 1995, p. 64) como se pode ver na famosa obra de Jan Van Eyck do ano 1434²⁵, na figura 22.

²⁴ O *cote-hardie* também era utilizado pelos homens.

²⁵ A título de curiosidade, destaca-se o texto situado entre o candeeiro claramente Barroco e o espelho onde se pode ler "*Johannes van Eyck fuit hic 1434*" que simboliza que o autor assina o próprio quadro com Jan van Eyck esteve aqui em 1434". Este elemento, contrário à posição humilde do autor como até aqui, assim como a representação realista, pautam aquilo que seria o ideal humanista do Renascimento.



Figura 22. Recorte - Baile dos Ardentes (esquerda), O Casal Arnolfini (direita)

Fonte: Composição do autor com base nos trabalhos de Jean Froissart, Jan Van Eyck

Em Portugal, as influências de Borgonha e da sua moda podem ser datadas desde o reinado de D. Duarte (Teixeira, 2008, p. 358), e encontram-se representadas na obra de Nuno Gonçalves durante o reinado de D. Afonso V (filho de D. Duarte). Os Painéis de São Vicente de Fora são compostos por seis tábuas, (i) Painel dos Frades, (ii) Painel dos pescadores, (iii) Painel do Infante, (iv) Painel do Arcebispo, (v) Painel dos Cavaleiros e (vi) Painel da Relíquia. Na figura 23 encontram-se o (iii) Painel do Infante²⁶. Destacam-se as figuras principais neste painel, ao centro uma representação de São Vicente, do lado direito o Infante D. Henrique (Figueiredo, 1910, p. 16), irmão de D. Duarte, ajoelhado está D. Afonso V e no meio, o seu filho, D. João II. D. Afonso V veste gibão de veludo verde (Figueiredo, 1910, p. 31), no lado oposto, encontram-se as figuras femininas, com destaque para a atrevida representação do vestuário de Isabel de Portugal (ou D. Isabel de Lencastre) esposa de mãe de D. Afonso V (D. Ferreira & Dias, 2016). Nuno Gonçalves representou-a com um vestido com mangas diferentes

²⁶ José de Figueiredo (1910), na obra sobre os referidos painéis, encontra claras referências da influência de Van Eyck no trabalho de Nuno Gonçalves (*ibid*, 1910, p. 108).

sendo a do lado esquerdo muito larga, ao contrário da manga justa do lado direito; sabe-se que esta assimetria não fazia parte do costume na época e, por isso, muito se tem descrito sobre as intenções, talvez políticas, do pintor.



Figura 23. Painel do Infante – Painéis de São Vicente de Fora

Fonte: Nuno Gonçalves (imagem recortada do sítio da Direção-Geral do património cultural)

2.4.3 O desenvolvimento do produto moda enquanto profissão

Com o objetivo de entender a tarefa e posicionamento do designer de moda na atual conjuntura industrial, apresentam-se de seguida as distinções de três vocábulos ligados à atividade de criação - idealização e execução - de artigos de vestuário, a saber (i) costureiras/modistas/alfaiates, (ii) costureiros e (iii) designers de moda.

2.4.3.1 No Ateliê

A Modista Rose Bertin

A última rainha Francesa deixou um legado na história da moda, dá início aquilo que se chamaria o 'estilo Francês' (Dedeyan, 1990, p. 85). O icónico nome de Marie Antoinette está ligado ao de Rose Bertin, a sua costureira. Na *Le Grand Mogol*, boutique da modista, inaugurada em 1773, a Mademoiselle Bertin proponha designs de vestidos, penteados, chapéus, joias e sapatos que rapidamente cativaram grande parte da corte de Luis XVI (Braga, 2009a, p. 11). O estilo Rococó é amiúde reconhecido na moda de Marie Antoinette e esta corrente também fazia parte das largas pesquisas de Rose Bertin sobre as referências mais variadas como fonte de inspiração para as suas propostas (*ibid*, 2009, p. 12).

Em Portugal, durante o Estado Novo, as modistas/costureiras eram associadas à confecção de vestuário feminino. As modistas trabalhavam por contra própria ou de outrem, em casa, em oficinas ou na casa das clientes aquando da prestação de serviços (Gameiro, 2017, p. 110). Por outro lado, os alfaiates trabalhavam os materiais mais grossos (A indústria têxtil e da confecção, 1974, p. 15), comumente associados aos casacos masculinos (Gameiro, 2017, p. 158). Ao contrário do exemplo francês, aqui a profissão da modista e do alfaiate não se sobrepõem à imagem dos clientes (Norogrande, 2015, p. 55), aparecem em pano de fundo, como alguém que executou.

O Costureiro Charles Frederick Worth

Com o aumento da comercialização de produtos de luxo em França, a posição do criador altera-se e torna-se sinónimo de qualidade (Rosa, 2013, p. 64). Lipovetsky (2007, 2009) indica que a democratização da moda começa no século XIX com o nascimento da Alta Costura associada ao nome do primeiro *couturier*²⁷ Charles Frederick Worth (Dedeyan, 1990, p. 179; Seeling, 2000, p. 15).

A partir da segunda metade do século XIX, o costureiro inglês acabaria por ser tornar o mestre da moda parisiense (Raizman, 2003, p. 79) e, por conseguinte, alterar para sempre a organização do sistema da moda que até aqui produzida artigos para satisfazer as vontades individuais de quem solicitava o serviço de costura. À exceção de Eugénia de Montijo (Laver, 1995, p. 186), imperatriz francesa, esposa de Napoleão III, agora são os clientes que procuram as criações do costureiro. Worth fez movimentar os potenciais clientes até às *maisons* para conhecerem/adquirirem os artigos que tinham a ‘sua assinatura’ (Rosa, 2013, p. 63) uma vez que a ‘marca’²⁸ passa a transportar o próprio estatuto do criador. Ao reconfigurar o fluxo entre procura e oferta, a figura do criador entra em destaque; inicia-se portanto o reconhecimento enquanto criador de artigos com valor acrescentado.

Com este estatuto, a Alta Costura passa a designar os princípios de bom gosto e tendências.

²⁷ O termo foi criado para definir Worth que juntava a técnica de corte Inglesa com a elegância do estilo Francês (Seeling, 2000, p. 16)

²⁸ A marca e a etiqueta funcionaram (ainda hoje) como selo de garantia. Os projetos de Worth eram altamente copiados em versões baratas e a etiqueta foi criada como elemento de confirmação de autenticidade (English, 2013, p. 30).

O primeiro Designer Paul Poiret

Comumente apontado como o primeiro designer, o nome de Paul Poiret está associado, em primeira instância, à libertação do corpo feminino (Seeling, 2000, p. 23) na década de 1910.

No início do século XX, na moda feminina ainda se utilizavam espartilhos para assegurar a silhueta ‘vespa’ típica da conhecida *Belle Époque* em França ou Era Eduardiana²⁹ na Inglaterra.

O ‘Rei da Moda’, como lhe chamavam em Paris, apresentou soluções de vestuário sem o uso de espartilhos (Braga, 2009b, p. 21) porque entendeu o chamamento da *femme ornée*, que desejava ser *femme libérée* (Seeling, 2000, p. 20). Audaciosamente chegou a criar uma combinação entre calças e saia para um público feminino como o exemplo do coordenado na figura 24 vestido pela sua esposa Denise Poiret numa festa em 1911 que acabou por escandalizar o próprio Pio X (Seeling, 2000, p. 28).

Além desta disrupção no código de vestuário, ainda há pelo menos quatro tópicos que colocam Poiret em destaque e pelos quais lhe é atribuída relevância quando se procura entender a evolução e o posicionamento do designer de moda até aos dias correntes. A saber, foi o primeiro designer a utilizar (i) estratégias de marketing para a promoção do seu trabalho, o seu trabalho de desenvolvimento projectual foi feito com (ii) parcerias, foi o primeiro criador de moda a introduzir (iii) um perfume na sua marca de moda e foi o precursor do (iv) pronto a vestir.

Se Worth já beneficiava da própria ‘assinatura’ como chamariz comercial, Poiret fez uso da ameaça tripla (marca, embalagem e publicidade) referida por Lipovetsky (2007) como nenhum outro até então (Koda & Bolton, 2007, p. 17). Como (i) estratégias de marketing, o designer criou os conhecidos (i1) ‘Álbuns de Moda’ em (ii) parceria com os ilustradores Paul Iribe (e.g. Iribe & Poiret, 1908) e Georges Lepape (e.g. Lepape, 1911). Estes álbuns, que hoje seriam chamados de catálogos de moda, serviam para comunicar e publicitar o trabalho do designer. Amiúde as coleções Poiret inspiravam-se em elementos orientais e, como resultado, o vestuário era altamente colorido e brilhante; as ilustrações coloridas, em substituição das fotografias a preto e branco, comunicavam melhor a veracidade do seu vestuário (Braga, 2009b, p. 20). O exotismo do trabalho do criador foi influenciado pelas apresentações do Balé Russo de Sergei Diaghilev em Paris em 1900 (Koda & Bolton, 2007, p. 63) e a melhor prova disso é a

²⁹ Reinado de Eduardo VII, bisavô da atual Monarca Elizabeth II.

grande festa (figura 24) que organizou a 24 de junho de 1911 com o nome de ‘Mil e a segunda noite’³⁰ (*ibid*, 2007, p. 21). Há ainda que salientar que esta influência, acredita-se, está relacionada com a criação do estilo de saias típicas da década de 1910, a saias *hobble* que, tal como nos quimonos, dificultava a própria marcha (Braga, 2009b, p. 21; Seeling, 2000, p. 27). A estratégia de promoção do trabalho de Poiret passou pela realização de uma (i2) *tour* com apresentação das suas criações nos Estados Unidos em 1913 (Braga, 2009b, p. 21; Koda & Bolton, 2007, p. 208). Worth já utilizava manequins vivos para as apresentações mas a moda nunca tinha sido tão dinâmica e publicitada como por Poiret.



Figura 24. Ilustração de Georges Lepape: esposa de Poiret durante o baile ‘Mil e a segunda noite’ (esquerda), Vestido usado por Denise Poiret durante o baile ‘Mil e a segunda noite’ (direita)

Fonte: Composição do autor com base em (Koda & Bolton, 2007, p. 29 - esquerda), (Koda & Bolton, 2007, p. 64 - direita)

Outra razão pela qual se pode afirmar que Poiret trabalhou como designer está relacionada com as (ii) parcerias que o criador fez ao longo da sua carreira. Hoje em dia não se encontram designers que trabalhem de forma isolada, até porque a disciplina do design é obtusa. Além das já mencionadas parcerias com os ilustradores dos (i1) ‘Álbuns de Moda’, Poiret trabalhou com Raoul Dufy, com quem abriu a *La Petite usine*. Nesta oficina, ambos colaboraram na criação de estampas têxteis para as criações de

³⁰ ‘*The Thousand and Second Night*’, com clara referência aos contos do ‘Mil e uma noites’

moda (Braga, 2009b, p. 21). Em 1911, com a criação da escola *Martine*, Poiret abriu as portas àquilo que hoje chamamos de ‘estilo de vida’, i.e., criou a ideia de que uma marca (de moda) consegue oferecer artigos para além daqueles que cobrem/ornamentam o corpo. Com este projeto, os clientes de Poiret passaram a conseguir coabitar domesticamente com os desígnios do criador. Uma vez que a sua ‘arte’ era a moda, as colaborações para a escola *Martine* incluíam nomes como Paul Dumas, Defossé e Karth no desenvolvimento de papéis de parede, Adolphe Chanaux nas mobílias e Murano no trabalho com os artigos em vidro (Koda & Bolton, 2007, p. 43).

Dez anos antes de Chanel lançar o seu N° 5, Rosine foi o (iii) primeiro perfume associado a uma marca de moda (Seeling, 2000, p. 28). Ao associar cosméticos à sua marca, Poiret explorou o ADN da sua marca muito além do visual e palpável; além de viver e vestir, agora era possível cheirar a assinatura do criador (Koda & Bolton, 2007, p. 207).

Ainda que a fase da sociedade de abundância esteja datada de 1950, com a real democratização de todos os produtos de consumo (Lipovetsky, 2007, p. 32), em 1933 Poiret já havia desenvolvido uma coleção para a loja Liberty & Co. em Londres e, por isso, é-lhe também associado o início do vestuário de (iv) pronto a vestir (Braga, 2009b, p. 21; Rosa, 2013, p. 68).

Coco Chanel e a Democratização da moda

O trabalho de Chanel é ligado à democratização da moda por ter sido a primeira criadora a desafiar as convenções da moda de luxo; Bonnie English (2013) indica que até Chanel, nenhuma casa de alta costura havia (i) incorporado materiais e formas masculinas no vestuário feminino e nunca se tinha assistido à (ii) introdução de materiais de “segunda classe” (*ibid*, 2013, p. 37) nas propostas de uma marca de prestígio.

Poder-se-á afirmar que a função, associada à forma e ao material, no trabalho de Coco Chanel, abarca uma dimensão política do seu tempo. A (i) utilização do *Tweed* britânico do vestuário masculino no vestuário feminino reflete a mudança (ou a luta

pela mudança³¹) do estatuto político, económico e social da mulher na era moderna (*ibid*, 2013, p. 39). Os materiais informais e os cortes confortáveis pretenderam refletir o estilo de vida dinâmico (*ibid*, 2013, p. 37) da mulher já libertada por Poiret. A (ii) introdução de materiais improváveis do universo popular na moda de luxo, tornou Chanel num símbolo de juventude e conforto sem esforço (*effortless*) no seu tempo. A malha *jersey*, utilizada durante a Primeira Guerra Mundial para meias e roupas íntimas (English, 2013, p. 37; Seeling, 2000, p. 99), era agora o material de uma proposta de simples vestido preto para senhora, facilmente reproduzível em grande escala. De facto, este vestido preto em *jersey*, símbolo de uma casa de moda de luxo, estava acessível a todas e esta reprodutibilidade/simplicidade foi apontada pela própria revista Vogue que, em 1926, lhe chamou de ‘Ford’ da Chanel.

2.4.3.2 Na Fábrica

Segundo Idalberto Chiavenato (2004), o Desenvolvimento Industrial do século XVIII e a invenção da máquina a vapor alteraram profundamente todas as esferas da vida social, política, económica e comercial. Na sua terceira fase assistiu-se ao nascimento do sistema fabril, onde a fábrica acaba por substituir paulatinamente a produção em escala reduzida (e cara) das pequenas oficinas. Foi pelo desenvolvimento das formas de transporte e comunicações que se assistiu a uma migração de massas de mão de obra para junto das urbanizações fabris. Aqui o conhecimento da produção artesanal foi transferido para um regime produtivo com recurso a máquinas que trouxeram benefícios no que respeita a rapidez, a qualidade e a quantidade de/dos artigos produzidos. Esta potência técnica, maior que a força do músculo humano ou dos animais do sistema agrónimo, abriu as portas àquilo que seria a produção em massa com o aumento do lucro e, com isso, crescimento económico (*ibid*, 2004, pp. 33–34). Muito ao contrário do artesão/mestre, com visão obtusa sobre o projeto – e o domínio sobre cada etapa produtiva –, na condição industrial, cada operário passará a

³¹ Recorde-se o movimento de luta pelo sufrágio feminino entre as décadas de 1910 e 1920 com especial saliência nos Estados Unidos da América e no Reino Unido. Em Portugal, a médica Carolina Beatriz Ângelo votou em 1911 porque reunia as condições dispostas na lei para o ato eleitoral, sabia (i) ler e escrever e era a viúva (ii) chefe de família.

desempenhar uma parte do todo, contribuindo para a imagem final como uma peça do *puzzle*.

Taylorismo, Fordismo e Pós-Fordismo

A primeira referência à economia produtiva e à eficiência dos recursos industriais, de mão de obra e tecnologia, data do século XVIII mais especificamente no livro “A Riqueza das Nações” de 1776 de Adam Smith. Um dos fundadores da economia moderna (Giddens, 2012, p. 629) percebeu que a produção (de alfinetes) seria muito mais rentável se, em vez de cada operário produzir um item de início ao fim, as fases fossem distribuídas por vários colaboradores e, aqui, cada um faria sempre uma única operação (Smith, 2007, p. 9). O objetivo aqui é a competitividade, que, no limite, incorpora a cronometragem dos tempos de produção individuais dos trabalhadores que Taylor (1990) incorporaria nos “Princípios da Administração Científica” do Taylorismo (Chiavenato, 2004, p. 37).

Os “Princípios da Administração Científica” de Frederick W. Taylor, publicados pela primeira vez em 1911, enfoca o estudo detalhado dos procedimentos industriais (Chiavenato, 2004, p. 54). A designação ‘científico’ refere-se a um tratamento sistemático desenhado para maximizar a produção (Taylor, 1990, p. 24). O Taylorismo tem impacto nas políticas (i) organizacionais, no (ii) local de trabalho e nos (iii) processos com foco no desempenho parcial dos operários (Giddens, 2012, p. 632). Em termos (i) organizacionais, indica a necessidade de seleção de pessoal de acordo com as aptidões/competências necessárias para cada função específica, de acordo com os (iii) processos planeados para cada trabalhador (Chiavenato, 2004, p. 64; Taylor, 1990, p. 54). No (ii) local de trabalho, cada trabalhador opera uma função específica, com o tempo cronometrado³², e sem visão/controlo global do produto final (Giddens, 2012, p. 632). Aqui, cada colaborador segue os (iii) processos planeados pela (i) organização, sem espaço para improvisos ou critérios pessoais e empíricos; o operário segue procedimentos científicos e metódicos (Chiavenato, 2004, p. 64).

Assume-se que Henry Ford aplicou os princípios do Taylorismo à sua indústria automóvel. Mesmo que não lhe seja atribuída a invenção da linha de montagem, Ford

³² Não haverá melhor exemplo que a sátira de Chaplin que, nos “Tempos Modernos” (1936), por se ter distraído, acaba por ter que entrar na máquina para conseguir apertar os parafusos que lhe tinham escapado.

acabaria por criar um sistema de montagem/produção altamente (i) eficaz e (ii) rápido pela simplificação das operações, comumente conhecido como Fordismo (Chiavenato, 2004, p. 65; Giddens, 2012, p. 632). Para a produção em massa do Modelo-T, Ford conseguiu produzir (i) eficientemente o maior número de produtos acabados com qualidade ao menor preço possível por via da (ii) progressão do produto numa linha contínua onde cada operário fazia uma operação simples para a conclusão de um produto final complexo; aqui, o trabalho chegava ao operador que, imóvel, contribui para a produção (Chiavenato, 2004, p65).

Apesar de eficaz, o modelo Fordista é pouco flexível, o resultado da Ford Motor era sempre igual, como pretendido, mas, olhando para outras indústrias, percebe-se a necessidade de algum espaço de abertura para uma visão menos balizada, predisposta a enfrentar possíveis desafios.

Anthony Giddens (2012) indica que este sistema acabou pela década de 1970 com a criação de indústrias com práticas mais flexíveis. No Pós-Fordismo (Piore & Sabel, 1986), começam a aparecer práticas administrativas direcionadas para o desenvolvimento de novos produtos e novas técnicas de produção, incentivou-se a reestruturação organizacional com vista a beneficiar dos estilos de trabalho em equipas e das informações desenvolvidas pelos departamentos de marketing (Giddens, 2012, p. 632). A nova era produtiva encarregou-se de maximizar os serviços de inovação voltados para a satisfação dos mercados³³ (Giddens, 2012, p. 633).

2.4.3.3 No Mercado

O Fordismo de Coco Chanel (*Chanel's Ford*), como a revista *Vogue* apelidou, em 1926, o famoso vestido preto em malha da criadora, representava já aquilo que Lipovetsky (2007, p. 23) chamou de sociedade de consumo. Com grande evidência após a Segunda Grande Guerra, os mercados para a abundância, agora já na fase da sociedade do consumo de massa (*ibid*, 2007, p. 32), foram alimentados pela farta oferta de propostas das várias áreas da economia Fordista. A sociedade de consumo da segunda metade do século XX viu crescer o conforto material que fez prevalecer duas ideias principais, a (i)

³³ Em 2.3.3.2 e 2.3.3.3 já foram apresentados os modelos para a inovação entre as décadas de 1960 a 1980, relacionados com as necessidades dos mercados, da intensificação de uma competição produtiva, da procura de novas oportunidades e da inter-conectividade entre sectores organizacionais tende em vista a inovação.

lógica da quantidade e das (ii) modas/estilos; nesta segunda, a renovação de produtos era uma ferramenta fundamental (*ibid*, 2007, pp. 33-35) para fazer borbulhar a real democratização.

O “Eldorado consumista” (Lipovetsky, 2007, p. 32), ou a “natureza humanamente fecundada com ondas de néon, *ketchup* e plástico” (Baudrillard, 1991, p. 16), que depois evolui para uma época do hiperconsumismo em 1970, era dos objetos sensação (Lipovetsky, 2007, p. 41), acabaria por implicar uma transformação tal, à qual se pode chamar de real democratização da moda. Segundo English (2013), o consumidor médio acabaria por ter maior poder económico e, de verdade, isto implicaria um melhoramento dos sistemas de produção e marketing; a forte aposta no *merchandising* visual³⁴ e a criação de uma maior rede de distribuição foram essenciais para a referida democratização.

A expansão económica ativou uma mudança paradigmática no que respeita o próprio consumismo de moda, os artigos produzidos em massa (pronto a vestir) acabaram por alinhar com a transformação da passagem das necessidades elementares (English, 2013, p. 11) ao consumo pelas sensações, uma necessidade de objetos para viver, características de um hiperconsumismo (Lipovetsky, 2007, p. 41).

Sistema de difusão da moda

Ao tentar compreender as origens das correntes de moda, de quem e de que forma se determinam as imposições aquilo que está, dir-se-ia ‘na moda’, e reconhecendo o seu valor social, cultural e estético, Dorfler (1988), indica que é necessário olhar para dois prismas/teorias absolutamente opostos(as), da moda que vem de (i) cima para baixo e de (ii) baixo para cima. A moda criada no (i) alto, seria, num primeiro momento, germinada pelos ateliers dos grandes costureiros que ditam as leis da moda e do costume (orientadas para a elite), e descendo, num segundo instante, à condição de pronto-a-vestir, preenchendo o requisito de democrática (*ibid*, 1988, p. 14). Por outro

³⁴ Note-se que não é nesta época que surgem o marketing, a publicidade e a embalagem (*packaging*) enquanto forças impulsionadoras de vendas, esta combinação data, segundo Lipovetsky (2007, p. 29), de 1880. A ideia de marca como símbolo de autenticidade é contemporânea do trabalho de Worth, como acima referido.

lado, a moda que vem de (ii) baixo para cima, representa a influência das tendências e dos estilos de camadas jovens sobre aquilo que é a moda (*ibid*, 1988, p. 15), i.e., atribui-se a criação da moda/tendência aos jovens. Aos fenômenos que acima foram definidos ‘cima para baixo’ e reverso, dá-se o nome de (i) *trickle down* e (ii) *bubble up* (Jones, 2005, p. 51).

O efeito (i) *trickle down* pode ser reconhecido nos séculos XVII e XVIII onde a criação das correntes de costumes era associada à Nobreza, seguidamente imitada³⁵ pela alta Burguesia. Ao passo que o povo, se fazia servir dos trajes tradicionais, análogos, passados entre gerações e, portanto, longe da real tendência (Dorfles, 1988, p. 15). Este paradigma também pode ser reconhecido no século XIX onde, as criações de Worth assumiam um papel regulador da moda e dos costumes. No século XX, com a referida democratização e modernização³⁶ da moda e o nascimento do pronto a vestir³⁷ a partir da Segunda Guerra Mundial, a moda também (ainda) se pautava pelas tendências que eram promovidas pelas grandes casas e da IV e IT (M. Neves & Branco, 2000, p. 53). Na prática, a difusão descendente atinge diferentes níveis de mercado em diferentes momentos, tal como mostra a figura 25.

³⁵ A ideia da imitação está grandemente presente nos trabalhos da sociologia do século XIX, com destaque para Simmel, Tarde e Spencer. O efeito *trivle down* é frequentemente atribuído a Simmel (Atik & Firat, 2013, p. 2).

³⁶ Esta modernização está muito associada ao *New Look* de Christian Dior de 1947 (Green, 1997, p. 101).

³⁷ Termo introduzido em 1948 por Jean-Claude Weill para descrever os trabalhos de *Prêt-à-Porter* de criadores como Fath, Balmain, Cardin, Courrège, Jean Louis Bousquet (Cacharel), entre outros (Green, 1997, p. 101).

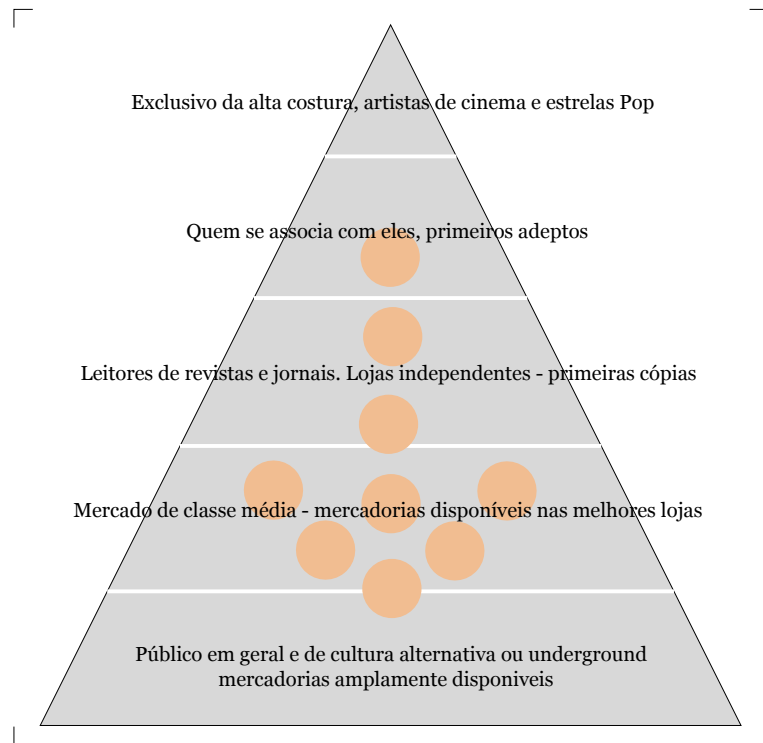


Figura 25. Efeito trickle down

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Jones, 2005, p. 51)

Reconhece-se o efeito (ii) *buble up* a partir da década de 60 do século XX, quando as camadas mais jovens revolucionaram o ponto de partida das tendências, Dorfles (1988) aponta para um desprezo pelos hábitos e os costumes paternos (Dorfles, 1988, p. 15). A geração *Beat* ou *Beatnik* é largamente reconhecida pelos valores anti-materialistas e, no limite, esta geração encabeçou o efeito inverso àquele que prevaleceu durante séculos. Em 1957, em “*Funny Face*”, já Audrey Hepburn dançava livremente num bar de Paris, vestida ao estilo *beat*, enquanto mostrava a Fred Astaire que uma mulher conseguia dançar sem ser acompanhada.

A década de 1960 ficaria marcada por referências à moda juvenil como fazem exemplo os vestidos curtos de Courrèges em França e a minissaia de Quant em Inglaterra (Worsley, 2011, p. 34); também nesta década, o espírito jovem e não conservador acabaria por ter a modelo Twiggy como embaixadora.

Em 1966 Yves Saint Laurent abriu a *Rive Gauche* que tinha assinalada estes valores verdadeiramente democráticos e onde, politicamente, o designer vendia peças de vestuário geralmente provocadoras, acessíveis e informais, para choque dos defensores da moda guiada pela alta costura (Miller, 2011, p. 268; Worsley, 2011, p. 31). Aqui a difusão das tendências iniciava-se com a moda de rua e grupos alternativos e, por fim,

aparece replicada em versões mais caras em lojas exclusivas, como demonstra a figura 26.

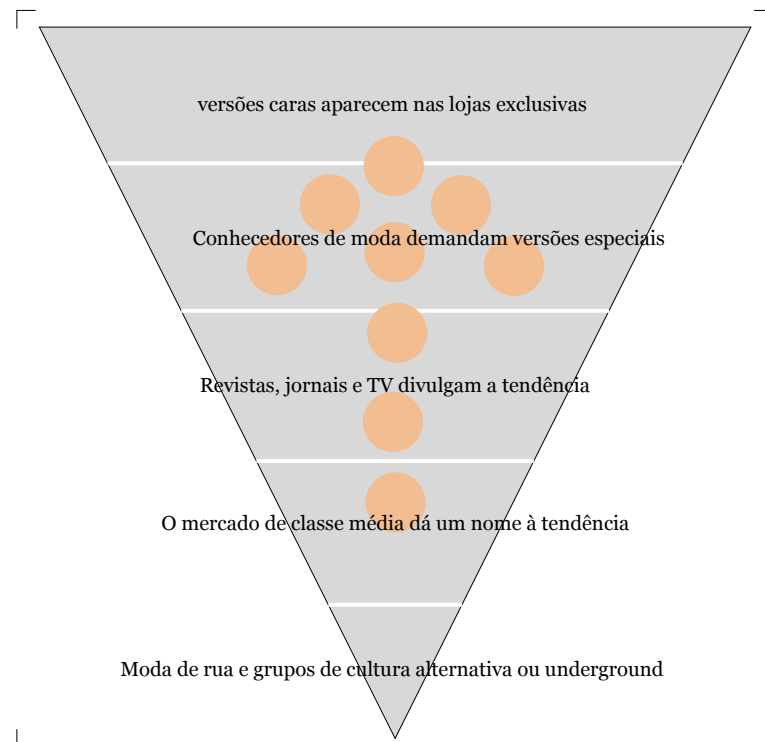


Figura 26. Efeito bubble up

Fonte: Autor (tradução livre) com base em (Jones, 2005, p. 51)

Além destes dois modelos basilares sobre a difusão da moda e das tendências, é ainda relevante (e atual) mencionar um terceiro chamado (iii) *Trickle-across*. Ao contrário dos modelos verticais, existem, desde pelo menos o início do século XX³⁸, as ideias de que a moda se espalha naturalmente entre civilizações (Sumner, 2008, p. 196) e, por isso a ideia de horizontalidade aparece, posterior e grandemente, associada, na década de 1950, aos meios de comunicação (e.g., televisão) que conseguem fazer chegar as tendências lateralmente (Baldini, 2006, p. 72), permitindo um acesso democrático e não tão somente acessível às classes com elevado poder de compra (Fallers, 1954, p. 320).

A ideia da moda por contágio, descrita por Baldini (2006) é também apresentada por Gini Frings (2012) que indica que, atualmente, o sistema de difusão da moda é composto por uma disseminação simultânea (a todas as classes) através dos meios de

³⁸ Com o livro *Folkways* de William Sumner original de 1906

comunicação. Hoje em dia todos os consumidores têm acesso àquilo que é/será a moda da próxima estação com relativa facilidade. O consumo das massas tem, inclusive, acesso ‘privilegiado’ a algumas réplicas que surgem rapidamente à sua disposição (*ibid*, 2012, p. 69).

O design de moda para o mercado

Segundo João Neves e Manuela Branco (2000), para a comercialização bem sucedida de vestuário, a estética do produto é uma característica altamente relevante (*ibid*, 2000, p. 35). É fácil (e errado) pensar-se que o produto do design de moda se prenda somente com as famosas características que Frank Lloyd Wright³⁹ indicou em relação aos projetos arquitectónicos, muito na esteira da abolição dos adornos proposta por Adolf Loos (1975⁴⁰). Neves & Branco (2000) indicam que a qualidade estética será conseguida por um equilíbrio entre três dimensões, a (i) dimensão pragmática, (ii) sintática e (iii) semântica como mostra a figura 27. A (i) dimensão pragmática está pois relacionada com a forma, a (ii) dimensão sintática refere-se à forma/ergonomia/usabilidade e a (iii) semântica ao significado⁴¹ (Neves & Branco, 2000, p. 36). Assim a criação do valor (signo e comercial) do objeto industrial de moda resulta de uma comunhão entre as referidas três dimensões; no limite, este valor, percebido ou direto, faz uma seriação entre os vários grupos sociais. Na moda podem se rever tanto os valores sobre a metalinguagem do vestuário (e.g., comunicar estatuto como referido por Monteiro, 1997) quanto os valores de nível comercial/económicos. O sucesso de um produto industrial depende da aceitação por parte dos grupos para os quais o referido artefacto foi projetado concebido (Bürdek, 1994, p. 230). Mary Ruppert-Stroescu e Jana M. Hawley (2014) indicam que os valores estéticos dos produtos da moda são os elementos que permitem que a Indústria do sector prevaleça. As características semânticas da(s) moda(s) cultivam, em simultâneo, o desejo (Ruppert- Stroescu & Hawley, 2014, p. 12).

³⁹ “A forma segue a função” (Bayer & Gropius, 1985, p. 13)

⁴⁰ publicação original de 1909

⁴¹ *aliquid stat pró aliquot* – Algo que representa algo

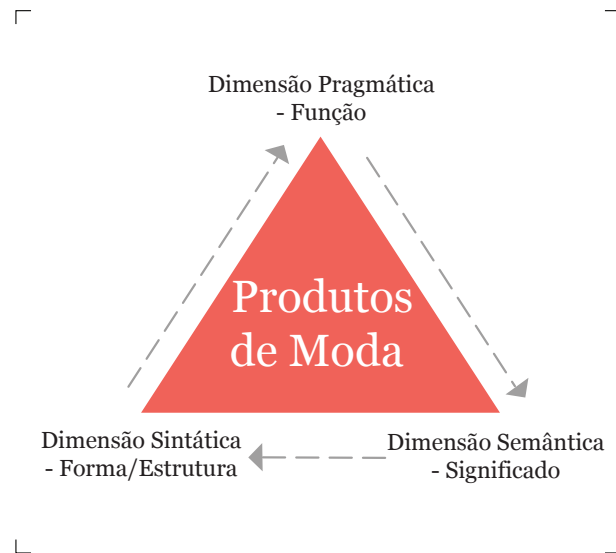


Figura 27. Função, forma e significado nos produtos de moda

Fonte: Autor com base em (Neves & Branco, 2000, p. 36)

O designer de moda para o mercado e a criatividade

Se a secção anterior tratou de clarificar as características do design de moda (produto), aqui descrevem-se as etapas metodológicas do design de moda (processo) e, com isso, uma clarificação das atividades dos designers de moda que trabalham na IV e IT.

O design, na qualidade de atividade com planeamento metodológico afigura-se como ponte que conecta a produção criativa até a sua implementação bem-sucedida (Hollanders & Cruysen, 2009, p. 4; Von Stamm, 2008, p. 1). Na década de 1950, o design começou a ser visto em sua qualidade de planeamento e, portanto, a ser dividido em etapas na sua metodologia (Bayazit, 2004, p. 23). Segundo Braga (2009a, p. 12), é a partir da década de 1960 que os designers de moda aparecem no panorama da moda internacional.

As metodologias gerais de projeto envolvem o (i) *briefing*, a (ii) divisão do problema em fases lógicas (e.g., Archer, 1979; Munari, 2008), uma (iii) visão geral sobre os processos e produtos, a (iv) criação de imagens conceituais, a (v) análise e avaliação dos resultados (e.g., Zeisel, 1984) e, muito especificamente no STV, a análise de (vi) tendências de mercado (e.g., Agis, Bessa, Gouveia, & Vaz, 2010; Lima, 2006; Neves & Branco, 2000).

Segundo Gaskill (1992), o ponto de partida de qualquer projeto de moda passa por uma análise de tendências; esta fase é fundamental porque antecede (e aponta para) a

geração conceptual e a definição do tema da coleção (*ibid*, 1992, p. 19). A figura 28 apresenta a sequência lógica das etapas na produção de artigos de moda que Gaskill (1992) examinou em relação a uma empresa do sector do vestuário. A análise de tendências e a definição do mercado alvo (doméstico ou externo) são factores que influenciam, em primeira instância, o desenvolvimento de conceitos para as coleções. Após a formação conceptual, definem-se as cores⁴², os tecidos e/ou malhas⁴³ a serem utilizados na criação das peças de vestuário; esta decisão é altamente influenciada pelo histórico de vendas de anos anteriores⁴⁴ (*ibid*, 1992, p. 21). Os designers de moda são responsáveis pelo desenvolvimento da coleção mas as escolhas criativas devem responder às análises de mercado e tendências. A autora indica que os designers contribuem em várias etapas produtivas (*ibid*, 1992, p. 20). Ainda que a sua responsabilidade seja o desenho das formas/silhuetas e direção estilística, LuAnn Gaskil (1992) aponta para um envolvimento do designer no desenvolvimento conceptual, análise de mercado e desenvolvimento têxtil. As informações sobre as vendas do passado influenciam o processo de desenho das formas de vestuário em relação às tipologias e quantidades de peças de vestuário que deverão ser propostas para avaliação (e decisão de produção). O momento da criação acontece somente após a recolha de toda a informação acima indicada⁴⁵. Aqui, os designers aliam a criatividade com as mais variadas referências. As ideias são posteriormente trabalhadas pela modelagem para produção dos primeiros *toiles* a partir das fichas técnicas produzidas pela equipa de design; após a primeira construção, os protótipos são avaliados/analísados em termos de conforto e forma (*fit*). Os designers de moda

⁴² Para uma terminologia eficiente de cor no STV, os seus membros utilizam códigos precisos como por exemplo os códigos Pantone® (e.g., xx-yyzz) que indicam a gama (xx), a luminosidade (yy) e a intensidade (zz) (Jones, 2005, p. 118).

⁴³ Neves & Branco (2000, p. 97) indicam que as cores para uma determinada estação são apresentadas dois anos antes da referida e os materiais têxteis são apresentados com 18 meses de antecedência (e.g., feiras do sector).

⁴⁴ Sinha (2002) também ressaltou a importância da informação dentro deste sector. Segundo a autora, a informação é a chave para o sucesso para a economia industrial num ambiente competitivo como o do STV.

⁴⁵ Este princípio da recolha e análise de dados já está presente na metodologia, original de 1981, de Bruno Munari (Munari, 2008) que indica que, muito antes da geração de ideias, o designer deve munir-se de todas as informações em relação ao problema que procura resolver.

acompanham todo o processo de elaboração física das ideias por si criadas (Gaskill, 1992, p. 22).

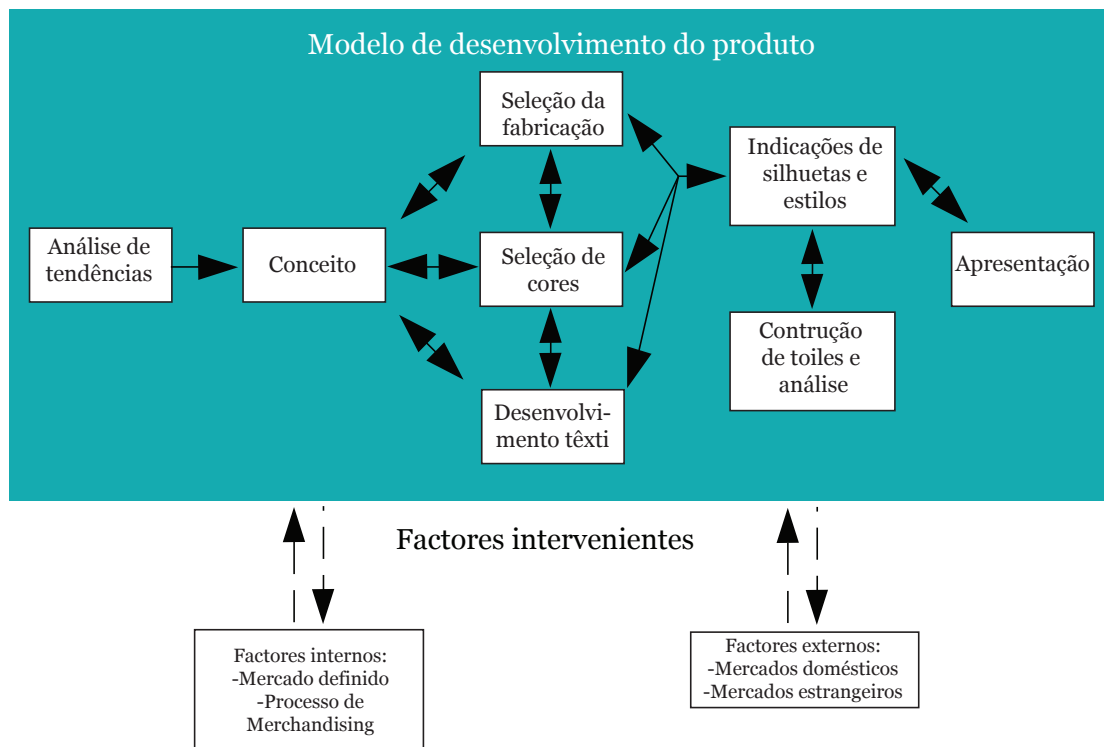


Figura 28. Modelo do desenvolvimento de produtos de vestuário

Fonte: Autor com base em (Gaskill, 1992, p. 20)

Para um olhar científico sobre a criatividade na moda pode-se ter em conta o sistema iDPC de Csikszentmihalyi (2014, 2015) acima descrito; o autor indica que, neste sistema, o campo (C) é responsável pela avaliação e retenção do resultado criativo da pessoa que o propõe (P) para que assim possa vir a fazer parte da informação do domínio específico (D). Na moda, esse campo corresponderá, em primeira instância aos especialistas (*gatekeepers*) que validam as novas propostas dos designers de moda (a virem a ser moda) e, posteriormente, o sucesso criativo é mesurável pelo volume de vendas dos produtos desenvolvidos a nível industrial (Bürdek, 1994, p. 230).

Segundo o estudo de Ruppert- Stroescu & Hawley (2014), é possível estabelecer dois tipos de criatividade na indústria da Moda, a saber, a (i) criatividade da liderança e a (ii) criatividade adaptativa. Com o estudo empírico que envolveu indivíduos da indústria do vestuário feminino, designers têxteis, gestores industriais, pesquisadores de tendências e designers de calçado dos Estados Unidos da América, França, China, Austrália, Inglaterra, Marrocos e Espanha (n=14), as autoras encontram diferenças

entre os referidos diferentes tipos de criatividade em relação à (1) pesquisa e desenvolvimento (P&D), ao (2) preço de venda, (3) natureza do produto, (4) tipo de consumidor, às (5) técnicas de fabrico, ao (6) número de propostas e reprodutibilidade, à (7) sensibilidade do consumidor em relação ao tempo de vida útil esperado e estatuto do produto e às (8) fontes de inspiração como esquematizado na tabela 2.

A (i) criatividade da liderança está associada aos grandes criadores que trabalham para marcas de alta costura (e.g., Lagerfeld) ao passo que a (ii) criatividade adaptativa se refere maioritariamente às marcas das cadeias de negócio da moda pronto a vestir (e.g., Zara). O meio termo é encontrado no caso de designers de renome que trabalham nas marcas altamente conhecidas pela sua liderança criativa (e.g., Marc Jacobs), mas que aplicam (3) tipos de inovação ou (5) técnicas de fabrico típicos da (ii) criatividade adaptativa com vista ao sucesso comercial e à redução de custos de venda (Ruppert-Stroescu & Hawley, 2014, pp. 28–29).

Tabela 2. Resultados comparativos Criatividade de liderança vs. adaptativa

Fonte: Autor com base em (Ruppert- Stroescu & Hawley, 2014, pp. 25-26)

	(i) Criatividade da liderança	(ii) Criatividade adaptativa
1-P&D	Há procura por novas ideias, existe forte investimento na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; investimento aplicado à experimentação.	Escolha de componentes de produtos já existentes na estação para aplicação em novos produtos; avança em direções estéticas já definidas na indústria.
2-Preço de venda	Alto (mercado de luxo)	Baixo (mercado médio/médio baixo)
3-Natureza do produto	Inovação radical; propõe produtos diferentes dos já existentes no mercado.	Sem inovação; segue as tendências da indústria, desenvolvimento com parâmetros restritos.
4- Tipo de consumidor	Gosto refinado, predisposto a aceitar produtos pouco usuais, sensível às características do design, aprecia o esforço necessário para a produção de artigos de qualidade e é esteticamente bem informado.	Gosto popular, com base nas influências e ideais de beleza dos contextos sociais; não se importa com a qualidade dos produtos mas sim com uma combinação entre preço, desejo e aquilo que está disponível a nível comercial.
5- Técnicas de fabrico	Técnicas geralmente manuais e que requerem um elevado nível de experiência nos métodos.	Procura de um custo de produção baixo através da escolha de materiais e métodos produtivos mecânicos.
6- Número de propostas e reprodutibilidade	Entre 1 a 100 designs com baixa reprodutibilidade para manter a exclusividade.	Reprodutibilidade em grande escala.
7- Sensibilidade do consumidor em relação ao tempo de vida útil esperado e estatuto do produto.	Alta qualidade na produção e escolha de materiais; associa os artigos ao estatuto.	Baixa qualidade de materiais com degradação esperada dentro de 6 meses; o produto serve para inclusão em grupos sociais
8- Fontes de inspiração	Inspirações múltiplas, complexas e abstractas.	Inspiração a partir de fontes secundárias com representações literais e figurativas.

Se Worth teve grande influência sobre o (i) valor do projeto de moda e Poiret trabalhou a (ii) forma libertadora da silhueta feminina com o (iii) significado das inspirações exóticas, Chanel foi a responsável pela (iv) função do/no vestuário. Segundo Celaschi et al. (2008), atualmente a função do designer de moda que trabalha na ITV (e do design *per se*) é a da conjugação dos produtos resultantes das interações das Humanidades, Artes, Tecnologias e Economia, tal como definido no esquema da figura 29. Os autores indicam que o design aparece na interação entre (i) valor, (ii) forma, (iii) significado e (iv) função que foram elementos desbravados por nomes (costureiros e designers) como os anteriormente apresentados.

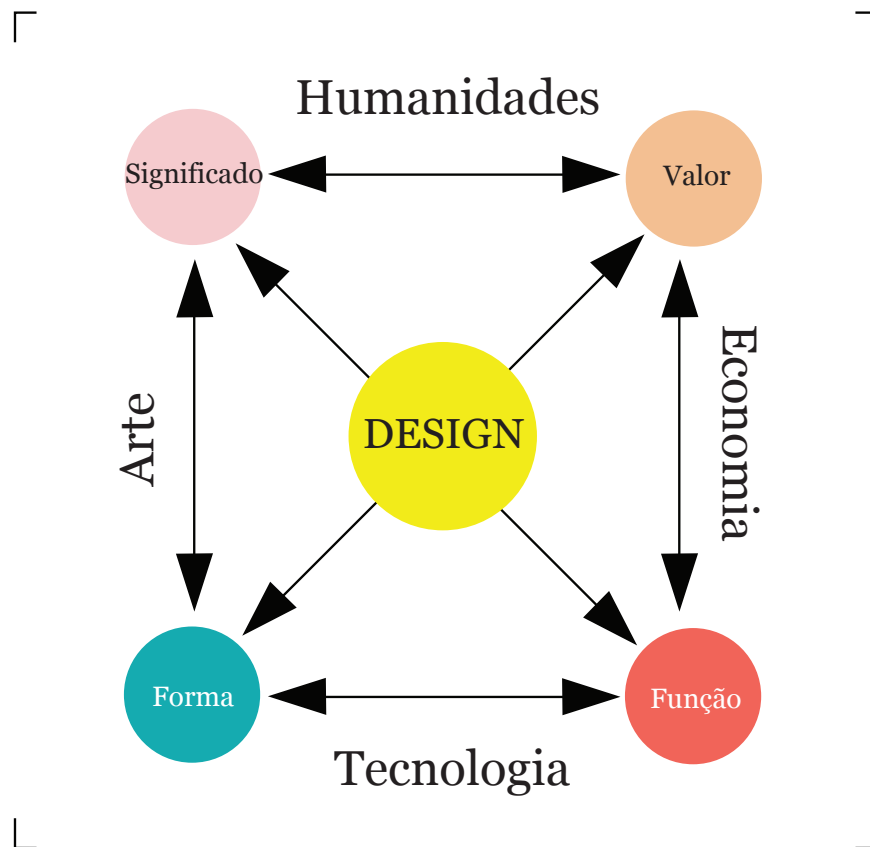


Figura 29. O design como ponte entre vários sistemas de conhecimento

Fonte: Autor com base em (Celaschi et al., 2008, p. 540)

2.4.4 O Têxtil e a Moda em Portugal (séculos XIX, XX e XXI) – criatividade e competitividade

Depois de um contexto externo, a informação que se segue diz respeito à história em Portugal desde o século XIX. Avante serão apresentadas as evoluções na conceptualização do trabalho do criador de vestuário e têxtil em Portugal desde as costureiras/alfaiates nos ateliês nas cidades de Lisboa e Porto até aos designers de moda que laboram em contextos empresariais da IV e IT no sector têxtil e do vestuário (STV).

2.4.4.1 Expressão criativa na moda

Para uma investigação sobre a forma como a moda se tem expressado de forma criativa em Portugal, será necessário decompor a sua trajetória. Segundo Soares & Cantista (2016), a história da moda portuguesa está dividida em duas grandes etapas, marcadas grandemente com a independência do regime ditatorial em 25 de Abril de 1974. Na primeira fase, de 1926 a 1974, Portugal esteve socialmente e culturalmente isolado do resto do mundo (Duarte, 2003, p. 11; Soares & Cantista, 2016, p. 43); a fase caracteriza-se por conceitos de cópia das modas francesas (Ferreira, 2005, pp. 252–254). A segunda fase da história da moda portuguesa inicia-se na década de 1980 com a criação dos cursos e formação de designers de moda em Portugal que construíram, inicialmente para um mercado doméstico, marcas próprias, com propostas cujas inspirações se aparentavam algo diferente da reproduzibilidade das modas francesas, características do período primeiro (Soares & Cantista, 2016, pp. 43–44).

Primeira fase da história da moda em Portugal

Soares & Cantista (2016) indicam que a moda masculina neste período sofreu poucas alterações formais e criativas, destacando-se a mudança pontual de detalhes como os cortes das golas. A moda para homem era geralmente composta por fatos com três peças de vestuário; os alfaiates não ditavam tendências, eram apenas considerados mestres na execução dos artigos de vestuário (*ibid*, 2016, p. 45).

Se, no início do século XX, a moda feminina da Europa se emancipou e apresentou uma postura mais sofisticada e sedutora nas classes urbanas, como espelho das ideologias do sufrágio universal da época e da entrada da mulher no mercado laboral durante a Primeira Guerra Mundial (Gameiro, 2017, p. 36) - e com isso o crescimento do seu poder económico -, também é factual que o regime totalitarista de Salazar teve influência sobre aquilo que viria a ser considerado a moda e os modos próprios para todos os portugueses. Como na maioria das ditaduras do sul da Europa, em Portugal também se estabeleceu a ideia de que a mulher deveria ser afastada do contexto laboral para se dedicar em absoluto à vida doméstica (Cova & Pinto, 1997, p. 71). Desde 1933 o Estado Novo procurou disciplinar os modos e comportamentos dos portugueses com a Polícia Internacional de Defesa do Estado (PIDE) (Soares & Cantista, 2016, p. 43) e, simultaneamente, a própria expressão corporal a fim de simbolizar a moral e ordem nacionais (Ferreira, 2005, p. 243).

Um dos instrumentos mais eficazes na socialização política era dirigido às camadas mais jovens; a Organização Nacional da Mocidade Portuguesa (Kuin, 1993, p. 556) foi instituída a 19 de maio de 1936 no Decreto-Lei n.º 26 611 (Ministério da Justiça, 1936). O seu objetivo era construir uma sociedade baseada nos princípios de submissão aos valores fundamentais, a saber, Deus, Pátria e Família (Ferreira, 1994, p. 193). A Mocidade Portuguesa foi inicialmente desenhada para alcançar um público masculino mas, em maio de 1939 começaram a ser distribuídos os boletins da Mocidade Portuguesa Feminina (MPF), com publicação mensal para as filiadas com noções do ideal de ‘menina – moça’ (Ferreira, 1994, p. 196).

Na edição de julho de 1939, e indo ao encontro do acima posto por Ferreira (2005), na secção sobre “a praia do Estoril”, pode-se ler o desagrado com “espetáculo triste de tanta imoralidade” com o “nudismo” das banhistas em oposição à lição de moral dada pelas filiadas da MPF que usavam os fatos de banho aprovados pelo Comissariado Nacional. Realça-se a necessidade do contributo de todas as raparigas em usarem os fatos de banho da Mocidade e com isso, serem elas mesmas a fazer uma “revolução na moda: a moda seriam elas que a imporiam” (Comissariado Nacional, 1939).

Segundo Vítor Ferreira (2005), durante este tempo, a moda é somente associada às elites que viviam principalmente em Lisboa e no Porto uma vez que, no meio rural, a classe trabalhadora vivia subnutrida da verdadeira moda; aquém das classes endinheiradas, a moda pouco impactava a forma de viver/os modos das classes mais desfavorecidas. A elite Lisboaeta e Portuense tinha recursos materiais que lhes oferecia a oportunidade de ter acesso a modelos e desfiles de moda Franceses, considerada a boa e verdadeira moda. As redes sociais exclusivas procuravam inspirar-se nas vestes das

outras senhoras que procuravam Portugal para se refugiarem durante a Segunda Guerra Mundial. Esta moda não democratizada (pelo acima posto), fazia-se por via da reprodutibilidade do vestuário das revistas de moda e das peças compradas nas casas de moda de Paris (*toiles*); as costureiras particulares operacionalizavam de modo a copiar os referidos designs a pedido das senhoras da alta sociedade (*ibid*, 2005, pp. 252–254). Paula Soares e Isabel Cantista (2016) indicam que a passagem de refugiados durante este tempo acabaria por introduzir modos e modas disruptivos na sociedade da época que, com materiais de menor qualidade, acabaria por repetir os desígnios das casas Francesas e Italianas que, na altura, passavam o seu período de ouro (*ibid*, 2016, p. 46).

A ideia da cópia, que vinha já da uniformização dos fatos de banho indicados pelo Comissariado Nacional, estendia-se pois aos ateliers de renome nesta primeira fase da moda em Portugal. Contemporâneos da expansão da alta costura em Paris, destacam-se quatro ateliers de renome à data em Portugal, a (i) Madame do Vale, a (ii) Casa Bobone, (iii) Ana Maravilhas e (iv) Cândida Alves; sendo que os três primeiros eram em Lisboa e o negócio de (iv) Cândida Alves era no Porto (Duarte, 2003, p. 12; Soares & Cantista, 2016, p. 44).

Na década de 1920, (i) Madame do Vale foi pioneira ao introduzir a alta costura francesa em Portugal; viajava amiúde a Paris para conhecer as criações dos costureiros da altura. Nos anos 1930, com grande reputação de elegância com trabalhos em malha, surge a (ii) Casa Bobone da Dona Maria Luísa Teixeira que trabalhava com uma equipa de aproximadamente 24 pessoas (Gameiro, 2017, p. 224) de entre as quais se destaca Ana Maravilhas (Gameiro & Taylor, 2020, p. 173; Soares & Cantista, 2016, p. 44). Na década de 1950, (iii) Ana Maravilhas, que começara por trabalhar para a Dona Maria Luísa Teixeira, abre o seu próprio atelier. Viajava para Paris e, no regresso, adaptava as criações de Dior, Balenciaga e Balmain para a sua clientela (Soares & Cantista, 2016, pp. 44–45) com os materiais comprados na capital francesa; a boa memória visual de Maravilhas era essencial para se conseguir recordar dos designs que via nas passarelas das casas francesas (Gameiro & Taylor, 2020, p. 173). Duarte (2003) considera Ana Maravilhas um dos nomes paradigmáticos daquilo a que se pode chamar alta-costura em Portugal (*ibid*, 2003, p. 12). A (i) Madame do Vale e a (ii) Casa Bobone são algumas das casas que participaram no icónico ‘Chá Oficial de Alta-Costura’ como definido pelo Diário de Notícias; no dia 22 de abril de 1938, o jornal reportava o êxito do evento de moda que havia decorrido no Maxim’s - Club dentro do Palácio Foz, nos Restauradores que pretendia dar a conhecer as modas de verão que, por êxito tal, fazia mostrar à alta sociedade que em Portugal também se fazia moda de luxo (Gameiro, 2017, p. 407;

Tadeia, 2018). Na cidade do Porto, (iv) Cândida Alves, comumente conhecida por Candidinha, começou a sua carreira na década de 1930, quando aprendeu o ofício dos bordados, arte que, por volta de 1950 expandiu na produção de *lingerie* e aplicações em vestidos de alta costura (Soares & Cantista, 2016, p. 45). Inicialmente no número 15 da Rua da Boa Hora no Porto, e posteriormente em Lisboa, primeiro na Rua António Augusto de Aguiar e posteriormente na Avenida da República, os ateliers de Candidinha tornar-se-iam célebres pelos seus modelos inspirados tanto nos quadros dos museus que visitava quanto nos desfiles que assistia bianualmente em Paris. O seu sucesso era frequentemente evidenciado pelo Jornal Feminino da Mulher para a Mulher, como faz exemplo a edição nº 34 de abril de 1959 presente na figura 30 (Gameiro, 2017, pp. 249–254; Soares & Cantista, 2016, p. 45).

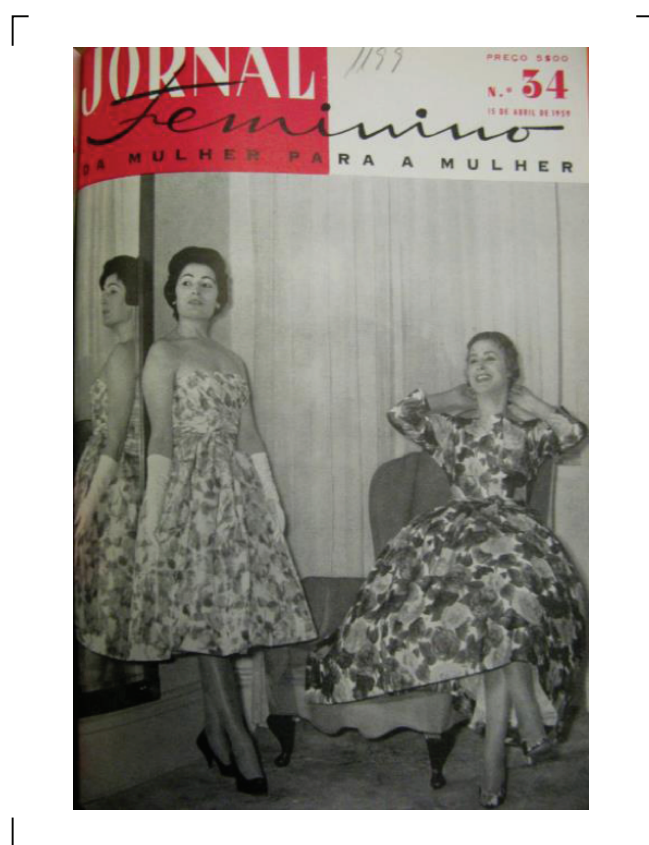


Figura 30. Capa do Jornal Feminino da Mulher para a Mulher com criações de Candidinha

Fonte: Jornal Feminino da Mulher para a Mulher, nº 34, abril de 1959, consultado em (Gameiro, 2017, p. 252)

Ainda neste primeiro período devem-se salientar alguns contextos que, em colaboração com a alteração do regime político, acabariam por desbravar caminho para a segunda fase descrita por Paula Soares e Isabel Cantista (2016); a saber, o (i) cinema Americano, a (ii) moda e a (iii) música Britânicas e a (iv) Guerra Colonial. Ainda que altamente

censurados pelo Estado Novo, os (i) filmes da América do Norte, e o estilo jovem e rebelde de nomes como James Dean, acabariam por fragmentar a diferença geracional entre os mais velhos e conservadores e os jovens que acabariam por reproduzir a atitude e o modo modernos das estrelas de cinema.

Na década de 1960, a (ii) moda Quant, cujas peças inspiravam os designs vendidos na Loja das Meias, implicaria uma mudança profunda nos próprios modos de vestir dos jovens em Portugal (Soares & Cantista, 2016, p. 47).

A (iii) música inglesa, nomeadamente a banda “*The Beatles*”, acabaria por penetrar a sociedade portuguesa a fim de a transformar tanto esteticamente quanto mentalmente; na primeira com o estilo e penteados marcantes de Paul McCartney, George Harrison, Ringo Starr e John Lennon e, na segunda, com as mensagens de amor (*All you need is Love* – 1967) e paz (*Give Peace a Chance* – 1969) que iam ao encontro dos estados de espírito das camadas mais jovens e, em Portugal, este fenómeno também pode ser revisto durante um período de guerra. Com a (iv) Guerra Colonial (1961-1974), muitos jovens migraram ilegalmente para outros países a fim de escaparem ao serviço militar obrigatório; a insatisfação popular e militar (Movimento das Forças Armadas) acabariam por resultar, em 25 de Abril de 1974, no fim do regime do Estado Novo.

Depois da revolução de abril, assistiu-se ao aumento de eventos de cariz cultural grandemente proporcionados por artistas que regressaram do exílio político. Esta nova forma de experienciar a abertura cultural acabaria por se traduzir numa nova forma de vida que, simultaneamente era invadida pelas modas do resto da Europa e da América. Os movimentos juvenis com referências étnicas e hippies entram na sociedade portuguesa e, com isso, uma nova visão política do mundo. As casas de moda da alta sociedade começaram a ser consideradas plataformas elitistas e fascistas, absolutamente opostas às ideologias de amor e liberdade típicas da década de 1970. Candidinha acabaria por fechar o negócio com a perda de clientes e, posteriormente, emigraria para o Brasil. Foi um período de real democratização da moda em Portugal (Soares & Cantista, 2016, pp. 48–49).

Segunda fase da história da moda em Portugal

A segunda fase da história da moda portuguesa no século XX divide-se essencialmente em três momentos que se demarcam, em primeiro lugar pela oferta de formação específica para a formação de designers de vestuário e engenheiros têxteis, em segundo

pela oferta de plataformas para a exposição do trabalho do design de moda criativo em Portugal como a Moda Lisboa e o Portugal Fashion e, finalmente, o momento em que a profissão do designer de moda passa a integrar a indústria do sector como meio de competitividade de Portugal perante os outros países da zona Euro. Soares & Cantista (2016, pp. 48–51) determinam três gerações dos designers de moda nacionais, da primeira fazem parte os nomes que acabariam por desbravar o caminho para as gerações seguintes, consideram-se pois, na primeira geração (1970), a Ana Salazar, a Manuela Gonçalves e a Manuela Tojal. A segunda e terceira gerações são compostas pelos designers que já tinham formação superior na área da moda em Portugal.

-1970-

Em 1972, e inspirada na música *Apple* dos *Beatles*, (i) Ana Salazar abriu a sua primeira loja, Maçã, na Avenida da Igreja em Alvalade onde revendia peças de vestuário que importava com o propósito de agradar às classes jovens que se queriam distanciar do culto conservador dos pais e expressar a sua personalidade/singularidade através do vestuário. Esta “revolução antes da revolução” pretendia vestir os jovens do maio de 68 e a sua ideologia sobre a proibição de proibir (Duarte, 2003, pp. 13–14). A primeira coleção própria de Ana Salazar, que é considerada a primeira designer de moda em Portugal, foi apresentada a 24 de outubro de 1982; a coleção de Outono/Inverno 82/83 foi apresentada na Sociedade Nacional de Belas-Artes em Lisboa. Anteriormente Ana Salazar, com a *Harlow*, já enchia o Coliseu dos Recreios com os ‘Acontecimentos de moda’ (Duarte, 2003, p. 15) onde cerca de 5000 pessoas assistiam e vibravam com a moda da criadora, absolutamente disruptiva da tradição portuguesa (Oliveira, 2015, min 8:16). Foi a primeira a propor peças que representavam um novo Portugal sofisticado, até então fechado do resto da moda mundial (Oliveira, 2015, min 10:47). É-se-lhe reconhecido o estilo geométrico, cortes diagonais e a utilização de cores escuras enquanto ADN e estilo de design (Soares & Cantista, 2016, p. 49).

Uma das primeiras designers portuguesas com formação específica na área da moda foi (ii) Manuela Gonçalves que, depois da licenciatura na Escola Superior de Belas-Artes de Lisboa, estudou na *St. Marin’s School of Art* em Londres entre 1972 e 1974 (Soares & Cantista, 2016, p. 49). Concluída a sua formação, Manuela Gonçalves trabalhou na Intercoop e na Fábrica Simões; a primeira Comercial (com venda de designs para outras empresas) e a segunda Industrial, onde exerceu funções de ‘estilista’. Em 1976 abriu a sua primeira loja na Rua Castilho com o nome Carmim em parceria com o irmão Carlos (Duarte, 2003, p. 32). Com a continuação da escolha de nomes de cores

para as lojas, inaugurou a famosa Loja Branca na Praça das Flores em 1976. Depois de ganhar o prémio de ‘Melhor Estilista de Moda’ do jornal *Se7e* em 1980, acabaria por fazer apresentações no icónico bar Frágil de Manuel Reis (Duarte, 2003, pp. 33-34). O design pluralista de Manuela Gonçalves afigurava-se versátil, com interligação entre o vestuário masculino e feminino; a designer era grandemente influenciada pela conhecida invasão japonesa à moda de Paris (Duarte, 2003, p. 29).

Formada em Design de Moda na GUDI⁴⁶, no Porto, onde mais tarde seria formadora, (iii) Manuela Tojal abriu dois atelieres, um inicial na Foz do Douro com o nome de ‘Traço Branco’ e, anos mais tarde, em nome próprio na Boavista, Porto. Amiúde inspirada por pinturas, poemas, flores, *Arte Déco* e *Nouveau*, os contos de fadas das suas coleções de vestidos de cerimónia e de noiva, impregnaram o seu nome na história da moda em Portugal nessas categorias. Manuela Tojal esteve envolvida na organização da primeira feira na EXPONOR em 1984 (JN, 2005; Soares & Cantista, 2016, p. 50) e, mais tarde, coordenou as apresentações da Portex⁴⁷ entre 1985 e 1990 (Marmelo, 2005).

⁴⁶ Fundada por Augusta (GU) Dias (DI), é a escola de moda mais antiga da cidade do Porto, desde 1972, que mais tarde, em 1988, viria a dar origem à Escola de Moda do Porto (EMP) para formação profissional; a GUDI mantém-se aberta para formação em regime privado (Notícias Magazine, 2015).

⁴⁷ O Gabinete Portex foi fundado em 1977 com o intuito de organizar feiras de moda e têxtil para expor o trabalho de fabricantes portugueses (Duarte, 2003, p. 15) inicialmente no Palácio de Cristal e posteriormente na EXPONOR. A RTP, 7 de dezembro de 1980, noticiava mais uma edição da referida exposição, indicando que Portugal era um grande exportador para mercados na Comunidade Económica Europeia (CEE) e Associação Europeia de Comércio Livre (EFTA).

A lista de designers com vínculo marcante nesta década é maior do que a anteriormente discriminada uma vez que começa, nesta década, a formação nas áreas da moda (estilismo) em Portugal⁴⁸. No que respeita ao processo de reconhecimento por parte público do trabalho do designer de moda enquanto profissão ligada às tendências, e à sua própria inclusão no método de industrialização do produto moda, ressaltam-se nomes marcantes como (i) Eduarda Abbondanza, (ii) Mário Matos Ribeiro, (iii) António Tenente, (iv) Filipe Faísca e (v) Luís Buchinho⁴⁹.

No seu segundo ano do curso em Arquitetura na escola Superior das Belas-Artes em Lisboa, (iii) José António Tenente acabaria por tomar a decisão de enveredar pelos caminhos na moda; ingressou o curso de moda no Centro Internacional de Técnicos de Moda (CITEM). Dois anos antes, (i) Eduarda Abbondanza e (ii) Mário Matos Ribeiro também se haviam formado na mesma escola, o que abriu caminho a que Tenente acabasse por estagiar ao seu lado no atelier de Ana Salazar (Duarte, 2003, p. 64). Estes três jovens designers (à data ‘estilistas’) acabariam por formar a Companhia dos Lobos (figura 31). O trio marcou presença nas sobejamente conhecidas ‘Manobras de Maio’ em 1986 e 1987 (Duarte, 2003, p. 65).

⁴⁸ Centro Internacional de Técnicos de Moda (CITEM) em Lisboa e o Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil (CITEX), atual MODATEX, no Porto.

⁴⁹ Anabela Baldaque, que estagiou com o Emilio Pucci, e a dupla João Tomé e Francisco Pontes, que na década de 1990 viram a celebrar-se pelo trabalho no vestuário masculino, formados, respetivamente na GUDI e no IADE, também tiveram grande destaque naquilo que viria a ser o processo de internacionalização e reconhecimento e prestígio do panorama da moda portuguesa (Duarte, 2003, p. 96; Soares & Cantista, 2016, p. 52).

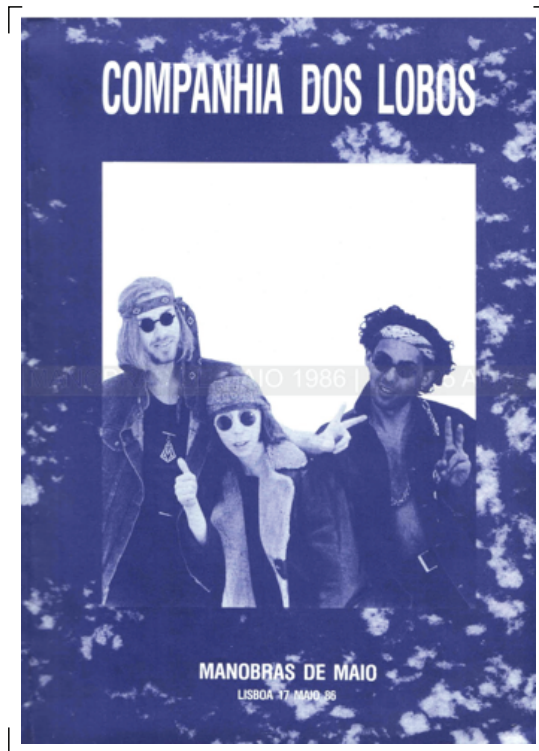


Figura 31. Desdobrável da Companhia dos Lobos, António Tenente, Eduarda Abbondanza e Mário Matos Ribeiro (da esquerda para a direita)

Fonte: (Moura, 2016)

Assim como o trio acima descrito, (iv) Filipe Faísca também participou, enquanto ainda estudava moda no IADE, nas primeiras Manobras no largo da Rua do Século. Afirmou à revista PARQ que as apresentações eram um grito movido por um ideal (Gavinho, 2010, p. 48).

As ‘Manobras de Maio’ eram apresentações menos elitistas que os ‘Acontecimentos de Moda’ nos quais Ana Salazar apresentava as suas coleções; decorreram, com entrada livre, na Rua do Século e posteriormente no Campo Pequeno. Organizadas por Rita Alves, João Romão e Mariana Cachulo tinham o objetivo de facultar um espaço para a expressão e apresentação dos trabalhos dos jovens designers de moda que sentiam falta de um palco/montra para a sua criatividade (Duarte, 2003, p. 65; Gavinho, 2010, pp. 46–47) Segundo o Observador (Moura, 2016), estas apresentações constituíram fenómenos de moda importantes para aquilo que viria a ser a profissionalização do designer de moda; nos jornais lia-se que o “Futuro da moda desceu à rua” (Diário de Notícias de 18 de maio de 1986) e “Louquíssimo” (Diário Popular de 19 de maio de 1986).

Mais a norte, (v) Luís Buchinho estudou moda no CITEX no Porto até 1989. No ano em que terminou a sua formação começou a trabalhar na Jotex, em Espinho, empresa à qual pediu apoio para a sua coleção a concurso para a Portex. Com a vitória na categoria de malhas, afirma, acabaria por ganhar a confiança da empresa que, até então estava reticente em acreditar na sua visão de trabalho. Buchinho acabaria por vencer, logo no ano seguinte, o prémio ‘Revelação Moda do Ano’ pela Se7e. O recém diplomado acabaria por estar envolvido no desenvolvimento das coleções da empresa que acabariam por ser mais criativas e inovadoras (Duarte, 2003, p. 122). Mais que qualquer outro designer até então, Luís Buchinho viria a tornar-se exemplo ótimo da simbiose entre indústria e design/moda, ficando conhecido pelo seu trabalho com malhas (teia e trama) e uma linguagem gráfica própria (Costa, 2009; Duarte, 2003, p. 123; Soares & Cantista, 2016, p. 52).

No final da década emergem mais ofertas de formação na área da moda. A Escola Superior de Artes e Design (ESAD) surgiu em 1989 em Matosinhos no intuito de “responder às lacunas do ensino (...) e às necessidades de uma indústria em transformação” (ESAD, n.d.). Com o mesmo propósito surge, em Lisboa, também em 1989, a Magestil (Mais Educativa, 2019), escola profissional que atualmente tem ofertas para a formação de técnicos de design de moda e técnico de coordenação e produção de moda, entre outras ofertas.

-1990 – atualidade-

A década de 1990 marcou, pelo menos, dois momentos importantes na história do design de moda em Portugal, por um lado o (i) surgimento de novas plataformas profissionais para a apresentação dos trabalhos realizados na área (ModaLisboa e Portugal Fashion) e, por outro, o (ii) momento em que os designers de moda irromperam pelos quadros profissionais das empresas do sector têxtil e do vestuário (ATP, 2014, p. 52; Pires, 2013, p. 30).

É comum encontrar os termos ‘estilismo’ e ‘estilista’ na designação e classificação profissionais durante a década 1990 e na primeira metade de 2010, para determinar aquilo que atualmente é designado de ‘design’ e ‘designer’. A Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação (CNAEF), iniciada em 1991 (Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1991) e atualizada na Portaria de 2 de abril de 2001 apresenta, no índice sistemático, o termo ‘estilismo’ para a área da moda, dentro do código 214 ‘design’; o termo apenas aparece associado ao desenvolvimento de produtos industriais ao passo que a categoria do vestuário é abrangida pelo estilismo (Ministério do

Trabalho e da Solidariedade, 2001, p. 1896). Em 2005, surge o termo ‘design de moda’ na CNAEF, sendo separado da atividade distinta ‘estilismo’ (Ministério das Actividades Económicas do Trabalho, 2005, p. 2289).

ModaLisboa

A convite do Departamento de Turismo da Câmara Municipal de Lisboa, Eduarda Abbondanza e Mário Matos Ribeiro, anteriormente envolvidos nas Manobras de maio, foram os responsáveis pela iniciativa da ModaLisboa, cuja primeira edição foi em 1991 com o objetivo de criar um evento para apresentar o trabalho dos designers nacionais. Iniciou-se assim o que poderia ser considerado a primeira semana da moda em Portugal, com duas apresentações anuais; em 2003 passou-se a chamar de Semana da Moda de Lisboa (*Lisboa Fashion Week*) e, de 2007 a 2010, ModaLisboa | Estoril uma vez que estas edições foram em Cascais (ModaLisboa, n.d.; Pires, 2013, pp. 30–31). Apesar de já existirem plataformas de apresentações públicas como na Portex no Porto e a Intermoda na Feira Internacional de Lisboa (Fil), onde se expunha o trabalho em estilismo em Portugal (RTP, 1990), a primeira edição da ModaLisboa, que decorreu no teatro São Luís acabaria, segundo Mário Matos, por vir a ser um momento de orgulho e reconhecimento do facto de também haver designers nacionais capazes de desenhar coleções coerentes e dentro da moda (Simões, 2018, min. 8:35). A primeira edição contou com a presença de nomes acima mencionados como Ana Salazar, Manuela Gonçalves, Luís Buchinho (figura 32), entre outros.

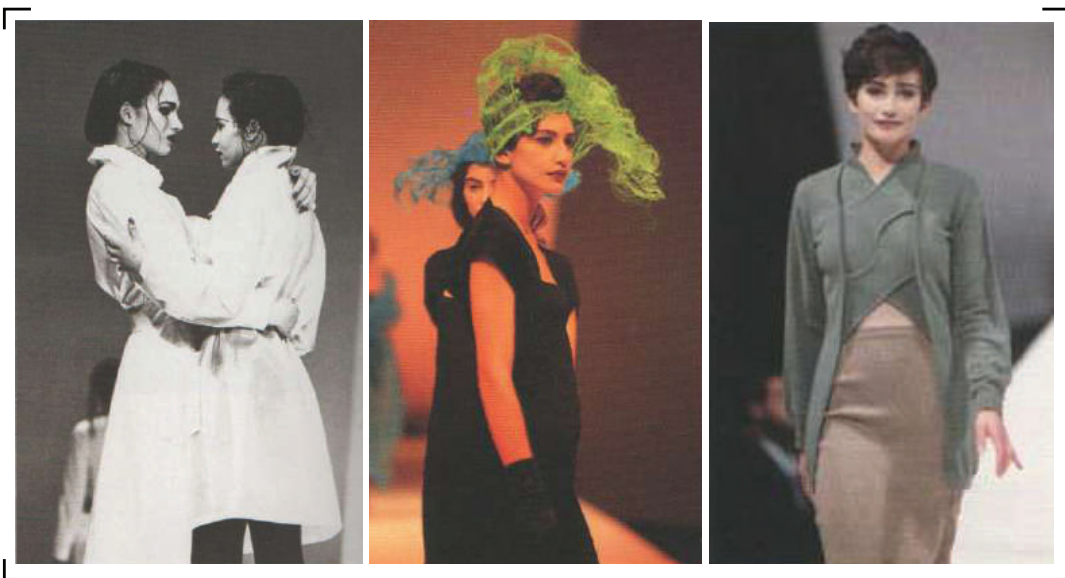


Figura 32. Desfiles da 1ª edição da ModaLisboa, Outono/Inverno 91/92, Ana Salazar, Manuela Gonçalves e Luís Buchinho (da esquerda para a direita)

Fonte: Composição do autor com base em (Duarte, 2003, p. 24; p. 34; p. 122)

Desde 1992 que a ModaLisboa tem, de forma descontinua, uma plataforma para promover jovens designers de moda nacionais com o concurso Sangue Novo, que deu a conhecer o trabalho de Maria Gambina, duplamente vencedora (1992 e 1993), Miguel Flor (1993), Osvaldo Martins (1997) e Susana Cabrito (1998); no novo milénio: Carlos Raimundo (2000), Marco Mesquita (2001), Priscila Alexandre (2002), Lara Torres (2003); o concurso estaria parado durante 10 anos, regressando em 2013 (Carrilho, 2013; Duarte, 2003, p. 169; ModaLisboa, n.d.). Durante alguns anos, segundo Eduarda Abbondanza, a organização da ModaLisboa decidiu suspender o concurso Sangue Novo para apostar na continuidade das apresentações dos vencedores das edições do concurso; assim, criou o espaço LAB (Simões, 2018, min. 15:37). Ao mesmo tempo, a organização permitiu que outros autores, que haviam concorrido ao Sangue Novo sem vencer, tivessem oportunidade de expor as suas coleções; fazem exemplo disso nomes como Katty Xiomara, Nuno Baltazar, a dupla João Branco e Luís Sanches (*Storytailors*), Sara Lamúrias e Ricardo Dourado (Carrilho, 2013).

Portugal Fashion

Na cidade do Porto viria a surgir, em 1995, outro evento de moda com o intuito de promoção da identidade nacional no STV. A colaboração entre a ATP e a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE) resultaria na criação do Portugal Fashion, concebido para dar visibilidade nacional e internacional das criações e marcas portuguesas que resultavam da clara aproximação entre as indústrias do sector com vista à competitividade dentro de um negócio global (Pires, 2013, p. 31; Portugal Fashion, n.d.-d). Em 1999, o Portugal Fashion levaria, na sua primeira versão Internacional, designers portugueses como Maria Gambina, Miguel Vieira, Nuno Gama, António Tenente e Fátima Lopes a apresentar no calendário da São Paulo Fashion Week, no Brasil (Duarte, 2003, p. 69; Portugal Fashion, n.d.-d); atualmente o Portugal Fashion Internacional já realizou desfiles de marcas e designers nacionais em Barcelona, Bilbao, Istambul, Kuala Lumpur, Londres, Madrid, Maputo, Milão, Nova Iorque, Paris, Roma, São Paulo e Viena, contribuindo assim para a promoção e divulgação da criatividade portuguesa em termos internacionais (Portugal Fashion,

n.d.-a). Assim como na ModaLisboa, o Portugal Fashion também apresentou, em 2010, uma plataforma de apoio e divulgação de novos talentos a designers nacionais com o nome de Espaço Bloom⁵⁰ (Portugal Fashion, n.d.-b).

‘Estilistas’ na Indústria

A década de 1990 fica marcada pelo momento em que as organizações do STV procuram destacar-se industrialmente pela produção a baixo custo, elevada qualidade e estilo dos artigos, tendo em vista a competitividade dentro do mercado Europeu⁵¹. O trabalho para mercados domésticos até então era, muito ao estilo do apresentado acima na primeira fase da moda portuguesa no século XX, baseado em critérios de inspiração no pronto a vestir observado nas feiras estrangeiras, transfigurado às necessidades e procura nacionais (RTP, 1990). O surgimento das *private labels* dentro das empresas da indústria do sector data desta época onde os estilistas passaram a fazer parte dos quadros profissionais das mesmas, fazendo-as evoluir em termos de prestação de serviço e desenvolvimento do produto moda (ATP, 2014, p. 52).

Formado na Academia de Moda, Artes e Técnicas do Porto, Júlio Torcato, venceu o prémio Design para a Indústria Portex em 1989 com a coleção Primavera/Verão. Logo no início da década de 1990, Júlio Torcato, teria vestuário disponível à venda na Galeria Código e, de 1991 até à 15^a edição, participou na ModaLisboa em nome próprio ou em parceria com Paulo Cássio (Duarte, 2003, p. 111). No tecido industrial, Torcato é reconhecido por ter sido responsável pelo desenvolvimento de coleções para marcas como Salsa, Queens, Red Oak, Decénio, e atualmente Lion of Porches (Portugal Fashion, n.d.-c), sendo que esteve envolvido na criação das três últimas (Magalhães, 2015). Na 43^a edição do Portugal Fashion apresentou a sua última coleção da marca em nome próprio; no aniversário de 30 anos de carreira afirmou que a rotina lhe tinha apagado a paixão e que iria partir para novos formatos, prometendo não deixar a área da moda (Gonçalves, 2018b).

⁵⁰ Em Inglês bloom, enquanto verbo, significa ‘florescer’.

⁵¹ Portugal faz parte da CEE desde 1 de janeiro de 1986 e aderiu ao Espaço Schengen em 1995

ADN Português e a Moda

O processo de internacionalização da moda feita em Portugal inicia-se ainda na década de 1980 com as apresentações e loja em Paris de Ana Salazar (Duarte, 2003, pp. 15–16); no *Profession Textile* pode ler-se que Ana Salazar foi a pioneira a provar que a moda portuguesa poderia existir, de forma criativa, longe do folclore local, para um mercado global (Roberto, 1988, p. 19).

Nuno Gama, formado em moda pelo CITEX em 1991, viria ser, nesta década, um exemplo de como o design/estilismo português poderia incorporar o ADN nacional. A sua participação na ModaLisboa e Portugal Fashion deram a conhecer internacionalmente a iconografia portuguesa expressada na moda; ao celebrar 30 anos de carreira a revista GQ chamou-lhe-ia ‘Conquistador’ (GQ Portugal, 2016). Em 1996, a presença da modelo alemã Claudia Schiffer⁵² no Portugal Fashion também viria a contribuir para a divulgação internacional da moda de Nuno Gama, assim como muitos outros estilistas portugueses (Gama, n.d.; GQ Portugal, 2016; Portugal Fashion, n.d.-a). Atualmente com o logo da Casa (*Maison*), Nuno Gama apresenta a cruz da Ordem de Cristo sobre o ‘O’ do primeiro nome (figura 33), a referida cruz é um símbolo nacional e referência ao navegador com apelido homónimo – Vasco da Gama (Palmela, 2016, p. 85).



Figura 33. Logótipo Nuno Gama

fonte: <http://nunogama.pt> (29 março 2020)

Atualmente, os nomes e a criação/criatividade de alguns designers portugueses fazem parte do panorama internacional da moda. São exemplo (i) Felipe Oliveira Baptista, vencedor do prémio do *Festival D’Hières* em 2002 e dos *ANDAM/LVMH Fashion*

⁵² No Portugal Fashion desfilaram várias modelos internacionais como Claudia Schiffer, Elle Macpherson, Carla Bruni e Helena Christiansen com vista à visibilidade do trabalho de moda feito em Portugal (Portugal Fashion, n.d.-a).

Awards em 2003 e 2005, atual diretor criativo da Kenzo depois de ter passado pela Lacoste e a dupla (ii) Marta Marques e Paulo Almeida (Marques' Almeida) que, em 2015, venceram o prémio *LVMH* para jovens designers na *British Fashion Awards* (Matos, 2019; Soares & Cantista, 2016, pp. 54–55). Em nome próprio (i) Felipe Oliveira Baptista já apresentou coleções no Portugal Fashion, onde, atualmente apresentam a dupla que forma a marca (ii) Marques' Almeida.

ModaLisboa + Portugal Fashion

Desde o dia 11 de setembro de 2018, os dois grandes eventos de apresentações sazonais na área do vestuário têm um protocolo de união que visa aumentar os esforços de promoção da moda nacional. Se até então existia alguma animosidade entre as organizações dos respetivos eventos, o acordo assinado traduz-se no compromisso de cooperação entre as partes com vista à referida promoção, deixando à parte a concorrência entre os eventos (Gonçalves, 2018a).

2.4.4.2 Competitividade do Sector Têxtil e do Vestuário

A história do universo do têxtil e do vestuário português poderia ser contada de forma tal que retomaria, pelo menos, à idade média (Pereira, 2017, p. 32). A crescente evolução no sector têxtil e do vestuário (STV) português aconteceu a partir da segunda metade do século XIX, imediatamente após a segunda fase da Revolução Industrial, onde os critérios de produtividade e competitividade desembocaram na (i) criação de Escolas Industriais, realização de (ii) Inquéritos à Indústria e (iii) criação de Grémios e Associações Industriais.

Carência formativa

O interesse na competitividade da indústria pode ser reconhecida desde pelo menos meados do século XIX. Os estabelecimentos de ensino Industrial, criados em 1852 em Lisboa e Porto, acabariam por se tornar Institutos Industriais no decreto de 20 de dezembro de 1864 (Ministerio das obras publicas commercio e Industria, 1864, p. 956).

Na página 260, capítulo III, artigo 9º, do referido decreto, estabelece-se a necessidade da implementação de três escolas industriais em Guimarães, Covilhã e Portalegre, em resposta à carência de formação nas áreas para o trabalho das regiões. A implementação destas medidas foi feita vinte anos depois por António Augusto de Aguiar e Emídio Júlio Navarro, de acordo com o previsto no decreto de 3 de janeiro de 1884 onde se pode ler:

“(...) trabalho e a indústria, (...) devem estar aptos a produzir em condições indispensáveis de barateza e perfeição, não podendo esta aptidão ser adquirida senão pela instrução dada aos trabalhadores nas escolas especiais com uma feição eminentemente prática (...)” (Ministerio das obras publicas commercio e Industria, 1884, p. 1).

O intuito do decreto foi criar escolas em todas as localidades do reino onde, afim de assegurar o sucesso laboral, houvesse atividade industrial com mão de obra com formação.

Inquéritos Industriais

Desde a década de 1880 percebe-se um interesse estatístico em entender e auxiliar as estruturas organizacionais em território nacional. Em 1881, a fim de entender o panorama industrial no reino, assim como as suas necessidades, o primeiro Inquérito Industrial afigurou-se um pilar preponderante para a história da estatística industrial em Portugal, ainda que a recolha da informação tenha sido pouco uniforme e com metodologias diferentes. Em alguns casos os inquéritos foram aplicados indiretamente (por correio) e noutros com testemunhos dentro das fábricas (Neves, 2007, pp. 113–115). Em 1889, na portaria de 25 de abril, o Ministério da indústria propunha uma realização de um segundo inquérito, desta vez:

“(...) com exactidão o estado e condições actuaes da industria nacional, que certamente são hoje diversas do que eram quando se realizou o inquerito ordenado por portaria de 7 de julho de 1881; (...)” (Ministerio das obras publicas commercio e Industria, 1889, p. 192).

O inquérito de 1890 pretendia recolher elementos relativos às indústrias com intenções de proteção das empresas da indústria nacional, e de habilitação das mesmas para que pudessem concorrer vantajosamente com os pares estrangeiros.

Já em democracia, a vontade de sondar as entidades industriais do país, reaparece em 1917 e aí procede-se ao terceiro inquérito industrial. Desta feita, a resposta foi realizada com recurso a um verbete segundo o qual se respondia a questões relacionadas com questões laborais. Ao contrário dos anteriores, o inquérito de 1917 não se preocupou em perceber as questões relacionadas à contabilidade e à dimensão financeira das empresas mas sim nas condições laborais (Neves, 2007, p. 116; Reis, 1986).

Estado Novo

Na década de 1930, fruto de um país orgulhosamente industrializado, assente numa produção hidroelétrica, elaboraram-se a Grande Exposição da Indústria Portuguesa (1932) e o I Congresso da Indústria (1933) que foram expoentes da capacidade produtiva para os mercados domésticos. Em 1933 foram criados os primeiros grémios do STV, a saber, o Grémio dos Alfaiates do Norte, no Porto e dos Alfaiates do Sul em Lisboa (ANIVÉC/APIV, n.d.). Em 1936 o Estado Novo aprova a formação da Federação Nacional dos Industriais de Lanifícios (FNIL) que era composta por cinco grémios obrigatórios⁵³, a saber, Castanheira de Pêra, Covilhã, Gouveia, Norte e Sul (ATP, 2015, pp. 42–43). A adesão à EFTA em janeiro de 1960 e a exportação aos mercados europeus revelou as fragilidades da indústria do STV; a indústria portuguesa necessitou do investimento do Estado para aquilo que seria a maior transferência tecnológica até então para as indústrias nacionais, tipicamente tradicionais (ATP, 2015, p. 44). Com esta revitalização da indústria surgiram os Grémios Nacionais dos (i) Industriais de Têxteis (GNIT), (ii) Exportadores Têxteis (GNET), (iii) Industriais de Malhas (GNIM) e (iv) Importadores e Armazenistas de Lanifícios (GNIAL) que, em 1995 e 2005 formariam, em fusão, a atual Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal (ATP) conforme explicado em detalhe na brochura comemorativa dos 50 anos da ATP (ATP, 2015, p. 9).

Já na década de 1970, o investimento acabaria por se voltar para um novo tipo de profissionalização direcionada para o têxtil que surgiu primeiramente como disciplina

⁵³ A divisão empresarial por grémios implicava que as superfícies industriais se tornariam semi-públicas com participação económica, fixação de normas e facilidade de acesso a créditos do Estado. Os grémios dos lanifícios e arroz eram obrigatórios, ao contrário de outros sectores facultativos como o da borracha e dos fósforos (Madureira, 1998, p. 791).

optativa nos bacharelatos em Engenharia das Universidades de Lisboa, Porto e Coimbra (Departamento de Engenharia Têxtil, 2020). De acordo com a informação nos sítios da internet, o bacharelato em engenharia têxtil surgiu, em 1975 na Universidade do Minho e no Instituto Politécnico da Covilhã (Departamento de Ciência e Tecnologia Têxteis, n.d.; Departamento de Engenharia Têxtil, 2020).

Dos Grémios às Associações

O termo ‘Associação’ surge em meados da década de 1970 com intuito de apoio, proteção dos interesses das entidades industriais. No ano do fim do Estado Novo surge a Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios (ANIL) para substituição da FNIL (ANIL, n.d.). No ramo do vestuário, em 1975 os Grémios dos Alfaiates do Norte e do Sul acabariam por se transformar respetivamente nas Associações de Industriais de Vestuário do Norte e Sul; em 1881 transformar-se-iam na Associação Nacional de Indústrias de Vestuário e Confecção (ANIVEC) e na Associação Portuguesa de Industriais de Vestuário (APIV) no Porto e em Lisboa respetivamente. Atualmente, as entidades fundiram-se na ANIVEC/APIV que defende os interesses dos seus associados dentro do STV (ANIVEC/APIV, n.d.). A ANJE, envolvida na criação do Portugal Fashion com a ATP, surgiu em 1986 com a intenção de apoiar a atividade empresarial de jovens empresários (ANJE, n.d.). A década de 1990 viu surgir outras entidades relevantes que visaram e visam assegurar a prosperidade da atividade do sector, a Associação Seletiva Moda (ASM), Modtíssimo e Associação Modalisboa. A Associação Seletiva Moda (ASM) surgiu em 1992, fruto da parceria entre a Associação Portuguesa de Malhas e de Confecção (APIM)⁵⁴ e a Fedemaille; atualmente é constituída pela parceria entre a ATP e a ANIL (ASM, n.d.; Costa, 2018, p. 15). Segundo os dados disponíveis no sítio do Modtíssimo, a primeira exposição foi em 1992; fruto dos esforços da ASM e da APIM (atualmente com inclusão da ATP e da ANIL), o salão Modtíssimo, a partir da sua terceira edição, começou a ser uma feira com expositores portugueses, transformando até hoje a forma como os produtores e fabricantes portugueses apresentam os seus produtos a nível nacional (Modtissimo, n.d.). A Associação ModaLisboa, cuja função acima foi discriminada, também criada na década de 1990, mais precisamente em 1996 (ModaLisboa, n.d.).

⁵⁴ Formada em 1975, em substituição do GNIM

ATP: 2020 & 2025

A ATP é uma Associação Patronal, com mais de 50 anos de existência. Tem como missão a “representação, intervenção e defesa condigna e efetiva dos interesses da indústria têxtil e vestuário” (ATP, 2015, p. 7). A ATP (2014) apresentou em 2014 o plano estratégico “Têxtil 2020: Projetar o Desenvolvimento da Fileira Têxtil e Vestuário até 2020” onde apresentava várias diretrizes, tendências e estratégias para que as empresas se preparassem para contribuir para a competitividade amplamente desejada no plano, com objetivos ultrapassados ainda antes da década findar. As mudanças na ITV Portuguesa procuram a adaptação aos quadros macroeconómicos instáveis, com a contribuição de uma construção sólida do *made in Portugal* perante os mercados externos. Assim, apresentam sete eixos e os seus agentes de mudança são consideradas prioridades estratégicas. Um desses eixos estruturantes para este objetivo prende-se com a inovação e a criatividade. “São mercados que exigem, hoje mais que nunca, criatividade e inovação (produtos e processos) para poder-se penetrar.” (ATP, 2014, p. 94). Também segundo o livro “Vestindo o Futuro Macrotendências para as indústrias têxtil, vestuário e moda até 2020”, a “Especialização, segmentação, criatividade, serviço, inovação tecnológica, nos produtos e nos processos, e agressividade comercial, são a chave do futuro e a grande tendência para a Indústria Têxtil e do Vestuário (...)” (Agis et al., 2010, p. 94).

O “Roadmap para a especialização inteligente e competitividade global da ITV Portuguesa” (ATP, 2017) surge como consequência dos fortes indicadores de prosperidade do STV que conseguiu, quatro anos antes da sua meta, ultrapassar as expectativas económicas (ATP, 2017, p. 51). O grande objetivo do documento é que, até 2025, a ITV-Pt se torne “(...) líder mundial na concepção, desenvolvimento e produção de artigos de valor acrescentado e de nicho, no domínio da moda e da inovação tecnológica aplicada ao sector.” (ATP, 2017, p. 59) e, para tal, são propostos eixos para melhorias nos domínios do (i) pessoal qualificado, (ii) tecnologia, (iii) design, (iv) matrizes para a internacionalização e (v) promoção da imagem do fabricado em Portugal (*made in Portugal*). Mais que ser um sector estratégico, almeja-se pois uma indústria com características tradicionais numa vertente modernizada e competitiva com valor acrescentado por via do seu design, da moda e inovação de serviços (ATP, 2017, p. 62).

Compete 2020

A Resolução de Conselho de Ministros de 2014 abriu o caminho à concessão de incentivos vários com vista a competitividade de vários sectores dentro do programa Portugal 2020, (Compete 2020, n.d.; Conselho de Ministros, 2014). A ATP, na continuação dos planos de incremento da sustentabilidade dentro do STV, teve aprovadas as propostas de 8 projetos de acordo com as informações em linha no sítio Compete 2020, a saber o (i) “Green Textile Club” (aprovado a 28/05/2015), o (ii) “Fashion From Portugal: World's Choice Best Value” (02/02/2016), a (iii) “Regeneração ITV - Promover o Empreendedorismo Inovador, Qualificado e Criativo na Fileira Têxtil e Vestuário” (05/04/2016), (iv) “Desafio da Excelência” (30/08/2016), o projeto (v) “ITV: novos desafios de competitividade” (13/03/2018), o projeto que visava aumentar as exportações da ITV-Pt através da digitalização de documentos, (vi) “FASHION FROM PORTUGAL 4.0” (17/07/2018) e (vii e (viii) projetos da “ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal” (aprovados a 19/10/2018 e 08/08/2019).

O Cluster

Tal como anunciado em 2.3.3.5, na sistematização dos modelos de inovação dos SNI, a geografia apresenta-se como factor predominante na formação de *clusters* onde cada organização tem um papel ativo dentro do grupo e de interligação constante com os pares (compradores, canais de distribuição, ente outros). A transferência de conhecimento tácito, o auxílio na manufactura ou divisão laborar por entidades com determinadas tecnologias acabam por estar diretamente relacionados com os níveis de inovação e prosperidade de cada elemento e da comunidade empresarial próxima (Porter, 1990, p. 80).

O EUROclusTEX, cujos elementos constituíam indústrias do STV do Noroeste Peninsular (Norte de Portugal e Galiza) foi dinamizado por associações e centros de investigação portugueses e galegos, a saber, a ATP e o Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e Vestuário (Citeve) de Portugal e a *Asociación de Industrias da Confección de Lugo*, Ourense y Pontevedra (AICLOP) da Galiza e com o apoio do Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal (POCTEP) com o objetivo último de potenciar a competitividade, a cadeia de valor e a criação de uma rede com recursos das entidades envolvidas (EUROclusTEX, 2011, 2013).

O *Cluster* Têxtil: Tecnologia e Moda, surgido em 2017 numa parceria entre o CITEVE e a ATP, tem a missão de contribuir para o reforço do capital humano, da capacidade

tecnológica, da criatividade e inovação, da sustentabilidade e projeção internacional dos atores envolvidos no *cluster* e, com isso, fomentar a cooperação inter-organizacional a nível nacional e com *players* internacionais, como fonte de competitividade portuguesa (Cluster Organisations, n.d.; Cluster Têxtil, 2018).

2.5 Conclusão do capítulo

Neste capítulo foram apresentadas, de forma extensiva as considerações relativas à criatividade individual e as visões sobre esta, à criatividade organizacional, modelos e instrumentos desenhados para a sua medição, à inovação e os modelos da sua implementação, e à moda. Quanto à moda, apresentou-se a sua evolução paradigmática a nível europeu e nacional.

Daqui conseguiu-se a construção de uma rede de conhecimento capaz de alicerçar a componente empírica da investigação.

Capítulo 3 – Metodologia

3.1 Nota introdutória

A metodologia descrita abaixo decorreu paralelamente com a formulação das hipóteses à frente apresentadas na medida em que se (i) destacaram os contextos que influenciam o sentimento de criatividade individual dos debuxadores e designers de vestuário que trabalham na ITV-Pt , com vista à aplicação de um questionário final capaz de medir a opinião pessoal de uma amostra do universo, e com a clara percepção da complexidade dos contextos e das suas influências, (ii) procedeu-se à seleção dos tópicos mais relevantes segundo a opinião de um grupo de especialistas (n=12).

Posteriormente divulgou-se o questionário final através de várias plataformas.

Estes métodos (Delphi) estão abaixo descritos por ordem cronológica.

3.2 Metodologia e instrumentos

Pela sua filosofia positivista, esta investigação seguiu uma abordagem quantitativa como anunciado no capítulo primeiro. A metodologia é caracterizada como o conjunto de regras cientificamente testadas e comprovadas com a finalidade de averiguar as hipóteses estipuladas (Leedy & Ormrod, 2016, p. 26). As regras supramencionadas destinam-se a recolher, analisar e interpretar os dados que servem de suporte a esta investigação com a finalidade de validar as referidas hipóteses (Creswell, 2014, p. 5). É durante o desenho da investigação, e também pela etimologia da pesquisa, que se percebem de antemão os métodos apropriados a utilizar: ou quantitativos, ou qualitativos, ou combinação de ambos, em triangulação (Creswell, 2014, p. 12).

Dentro da metodologia, o investigador seleciona os instrumentos mais apropriados para a investigação uma vez que estes serão mecanismos/estratégias que convergem com os objetivos próprios de cada metodologia (Leedy & Ormrod, 2016, p. 26).

Depois da revisão bibliográfica, destacaram-se as variáveis, que nesta investigação têm o nome global de ‘contextos’, que influenciam tanto a criatividade *per si* quanto a APC da sua ocorrência. Percebeu-se a extensão destes contextos e, por isso, sentiu-se a necessidade de fazer uma redução categórica na quantidade de questões inicialmente elaboradas, tendo em

vista a aplicação do questionário. Esta decisão de redução do número de questões está relacionada com a extensão do questionário final e conseqüentemente, com tempo de resposta ao mesmo. Para o sucesso da investigação, foi necessário ajustar a quantidade de questões e o seu tempo de resposta para que a taxa de respostas fosse o mais alta possível de acordo com as recomendações de Ghiglione & Benjamin (1992, p. 113). Esta seriação dos tópicos finais a inquirir foi feita segundo o método de Delphi que avante se descreve.

Passada a fase de redução do número de questões, o questionário final foi desenvolvido segundo as diretrizes de Hill & Hill (2000). Com o instrumento finalizado, procedeu-se a um estudo preliminar conhecido por pré-teste para testar a compreensão das questões (Baloglu & Curtis, 2001, p. 24; Hill & Hill, 2000, p. 96). Findada esta ronda, procedeu-se à divulgação do questionário em linha, conforme descrito em 3.5 e 3.6.

3.3 Os contextos que influenciam a criatividade

Com a extensa revisão de literatura e dos trabalhos empíricos realizados nas áreas relevantes para a construção de uma base de questões, percebeu-se que as questões sobre as várias dimensões (algumas advindas dos instrumentos e outras dos modelos teóricos descritos no capítulo 2), nas suas várias aplicações, poderiam/deveriam ser primeiramente divididas em quatro ramos, a saber, (i) eu, (ii) eu e a equipa, (iii) eu e a empresa e (iv) eu e a sociedade.

Destacaram-se as questões que foram agrupadas por contextos cuja ação era próxima e faria sentido, sendo elas sobre:

.Personalidade;

.Auto eficácia /autoestima/ satisfação pessoal/ liberdade/respeito;

.Motivação/afeto/humor;

.Pressão/risco;

.Conhecimento/formação/ experiência profissional/ cultura/ criatividade;

.Gestão/liderança/relações;

.Comunicação/diversidade / confiança/
comportamentos/segurança/partilha/ambiente;

.Definição de objetivos;

.Colaboração/troca de ideias/incentivos/ *feedback*/clima;

.Recursos/ *layout* físico/ conforto;

.Localização;

.Mercado/concorrência.

A base teórica de suporte de cada questão, está presente no apêndice 1.

3.4 Método: Delphi

O método Delphi surgiu na década de 1950 na corporação RAND (na Califórnia) e recebeu grande relevância a partir de 1964 com o relatório de Gordon & Helmer nesse mesmo ano (Dalkey, 1969, p. 15; Gracht, 2008, p. 29). O método foi desenhado para prever eventos com base na opinião de especialistas (Linstone, 1985, p. 621).

O método consiste em procurar um consenso acerca de um tópico específico com a ajuda dos especialistas que formam o painel Delphi (Renzi & Freitas, 2015, p. 5785). A ideia subjacente é, tal como referido no relatório da RAND (Dalkey, 1969), a de que duas cabeças pensam melhor que uma só (*ibid*, 1969, p. 6) pois propõe-se que um consenso grupal bem organizado seja mais vantajoso que a contribuição individual (Wright & Giovinazzo, 2000, p. 54).

O Delphi apresenta três características que o distinguem de outros métodos com o mesmo propósito (e.g. *focus group*), além do (i) anonimato permitido pela utilização de plataformas em linha, o método também apresenta um (ii) retorno (*feedback*) controlado (Press, 1978, p. 527) e tem a possibilidade de trabalhar (iii) estatisticamente as respostas dadas pelos especialistas. Uma das características fundamentais deste processo é que é feito de forma (i) anónima, pois presencialmente as seções de debate com vista ao consenso enfrentariam problemas de (i1) influência dos participantes mais dominantes (e.g., aquele que tem mais tempo de palavra), (i2) ruído derivante de algumas atitudes autoritárias e de (i3) pressão para atingir o consenso (Dalkey, 1969, p. 15). O (ii) retorno controlado é possível pela estrutura do método que é feito por rondas/voltas. Depois de cada ronda, o investigador reúne as informações/respostas dos participantes e procede ao (iii) tratamento estatístico das mesmas para que, na ronda seguinte, os especialistas tenham acesso ao resumo das respostas da ronda anterior (Dalkey, 1969, p. 16). É por via da utilização dos (iii) dados estatísticas que o investigador consegue reduzir a tendência do grupo tendo em vista o consenso (Justo, 2005, p. 3).

Na literatura sobre este método, há diversas versões sobre o número de rondas que o investigador deve aplicar. O número mínimo encontrado é de duas voltas (e.g. Justo, 2005) e o máximo de quatro voltas (Hsu & Sandford, 2007). Segundo Schmidt (1997, p. 764), a decisão do número de rondas deverá ser deixada ao critério do investigador, sendo que este deve compreender quando é demasiado cedo ou tarde para parar de auscultar os especialistas. Rozados (2015, p. 77) e Wrigth & Giovinazzo (2000, p. 58) vão ao encontro da ideia de que as duas primeiras rondas serão suficientes e, mesmo que o investigador não consiga os resultados pretendidos, a partir da segunda ronda o painel de especialistas ficará saturado e, por isso, deverá parar.

O número de rondas que abaixo se descreve, assim como o tamanho da amostra de tópicos a avaliar, estão relacionados, como antecipado, com questões de tempo. Ao iniciar o processo, o investigador deve garantir que os intervenientes estão dispostos a participar no método que pode ser demorado (Hsu & Sandford, 2007, p. 4). A decisão acima indicada por Schmidt (1997) sobre o número de rondas também é justificado com questões de tempo e disponibilidade dos membros do painel.

Na primeira ronda do processo tradicional, os especialistas respondiam a um questionário aberto sobre um tópico para que o investigador apurasse os contextos/variáveis para o questionário estruturado da segunda ronda onde pedia aos especialistas que indicassem os níveis de concordância com os mesmos. Hsu & Sandford (2007, p. 2) indicam que a revisão da literatura pode substituir este primeiro contacto e por isso, na primeira ronda, o investigador pode enviar o questionário já estruturado de acordo com as variáveis recolhidas na referida revisão. A terceira ronda (ou segunda ronda caso se opte pela literatura como fonte de pesquisa das variáveis), o painel Delphi tem acesso à informações das respostas da ronda anterior para que o grupo procure afunilar no consenso desejado (Renzi & Freitas, 2015, p. 5790).

A composição deve ser feita a partir de uma seleção de especialistas a partir de critérios fundamentais para a investigação (Verhagen et al., 1998, p. 1236) como por exemplo o conhecimento na área sobre a qual se procura consenso. O grupo deve ser formado por indivíduos especialistas com conhecimento (*knowledgeability*) e eficientes (Rowe & Wright, 1999, p. 371). Avella (2016) indica que é importante estabelecerem-se critérios para a seleção dos membros do painel e, que destes critérios façam parte indivíduos que representam a diversidade das disciplinas que o estudo aborda (Avella, 2016, p. 310). Quanto ao número de peritos, Justo (2005, p. 7) indica que os painéis para o método Delphi podem variar entre 12 a 750 especialistas.

3.4.1 Primeira ronda

Os especialistas

Para a primeira ronda do método Delphi, contactaram-se por via electrónica 12 especialistas trabalhadores na ITV-Pt, considerando as diversas áreas de trabalho/cargos (debuxador ou designer de vestuário), formação profissional, anos de experiência na área de trabalho, tipologia e tamanho da empresa onde trabalha. A taxa de aceitação foi de 100%, sendo que todas/os as/os especialistas se dispuseram, dentro da sua disponibilidade de tempo, a contribuir para a realização do referido método. A cada especialista foi atribuído um código para questões de anonimato total, de acordo com as diretrizes do próprio modelo; o código atribuído/ID foi 'ESP' seguido de um número de 1 a 12 que foi aleatoriamente sorteado para cada elemento. A tabela 3 caracteriza os especialistas como acima descrito e demonstra a robustez do painel na sua diversidade e representatividade.

Tabela 3. Caracterização dos especialistas do método Delphi

Código	Idade	Sexo	Habilitações	Designação Cargo	Área Trabalho	Contrato de trabalho	Anos experiência profissional	Tipo de empresa	Caracterização empresa	Localização área trabalho
ESP1	32	Mulher	Mestrado	D. Têxtil/Debuxador	Têxtil tecido, Têxtil Técnico	Tempo integral	1-3	Industrial	não respondeu	Beiras e Serra da Estrela
ESP2	33	Mulher	Mestrado	D. Vestuário	Vestuário Senhora	Freelancer	4-7	Comercial	Micro empresa	Beiras e Serra da Estrela
ESP3	45	Mulher	Licenciatura	D. Têxtil/Debuxador	Têxtil Técnico	Tempo integral	+ 18	Industrial	Grande empresa	Viseu Dão Lafões
ESP4	35	Homem	Mestrado	D. Vestuário	Vestuário Homem	Tempo integral	4-7	Industrial	PME	Beira Baixa
ESP5	28	Homem	Licenciatura	D. Vestuário	Vestuário Criança	Tempo integral	1-3	Comercial	Média empresa	Ave
ESP6	28	Mulher	Mestrado	D. Vestuário	Vestuário Senhora, Vestuário Criança, Têxtil Malha	Tempo integral	4-7	Comercial	Pequena	Ave
ESP7	36	Homem	Licenciatura	D. Têxtil/Debuxador	Têxtil Técnico	Tempo integral	4-7	Industrial	Média empresa	Beiras e Serra da Estrela
ESP8	35	Mulher	Mestrado	D. Vestuário	Vestuário Homem	Tempo integral	8-11	Industrial	Média empresa	Beiras e Serra da Estrela
ESP9	33	Mulher	Mestrado	D. Vestuário	Vestuário Senhora	Tempo integral	8-11	Industrial	Média empresa	Ave
ESP10	27	Homem	Mestrado	D. Vestuário	Vestuário Técnico	Tempo integral e Freelancer	4-7	Industrial	Micro empresa	Leziria do Tejo
ESP11	29	Mulher	Mestrado	D. Vestuário	Vestuário Senhora, Vestuário Homem, Vestuário Criança,	Tempo integral	4-7	Comercial	Pequena	Ave
ESP12	27	Homem	Mestrado	D. Vestuário	Vestuário Criança	Tempo integral	1-3	Industrial	Micro empresa	Área Metropolitana do Porto

Com recurso ao tratamento estatístico de frequências no software SPSS® Statistics versão 23, descreve-se que, no grupo, a tendência central de idades é de 32 anos e é composto por 58,3% de especialistas do sexo mulher e 41,7% homens. O grupo é

constituído por especialistas com formação no Ensino Superior, sendo que 25% dos especialistas têm a licenciatura e 75% com o segundo ciclo de estudos (Mestrado).

Com igual percentagem, o grupo apresenta designers têxteis/debuxadores (25%) e designers de vestuário (75%) ainda que a/o ESP6 admita que também está envolvida/o no desenvolvimento de malhas para as suas criações. No que respeita à sua atividade profissional, 19% do grupo indica trabalhar com têxteis técnicos, 6% com tecidos e 6% com malhas. Em relação ao desenvolvimento de vestuário, 25% do grupo trabalha com vestuário de criança assim como a mesma percentagem para o vestuário de senhora (25%) e 19% dos designers de vestuário dedicam-se ao vestuário masculino.

No seu global, 75% dos elementos têm uma experiência profissional superior a 3 anos (50% entre 4 e 7 anos, 17% com experiência profissional compreendida entre 8 e 11 anos e 8% com mais de 18 anos de carreira) e 25% tem entre 1 e 3 anos de exercício na área de trabalho.

A localização do trabalho dos especialistas está dividida (NUTS III) entre o norte e centro do país na sua maioria com a exceção da/o especialista ESP10 que trabalha na Lezíria do Tejo (8,3%). Ave e Beiras e Serra da Estrela representam a maioria percentual das localizações dos especialistas (ambas com 33,3%); Viseu Dão Lafões, Beira Baixa e a Área Metropolitana do Porto correspondem a 8,3% dos trabalhadores que aceitaram participar no método Delphi.

Relativamente à tipologia de empresas, 66,7% dos especialistas trabalham em empresas com produção (i.e., industrial), e 33,3% em empresas comerciais sendo que 16,7% do grupo trabalha em Micro Empresas⁵⁵, assim como em Pequenas Empresas (16,7%); a maioria dos especialistas (41,7%) trabalham em Médias Empresas, e somente um/a especialista trabalha numa PME (8,3%) e numa Grande Empresa (8,3%). Um/a especialista não indicou a classificação da empresa onde trabalha (valor em falta 8,3%).

⁵⁵ Segundo a classificação do IAPMEI, em linha, www.iapmei.pt

O questionário

Para o primeiro contacto com o painel de especialistas, foram levantados os contextos a partir da revisão de literatura. Como indicado em 3.3, estas variáveis surgem de teorias, modelos e trabalhos empíricos na área e, com isso, o investigador procedeu à listagem dos tópicos e questões relevantes como apresentado no apêndice 1 com as 226 questões relevantes sobre as quais se pediu consenso de opinião ao grupo de especialistas.

Para a primeira volta, construiu-se um questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas. Nas perguntas fechadas, pediu-se aos especialistas para indicarem o seu nível de concordância com a utilização de vários tópicos (afirmações e questões) para utilização no questionário final que procurava medir como é que os designers da área sentiam o seu nível de criatividade e se este era influenciado por vários contextos físicos e não-físicos. As questões abertas serviram três propósitos, em primeiro lugar para que os especialistas (i) escrevessem os nomes das feiras da área que visitam para que, no questionário final, constasse uma lista de feiras maior do que aquela apresentada inicialmente aos especialistas; no fim do questionário da primeira ronda, os especialistas tiveram a oportunidade de (ii) escrever livremente sobre os tópicos onde tivessem sentido dúvidas, quer pela redação do texto ou por outra razão e, por fim, (iii) pediu-se ao especialista que deixasse a sua morada pessoal ou profissional para que pudesse receber um presente de agradecimento pela participação no método. Os elementos do grupo foram informados que poderiam/deveriam entrar em contacto por correio electrónico caso sentissem dúvidas, antecipando a chegada da caixa onde poderiam (ii) escrever as suas dúvidas. A/O única/o especialista a entrar em contacto com o investigador por correio electrónico acerca de uma dúvida foi a/o especialista ESP4, sendo que mais nenhum/a especialista sentiu dificuldades a responder ao questionário da primeira volta.

Às questões de resposta curta, as/os especialistas indicaram o grau de concordância com a utilização do tópico com uma escala de Likert de cinco pontos, à semelhança de Verhagen et al. (1998, p. 1237); desta forma, os especialistas assinalaram entre 1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente.

O questionário foi construído no sítio em linha da Qualtrics® que permitia que os especialistas respondessem de forma descontínua uma vez que a informação ficava guardada na memória *cache* dos computadores pessoais dos especialistas. Ao longo do questionário foram colocados *Gifs* para amenizar o processo de respostas. O próprio

sítio da Qualtrics® faz um cálculo da duração prevista da resposta ao questionário e, para a primeira volta, o tempo de resposta estimado rondava os 36 minutos.

No fim do questionário, os especialistas tiveram oportunidade de avaliar o mesmo segundo os parâmetros ‘escrita’, ‘clareza’, ‘interesse’ e ‘diversão’.

Para esclarecimento e instruir os especialistas sobre o procedimento, elaborou-se um documento intitulado de ‘Manual do método Delphi’ que respondia a questões sobre o estudo que o investigador estava a realizar, sobre o método e os seus objetivos, como apresentado no apêndice 2.

Aplicação

A primeira volta do método decorreu entre os dias 7 e 22 de maio de 2019.

No dia 7 de maio de 2019, o investigador enviou um correio electrónico a cada especialista conforme o exemplo do apêndice 3. Uma semana depois, a 13 de maio, foi enviado um outro correio a relembrar (*friendly reminder*) os especialistas da importância das suas contribuições pois, até lá, somente havia respondido ao inquérito a/o especialista ESP3.

Depois de receber as respostas dos 12 especialistas do painel, enviou-se pelos CTT um presente de agradecimento para as moradas que os mesmos indicaram. Para agradecer a colaboração na primeira volta, foram desenhados sacos estilo *tote bag* (apêndice 4). Os sacos foram impressos digitalmente e confeccionados nas instalações do Departamento de Ciência e Tecnologia Têxteis (DCTT) da Universidade da Beira Interior (UBI). Dentro da *tote bag* foi incluído um bolso ‘SOS’ que continha uma saqueta de chá, uma vela e chocolates, acompanhado de um bilhete (apêndice 4).

3.4.2 Segunda ronda

Os especialistas

Para a segunda volta, pediu-se novamente a colaboração ao painel de especialistas que sabiam, desde o primeiro contacto estabelecido, que o método iria ter duas rondas.

O questionário

Percebida a falta de acordo em algumas variáveis e, na perspectiva de melhorar os coeficientes de concordância em todos os itens, enviou-se um novo questionário para aferir os níveis de acordo ou desacordo dos especialistas em relação aos 226 tópicos. Decidiu-se manter o mesmo número de tópicos para aumentar os níveis de concordância mas retiraram-se as questões relacionadas com as informações pessoais, as de estrutura aberta e as questões de opinião sobre o inquérito no fim do mesmo.

Modificou-se o design do questionário de duas formas significativas, a saber, (i) a tipologia das questões e (ii) adicionaram-se as informações referentes aos resultados da primeira volta.

Além da tipologia de questões em bloco, para classificar de 1 a 5, decidiu-se que alguns tópicos seriam avaliados com uma (i) tipologia de questão diferente; adicionaram-se questões onde a/o especialista tinha que arrastar o tópico e largá-lo na caixa com a referida avaliação como ilustra a figura do apêndice 5.

Para a segunda ronda, os especialistas tinham acesso a (ii) informações sobre os resultados da primeira volta. No cabeçalho de cada variável/grupo de variáveis, acrescentou-se - além das indicações relativas à correspondência (e.g., “Avalie de 1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente os tópicos que se seguem.”) – a média e o desvio padrão das respostas registadas na ronda anterior, seguindo o exemplo de Kos, Wertheimer, & Mrhar (2005, p. 651).

O questionário foi construído em linha no sítio da Qualtrics® à semelhança do da primeira ronda mas desta vez, e mantendo o número de cada questão, alterou-se a sua ordem (e.g., os tópicos sobre a motivação individual apareceram em 24^o lugar e não no 3^o como na primeira volta). Esta estratégia foi premeditada no sentido de não desesperar os especialistas pois desta vez já sabiam o número total de questões (no fim da segunda ronda o ESP10 chegou a questionar o investigador se a segunda volta continha menor número de questões, uma vez que tinha ficado com essa sensação).

Na primeira página do questionário da segunda volta, voltou-se a recordar os especialistas dos objetivos e introduziu-se uma breve descrição e explicação do que simbolizavam a média e o desvio padrão (apêndice 6) que foram adicionados ao questionário no sentido autorreflexivo e de procura de consenso por parte dos elementos do grupo.

As informações presentes nesta página inicial do questionário também estavam presentes no documento que foi anexado ao correio electrónico que deu início à segunda ronda do método como mostra o apêndice 7.

Aplicação

A segunda volta do método que tem vindo a ser descrito decorreu entre 5 junho a 25 junho de 2019.

A ronda iniciou-se depois do envio de um correio electrónico ao grupo de forma anónima, o referido foi enviado pelo investigador a si mesmo e em BCC (*blind carbon copy*) foi colocado o grupo criado com os correios dos especialistas conforme ilustra a figura do apêndice 7. Dia 22 de junho enviou-se um correio a relembrar as/os especialistas da importância das suas colaborações e a pedir que, quem ainda não tivesse preenchido o questionário, o fizesse com a maior brevidade possível. Até à data do envio deste ‘lembrete amigável’ (*friendly reminder*) haviam respondido os ESPO1, 02, 04, 05, 08 e 10.

Depois de recebidas todas as respostas, e da preparação do questionário final, enviou-se um novo presente de agradecimento pelos CTT para as mesmas moradas que na primeira ronda. Este agradecimento final continha um bloco para notas com uma capa em tecido com uma estampa com o mesmo princípio do da *tote bag* enviada anteriormente (tendo em vista a complementaridade). A estampa do tecido e a confecção das capas para o bloco de notas foram elaboradas no DCTT da UBI (apêndice 8). Dentro do bloco de notas ainda foi incluído um cartão com um QR-Code com acesso direto ao questionário final conforme ilustra a figura do apêndice 8.

Resultados 1ª e 2ª voltas

Para a análise dos níveis de concordância sobre os itens mais relevantes para avaliar cada grupo de variáveis nas suas dimensões (i) eu, (ii) eu e a equipa, (iii) eu e a empresa e (iv) eu e a sociedade, utilizou-se o SPSS® Statistics versão 23. A operação estatística que permite aferir sobre a homogeneidade das respostas ao longo das diferentes rondas é o coeficiente de Kendall W (Kendall & Gibbons, 1990, p. 25; Schmidt, 1997, p. 765).

Este coeficiente varia entre 0 e 1, sendo 1 a concordância plena nas respostas e 0 (zero) a ausência total da mesma.

Para calcular o coeficiente de correlação de Kendall W, executou-se um teste não-paramétrico com as respostas da primeira volta, os resultados estão resumidos na tabela 4. As respostas individuais, as médias das respostas para cada tópico e o desvio padrão das respostas dos especialistas estão presentes no apêndice 1.

-1ª volta-

Com as 12 respostas (n=12) dos especialistas, o consenso atingido foi moderado como previsto a partir das declarações de Schmidt (1997, p. 765). A maior concordância foi alcançada acerca do grupo de variáveis ‘Mercado, concorrência’ dentro da dimensão ‘Eu e a sociedade’ com 67% de concordância; com o segundo melhor resultado, o grupo sobre o ‘conhecimento, a formação, a experiência profissional, cultura e criatividade’ com 53,8% em relação à visão pessoal conjunta com a empresa e a sociedade. As demais variáveis ou grupos de variáveis não conseguiram obter a metade da concordância e apresentam valores inferiores aos 50%. A situação mais controversa na primeira volta, i.e., com menor nível de acordo, diz respeito a questões de ‘gestão, liderança e relações’ na dimensão relacionada com a visão individual da equipa de trabalho com 2,7% de concordância.

Como referido, no fim do questionário da primeira volta pediu-se aos especialistas que fizessem uma avaliação do mesmo relativamente à forma como estava redigido, a sua clareza, ao nível de interesse e diversão ao responder ao questionário. A avaliação foi feita com uma escala de Likert de 5 pontos, entre 1-nível mais baixo/negativo e 5-nível mais alto/muito positivo. Em relação à forma como o questionário havia sido escrito, 33,33% dos especialistas avaliaram com o nível máximo (5), 50% atribuíram uma nota de 4 valores e 16,67% com 3 valores. Isto significa que, na sua maioria, os especialistas legitimaram a forma como o investigador havia redigido o inquérito. Quanto à clareza, as respostas foram divididas entre 3 pontos e 5 pontos; 16,67% dos elementos do painel atribuíram a nota máxima à clareza do instrumento, 50% avaliaram com a nota 4 e 33,3% afirmaram que o questionário estava a meio da escala com 3 valores. Com base neste retorno (*feedback*), percebeu-se que se deveriam aumentar os esforços na tentativa de tornar o questionário o mais claro possível. Aquando esta última avaliação, pediu-se aos especialistas que indicassem em que medida o questionário - e o seu assunto - tinha/era interessante. Os resultados indicam que 41,67% dos especialistas consideraram, no seu global, o instrumento muito positivo/interessante (5 valores) e

33,33% atribuíram nota 4. A nota mais baixa foi de 3 valores, avaliada por 25% do painel. Os dados indicam que o assunto se revelou interessante para $\frac{3}{4}$ dos especialistas. Este resultado foi considerado muito positivo para também assegurar a pertinência do presente estudo. Por fim, na avaliação do nível de diversão na resposta ao questionário, o grupo de especialistas fez uso da escala completa para o propósito. A nota máxima (5) foi atribuída somente por 8,33% dos especialistas. A maior percentagem, 33,33%, aparece com a nota seguinte (4 valores) e 16,67% dos especialistas consideraram o meio da escala (3). A zona negativa da escala representa 41,67% (25% + 16,67%) das respostas dos especialistas sendo que 25% atribuíram a nota 2 a este parâmetro e 16,67% do painel avaliaram muito negativamente o nível de diversão ao responder ao questionário (1 valor). Ao analisar as classificações nesta componente percebe-se que houve uma maior dispersão de dados que nos parâmetros anteriores. O possível sentimento de fadiga descrito no método em 3.4 pode estar na origem desta sensação de baixa diversão. Recorde-se que, segundo a estimativa da Qualtrics®, o tempo de resposta estimado para o questionário da primeira volta era de 36 minutos. O investigador considerou este período aceitável para a elaboração do método uma vez que Ghiglione & Benjamin indicam que um questionário não deve ultrapassar os 45 minutos se a sua aplicação for feita em boas condições, em espaços tranquilos ou na habitação própria de quem é inquirido (1992, p. 113).

-2ª volta-

Tal como na primeira volta, calculou-se o coeficiente de correlação entre as respostas dos especialistas (Kendall W). A tabela 4 apresenta os resultados deste teste não-paramétrico de ambas as rondas.

Alguns grupos de variáveis sofreram um processo de redução de correlação entre uma ronda e a outra; encontram-se destacados a vermelho ou laranja dependendo da acentuação do tipo da descida como explica a legenda da tabela.

Na vertente 'eu', o grupo de variáveis sobre o conhecimento; formação; experiência profissional; cultura e criatividade sofreu um decréscimo dos níveis concordância (de 17,6% para 9,1%) assim como nos tópicos sobre a definição de objetivos (de 25,4% para 17,8%) e a colaboração, troca de ideias; incentivos, feedback e clima (de 14,6% para 0,5%). Também se registaram quedas nos níveis de concordância em 'eu e a minha equipa' relativamente à definição de objetivos (de 10% para 6,3%) e no vector 'eu e a minha empresa' em relação à relevância das questões sobre o mercado e a concorrência (de 33,6% para 13,5%).

Também se registraram descidas menos abruptas em relação à autoeficácia; autoestima; satisfação pessoal; liberdade e respeito (26,9% para 24,1%) e à motivação; afeto; humor (14,8% para 14%) na categoria 'eu' e, em 'eu, a empresa e a sociedade' nas variáveis que respeitavam o conhecimento, formação, experiência profissional, cultura e criatividade (53,8% para 52%).

Além destes casos detalhados, os especialistas encontraram um acordo mais forte em relação às outras variáveis o que, percentualmente, indica que a concordância foi reforçada em 70,37% das variáveis e grupos de variáveis.

Tabela 4. Resumo dos resultados de coeficiente Kendall das duas voltas Delphi

Dimensão	Variável/ grupo de variáveis	Kendall's W 1a volta (n=12)	Kendall's W 2a volta (n=12)	Dimensão	Variável/ grupo de variáveis	Kendall's W 1a volta (N12)	Kendall's W 2a volta (N12)	Legenda:
EU	Personalidade	0,417	0,581	Eu e a minha empresa	auto-eficácia; auto-estima; satisfação pessoal; liberdade; respeito	0,11	0,267	Redução do coeficiente de correlação
	auto-eficácia; auto-estima; satisfação pessoal; liberdade; respeito	0,269	0,241		Conhecimento; formação; experiência profissional; cultura; criatividade	0,18	0,225	
	Motivação; afeto; humor	0,148	0,14		Gestão; liderança; relações	0,214	0,494	Ligeira redução do coeficiente de correlação
	Pressão; risco	0,315	0,447		Comunicação; diversidade; confiança; comportament os; segurança; partilha; ambiente	0,106	0,154	
	Conhecimento; formação; experiência profissional; cultura; criatividade	0,176	0,091		Colaboração; troca de ideias; incentivos; feedback; clima	0,138	0,378	Aumento do coeficiente de correlação
	Comunicação; diversidade; confiança;	0,3	0,48		Recursos; layout físico; conforto	0,421	0,436	

	comportamentos; segurança; partilha; ambiente				Localização	0,126	0,182
	Definição de objetivos	0,254	0,178				
	Colaboração; troca de ideias; incentivos; feedback; clima	0,146	0,005		Mercado; concorrência	0,336	0,135
	Mercado; concorrência	0,185	0,313	Eu e a sociedade	Mercado; concorrência	0,67	0,917
Eu e a minha equipa	Gestão; liderança; relações	0,027	0,052	Eu, a empresa e a sociedade	Motivação; afeto; humor	0,459	0,535
	Comunicação; diversidade; confiança; comportamentos; segurança; partilha; ambiente	0,352	0,438		Pressão; risco	0,126	0,242
	Definição de objetivos	0,1	0,063		Conhecimento; formação; experiência profissional; cultura; criatividade	0,538	0,52
	Colaboração; troca de ideias; incentivos; feedback; clima	0,112	0,173		Definição de objetivos	0,096	0,381
Eu e o meu escritório	Recursos; layout físico; conforto	0,176	0,203				

3.4.3 Seleção final dos tópicos a estudar para os contextos

Consideram-se as duas rondas indicadas por Justo (2005) pois, tendo em conta os casos de decréscimo dos níveis de concordância, percebeu-se que o método iria sofrer consistência por via da provável fadiga do grupo como previsto em 3.4 por Rozados (2015, p. 77) e Wrigth & Giovinazzo (2000, p. 58).

Desta forma, estabeleceu-se um critério para a seleção dos tópicos finais a serem utilizados no questionário final. Determinou-se que seriam escolhidos de forma decrescente de valores de média os tópicos que, na segunda volta, tivessem a média das respostas igual ou superior a 4 valores, até ao limite de quatro questões por categoria,

uma vez que seria importante precaver a extensão do questionário final. Nos casos em que houvessem mais de quatro tópicos que satisfizessem os primeiros parâmetros de seleção, retiveram-se aqueles que tivessem um menor valor de desvio padrão. Se o desvio padrão fosse igual nos casos filtrados pelos parâmetros anteriores, seriam selecionados os tópicos com o maior valor na sua moda. Se existissem, dentro da moda, vários tópicos com o mesmo valor, permaneceriam por completo e assim, terminaria o processo de triagem.

No final restaram 72 questões selecionadas pelos especialistas mais 11 questões sobre informações pessoais e de caracterização da empresa onde os designers trabalhavam. A tabela 5 resume o número de questões selecionadas com o auxílio do método Delphi.

Tabela 5. Questões selecionadas para questionário final

Dimensão	Variável/grupo de variáveis	nº de questões selecionadas	Dimensão	Variável/grupo de variáveis	nº de questões selecionadas
EU	Personalidade	4	Eu e a minha empresa	auto-eficácia; auto-estima; satisfação pessoal; liberdade; respeito	4
	auto-eficácia; auto-estima; satisfação pessoal; liberdade; respeito	4		Conhecimento; formação; experiência profissional; cultura; criatividade	1
	Motivação; afeto; humor	4		Gestão; liderança; relações	2
	Pressão; risco	2		Comunicação; diversidade; confiança; comportamentos; segurança; partilha; ambiente	3
	Conhecimento; formação; experiência profissional; cultura; criatividade	3		Colaboração; troca de ideias; incentivos; feedback; clima	4
	Comunicação; diversidade; confiança; comportamentos; segurança; partilha; ambiente	2		Recursos; <i>layout</i> físico; conforto	4
	Definição de objetivos	2		Localização	1
	Colaboração; troca de ideias; incentivos; feedback; clima	2		Mercado; concorrência	0

	Mercado; concorrência	5	Eu e a sociedade	Mercado; concorrência	1
Eu e a minha equipa	Gestão; liderança; relações	1	Eu, a empresa e a sociedade	Motivação; afeto; humor	2
	Comunicação; diversidade; confiança; comportamentos; segurança; partilha; ambiente	4		Pressão; risco	1
	Definição de objetivos	5		Conhecimento; formação; experiência profissional; cultura; criatividade	3
	Colaboração; troca de ideias; incentivos; feedback; clima	4		Definição de objetivos	1
Eu e o meu escritório	Recursos; layout físico; conforto	3			

3.5 Instrumento: Questionário

O questionário final foi desenhado com questões de resposta fechada mas, em relação às feiras da área que o designer visitava/participava, permitiu-se a adição livre de nomes de eventos que não estavam listados nem pré-definidos. A lista de feiras disponível no questionário foi elaborada pelo investigador tendo em vista o seu impacto no sector e com o auxílio do grupo de especialistas que, na primeira ronda, indicaram outras que não as pré estabelecidas.

Além disso, as questões foram renumeradas e posteriormente sofreram uma alteração do posicionamento (anexo 9). Tendo em vista a boa leitura e continuidade dos tópicos, repensou-se a ordem das questões, considerando a boa percepção do contexto (individual, equipa ou empresa) em que a pergunta era feita. Esta transformação seguiu as indicações de Ghiglione & Benjamin (1992, p. 111) para o referido efeito.

O questionário final foi desenvolvido nos formulários da Google que, ao contrário da plataforma utilizada para o método Delphi, não impunha um limite de 100 respostas. Na primeira página do questionário podiam ler-se as informações principais como expressado no apêndice 10.

3.5.1 Escala

Para a presente investigação foi utilizada uma escala de Likert que é, em definição, uma escala psicométrica geralmente aplicada em questionários que procuram obter o nível de concordância dos inquiridos em relação a um tópico ou conjunto de tópicos (Bertram, 2008, p. 1).

Originalmente criada como técnica de medição das atitudes humanas por Rensis Likert em 1932, tem o objetivo de desenvolver formas científicas de medição de opiniões (Likert, 1932, p. 27). Com esta escala, Likert (1932) procurou simplificar a forma como alguém conseguia relacionar-se positiva ou negativamente com um determinado assunto; na escala, os valores mínimo e máximo, em pontas opostas, (geralmente) significam respetivamente o forte desacordo e a concordância plena com o que se lhe está associado (Likert, 1932, pp. 25–26). As escalas likert são sempre de números ímpares (e.g., 1-3, 1-5, 1-7, 1-9) sendo que o valor central indica sempre a neutralidade, i.e., face ao tópico, nem discorda absolutamente nem concorda plenamente.

No seu estudo da medição das referidas atitudes humanas, Rensis Likert (1932) testou também a escala de 3 pontos (1-3) mas concluiu que, ao contrário desta primeira de três valores, a escala de 5 pontos seria mais satisfatória para o objetivo porque apresenta mais alternativas de resposta (2-desacordo parcial e 4-concordância relativa) (Likert, 1932, p. 30).

Para esta investigação, utilizou-se sempre a mesma escala de 1-5 onde se pediu aos designers que classificassem, dependendo da questão, de 1 (discordo totalmente/nada/nenhuma/totalmente insatisfeito/nada importante) a 5 (concordo totalmente/totalmente/totalmente satisfeito/muito importante) também de acordo com o trabalho de Jiménez (2016).

3.5.2 Pré-teste

Antes da aplicação do questionário é aconselhável a realização um pré-teste junto de uma amostra próxima ou igual ao destinatário final. Este procedimento reforça a validade do conteúdo do questionário e assegura a clara compreensão por parte do respondente (precisão da redação). Além do acima posto, o pré-teste ainda ajudará o investigador a compreender os tempos médios das respostas ao questionário (Baloglu

& Curtis, 2001, p. 24). Neste caso específico, pediu-se a quem respondeu ao questionário de pré-teste que indicasse (i) dúvidas/sugestões e o (ii) tempo que havia demorado a responder; o campo para preencher com as (i) dúvidas/sugestões estava disponível no fim de cada página e o (ii) tempo de resposta no final do questionário.

O pré-teste foi realizado entre os dias 7 e 8 de julho de 2019, tendo obtido 17 respostas (n=17). Os respondentes foram maioritariamente mulheres (94,1%) e com a média de idades de 28 anos. O pré-teste foi preenchido por designers de vestuário (88,24%) e debuxadores (11,74%). Na sua maioria (64,7%) eram designers com experiência de 1 a 3 anos, sendo que quatro respondentes afirmaram ter entre 4 a 7 anos de experiência e dois designers com experiência entre 8 a 11 anos. Relativamente ao tempo de resposta, a média indicada pelos respondentes era de 10 minutos. As alterações feitas depois do pré-teste estão presentes no apêndice 9 que é o resultado da análise e reflexão dos comentários das/dos 17 designers que o responderam.

Após o período de pré-teste, percebeu-se que haviam duas questões que sondavam o mesmo tópico, sendo uma suprimida, tal como explicado na tabela do apêndice 9. Desta forma, o questionário final conteve 82 questões (71+11).

3.6 Aplicação do Questionário final

O período de resposta ao questionário final decorreu desde o dia 10 de julho ao dia 30 de agosto de 2019 seguindo um método de amostragem chamado bola de neve (*snowball*). O instrumento foi divulgado (i) via correio electrónico diretamente para as empresas do sector, (ii) nas redes sociais do *facebook*, *linkedin* e *instagram* e (iii) com uma notícia sobre a investigação (Anexo 1) pelo Jornal T no dia 11 de julho de 2019 (Jornal T, 2019).

Além destes meios, também foi pedido aos especialistas do método Delphi que voltassem a responder ao questionário final com o envio de um cartão com um QR-Code (apêndice 8) com acesso ao questionário em linha.

Durante este período foram obtidas as respostas de 114 designers de vestuário e debuxadores que operam na ITV-Pt (n=114).

3.7 Conclusão

A metodologia pretendeu a validar o instrumento essencial para a análise quantitativa e, com isso responder ao objetivo geral e objetivos específicos.

O capítulo apresentou os procedimentos e resultados das três fases decorridas para o propósito, a saber, (i) seleção das questões, (ii) validação e (iii) divulgação do instrumento. A extensa revisão de instrumentos e trabalhos empíricos revelou uma vasta quantidade de questões (e contextos a avaliar); a (i) seleção das questões a utilizar foi feita com um método científico denominado de Delphi. A elaboração do pré-teste foi a etapa onde 17 designers de moda contribuíram para a (ii) validação da precisão do instrumento; daqui surgiram alterações conforme relata o apêndice 9. Por fim, procedeu-se à (iii) divulgação do questionário em vários canais, como relatado em 3.6.

Ademais, a (i) seleção das questões para o questionário final possibilitou o desenho de hipóteses de investigação que se apresentam no capítulo seguinte.

Capítulo 4 – Hipóteses, Questões e modelo de investigação

4.1 Nota introdutória

O levantamento das hipóteses e questões de investigação que se apresentam no ponto 4.3 deste capítulo resultou da revisão da literatura e da retenção de tópicos a questionar por parte do grupo Delphi.

A conceptualização das variáveis latentes/constructos, feita à *priori*, foi corroborada com testes estatísticos feitos às respostas recolhidas (n=114) com o instrumento definido no capítulo anterior.

Estes métodos estão abaixo descritos por ordem cronológica.

4.2 Sistemas, Variáveis e Constructos

Para a construção de um modelo de investigação organizado, decidiu-se agrupar os contextos da forma mais lógica e ordenada de acordo com o que está explorado e apresentado na revisão da literatura do capítulo 2.

Foram traçados quatro sistemas abertos que, segundo a teoria, influenciam direta ou indiretamente a APC dos designers de moda que trabalham na ITV-Pt, alvo dos questionários aplicados. A permeabilidade sistémica é desde logo apresentada pelas considerações de Csikszentmihalyi (2015; 2014) e Glăveanu (2010) quando apresentam os elementos esquematizados com fronteiras a tracejado para representarem que os sistemas deixam sair e entrar nova informação; desta forma os sistemas são abertos e transformados pelos estímulos circundantes.

Os sistemas delineados são o (i) Sistema Organizacional, o (ii) Sistema de Grupo, o (iii) Sistema Individual e o (iv) Sistema Externo. Dentro de cada sistema foram considerados os contextos físicos (e.g., recursos) e não-físicos (e.g., motivação individual). Tal como se descreve no subcapítulo seguinte, estes elementos influenciam tanto de forma interna, quanto externa (inter sistemas) a APC dos trabalhadores da indústria no sector têxtil e vestuário (STV), como apresentado sucintamente na tabela 13 e na figura 35.

De acordo com a descrição de Kerlinger (1986), em relação às pesquisas comportamentais (ibid, 1986, p. 36), cada sistema é composto por variáveis e conjuntos: variáveis observáveis (e.g., existência de recursos) e variáveis não mensuráveis/latentes (e.g., clima do grupo). As variáveis latentes, comumente referidas como constructos, pretendem estudar um fenómeno real com base na relação entre conjuntos de variáveis mensuráveis (Ahire & Devaraj, 2001, p. 319; Kerlinger, 1986, p. 37).

No caso das restantes variáveis, passíveis de serem medidas, utilizaram-se diretamente as questões indicadas para o efeito.

Na construção dos constructos: Clima e cultura Organizacionais, Pressão do Tempo, Clima do Grupo, Definição de objetivos e critérios para a excelência, Autogestão, Motivação Individual e Auto Percepção da Criatividade, consideraram-se as questões que melhor respondiam aos imperativos teóricos que serão justificados no ponto 4.3, nas devidas secções. Para o propósito, foram consideradas as respostas ao questionário final (n=114), ultrapassando os mínimos necessários para análise factorial (n=100) segundo Kline (1994).

Para a formação dos constructos, e com o recurso ao software SPSS® Statistics versão 23, fizeram-se duas análises estatísticas, a (i) análise dos componentes principais (ACP) e o (ii) teste de consistência interna dos itens no constructo (ACC).

A (i) ACP para cada constructo seguiu as indicações de José Cortina (1993, p. 103) para confirmar a unidimensionalidade do constructo uma vez que, em muitos casos, o coeficiente alfa (α) fica dependente do número de itens que são agrupados, i.e., o aumento da correlação α pode estar mais relacionada com a quantidade que com a própria consistência interna da variável latente (ibid, 1993, p. 101). Para esta primeira fase, produziu-se um *Screen Plot* em que no eixo do x se encontra o número de itens selecionados (componentes) para a análise e no eixo do y os *Eigenvalues* da matriz de correlação (Hoyle & Duvall, 2004, p. 304; Ledesma, Valero-Mora, & Macbeth, 2015, p. 1).

Raymond Cattell (1966) indica que os *Scree Plots* são ferramentas muito utilizadas para a extração dos componentes principais que, visualmente, indicam a linha de corte (onde começa o *Scree*⁵⁶); esta zona é conhecida por cotovelo (*elbow*) do *Scree Plot* (Hoyle & Duvall, 2004, p. 305). Ainda que visualmente seja de rápida percepção enquanto um todo, Ledesma et al. (2015) alertam para a necessidade de complementar

⁵⁶ Não existe uma tradução literal para este termo, *Scree* representa as encostas das montanhas ou vulcões onde residem fragmentos de rochas que até lá rolaram.

o *Scree Plot* com informação complementar como, por exemplo os pesos dos fatores geralmente denominados de Matriz dos Componentes (*ibid*, 2015, p. 3) uma vez que, no seu estudo empírico, mostraram somente um *Scree Plot* a colegas investigadores e as respostas sobre o número de componentes a extrair foram ambíguas (*ibid*, 2015, p. 2). A matriz das componentes informa, além do número de componentes, as cargas (*loadings*) de cada questão dentro do constructo; segundo Comrey & Lee (1992), as cargas devem ser qualificadas de pobres ($< 0,32$), razoáveis ($> 0,45$), boas ($> 0,55$), muito boas ($> 0,63$) e excelentes ($> 0,70$).

Durante o processo de análise factorial, foram aplicados dois métodos de avaliação da adequação da amostra (Lorenzo-Seva, Timmerman, & Kiers, 2011, p. 349), o conhecido critério de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o Teste de esfericidade de *Bartlett* que avalia a homogeneidade das variâncias (Damásio, 2012, p. 216). Segundo Henry Kaiser (1974), os valores de KMO indicam o nível de adequação que variam entre 0 (zero) e 1; de acordo com os resultados, a adequação deve ser considerada inaceitável se o valor for inferior a 0,50, miserável (na casa dos 0,50), de adequação medíocre (0,60), média (0,70), boa adequação (0,80) e muito boa/soberba ($>0,90$) (*ibid*, 1974, p. 35). O teste de *Bartlett* apresenta os valores de significância da matriz, sendo que, com $p < 0,05$, se rejeita a hipótese nula de que a matriz dos dados é igual à da identidade e, com isso, percebe-se se a matriz é favorável ou não (Damásio, 2012, p. 216).

Em segundo lugar, fez-se uma (ii) análise de confiabilidade do constructo, para tal analisou-se o coeficiente de Cronbach α por forma a se comprovar e certificar a decisão do investigador em agrupar um conjunto de variáveis como definidoras da variável latente (Cronbach, 1951, p. 297; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). O coeficiente Cronbach α indica o quão relacionados se encontram os itens para avaliar um determinado tópico, sabendo que quanto mais próximo de 1, mais relacionados os itens se encontram com a variável latente que pretendem definir. O critério de corte, i.e., de decisão de validação do constructo é diferente entre autores (Peterson, 2013; Nunnally, 1978). Segundo Nunnally (1978), para as ciências aplicadas devem-se admitir valores de $\alpha=0,80$ em termos de confiabilidade, como corroborado por Edward Carmines e Richard Zeller em 1979 e, mais recentemente reforçado pela publicação de Lance, Butts, & Michels (2006).

Para a construção dos constructos Clima e cultura Organizacionais, Tempo, Clima do Grupo, Definição de objetivos e critérios para a excelência, Autogestão, Motivação Individual e APC, consideraram-se as questões que melhor respondiam aos imperativos teóricos que serão justificados em 4.3, nas devidas secções. Para o propósito foram consideradas as respostas ao questionário final ($n=114$). Para as variáveis latentes, o

objetivo é representar/condensar um conjunto de variáveis iniciais com uma única variável sem que esta última perca a significância da informação do grupo inicial (este valor é representado pela variância que também indica a sua unidimensionalidade).

No caso das restantes variáveis, mesuráveis, utilizaram-se as questões diretamente indicadas.

4.2.1 Sistema Organizacional

O trabalho de Woodman, Sawyer, & Griffin (1993) explica claramente as interações de duas vias entre o sistema individual, de grupo e organizacional. Desta forma, assume-se que os elementos participem em interações entre sistemas e intra-sistemas. Como apresentado pela figura 34, na análise da própria criatividade organizacional estão contidos os sistemas de grupo e individual. Woodman et al. (1993, p. 295) indicam que a criatividade organizacional poderá ser compreendida pela fórmula apresentada na figura 34.



Figura 34. Cálculo da Criatividade Organizacional

Fonte: Autor com base em (Woodman et al., 1993, p. 195)

4.2.1.1 Variáveis e constructos

Para esta investigação contemplaram-se seis variáveis dentro deste primeiro sistema (organizacional) que influenciam a APC dos designers de moda que nele operam. Do conjunto, uma variável latente (clima e cultura organizacionais) e cinco são

diretamente observáveis (tipo, tamanho da empresa, sentimento de pressão tempo para a tarefa e localização da empresa e recursos).

Constructo: Clima e Cultura Organizacionais

O clima organizacional e a cultura organizacional encontram-se intimamente relacionados e, como amplamente definido no capítulo 2, revelam respetivamente o aglomerado de atitudes dentro do contexto organizacional (Ekvall, 1996, p. 105) que são demonstradas em expressões práticas e de valores em várias camadas de profundidade (Hofstede et al., 2010, p. 291) dentro dos contextos específicos.

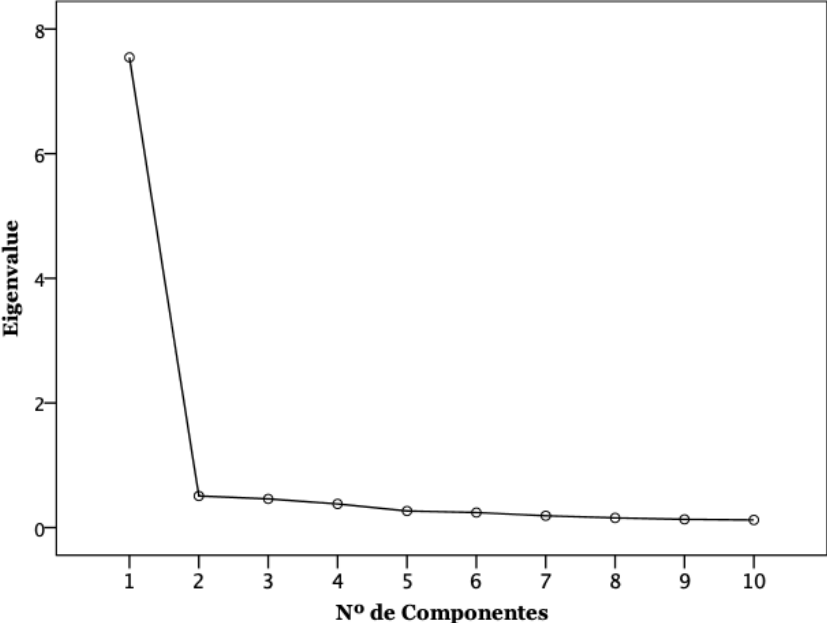
Para o efeito da elaboração deste constructo consideraram-se as questões que refletem as diretrizes da definição acima. Questionaram-se os designers acerca de percepções e sentimentos sobre a organização onde trabalham. Para o efeito, as perguntas procuraram saber se:

- .O ambiente do seu trabalho estimulava a sua criatividade (Q.17);
- .Dentro da empresa, havia uma atmosfera aberta (Q.55);
- .Dentro da empresa, havia um ambiente de colaboração (Q.56);
- .A empresa valorizava a honestidade e integridade (Q.18);
- .A empresa encorajava a procura de novas ideias (Q.21);
- .A empresa praticava uma avaliação justa do desempenho dos trabalhadores (Q.30);
- .A empresa valorizava a honestidade e integridade (Q.18);
- .Dentro da empresa, havia um reconhecimento do trabalho criativo (Q.31);
- .Dentro da empresa, as pessoas são encorajadas a resolver os problemas criativamente (Q.58);
- .Dentro da empresa, as pessoas podiam usar a criatividade e imaginação ao serviço da mesma (Q.40);
- .Dentro da empresa, havia um fluxo ativo de ideias (Q.57).

Com base nestas questões, e considerando os resultados dos testes factoriais apresentados na tabela 6, determinou-se que seria possível a redução dos itens para uma única dimensão como confirmam a ACC com a matriz de componentes, o teste de

Bartlett e o KMO. No constructo Clima e Cultura Organizacionais, os tópicos estão relacionados (α de Cronbach) a um nível alto de confiabilidade (0,963), a adequação da amostra pode ser qualificada de muito boa (0,943) de acordo com os critérios de Kaiser; a matriz dos valores apresentam-se significativos (Teste de Bartlett com $p < 0.05$) e o constructo apresenta unidimensionalidade na sua variância (o constructo retém 75,441% da informação das questões na análise factorial). A matriz das componentes (com rotação Varimax) e o *Scree Plot* indicam a extração de um único componente, sendo que todos os tópicos/questões apresentam cargas factoriais consideradas excelentes segundo Comrey & Lee.

Tabela 6. Testes estatísticos constructo Clima e Cultura Organizacionais

Nome do Constructo/Variável Latente →	Clima e Cultura Organizacionais			
<i>Scree Plot</i> ↓		Alpha de Cronbach →	0,963	
		KMO →	0,943	
		Teste de Bartlett →	$p < 0.05$	
		Variância →	75,441	
		Critério Kaiser →	adequação muito boa	
		Hipótese Nula →	Rejeita H_0 / é significativo	Número de componentes extraídos →
		Rotação Varimax →	sim	1
		Questão ↓	Carga Factorial ↓	Critério de Comrey & Lee ↓
		q17	0,81	excelente
		q18	0,848	excelente
		q21	0,853	excelente
q30	0,871	excelente		
q31	0,884	excelente		

	q40	0,89	excelente
	q55	0,856	excelente
	q56	0,877	excelente
	q57	0,875	excelente
	q58	0,918	excelente

Variável: Recursos

Os recursos (físicos) são caracterizados por Amabile et al. (1996, p. 1166) como a disponibilidade e acesso a materiais, equipamentos, fundos e informações.

Esta condição foi medida em duas questões separadas, cujo objetivo é compreender a referida disponibilidade de recursos ao dispor dos designers.

Uma vez que a questão 59 perguntava diretamente sobre a facilidade de obtenção de recursos (visão global de materiais, equipamentos e informações), será utilizada isoladamente enquanto variável que pretende medir diretamente o referido acesso. Uma vez que, conforme descrito no capítulo 3, o painel do método Delphi concordou (48%) na incorporação de uma questão isolada sobre o acesso às informações para o trabalho (Q.33), este tópico será alvo de análise descritiva para uma visão global sobre o assunto.

Os dois tópicos não foram contemplados como uma única variável latente pois o seu coeficiente de confiabilidade apresentou um Cronbach ($\alpha=,0617$) e, por isso, não atinge os mínimos considerados por Nunnally (1978, pp. 245–246) para a linha de corte para aceitação/utilização.

Variável: Tempo (recurso não físico)

Como explorado em 4.3.1.3, e de acordo com Amabile et al. (1996, p. 1156), o tempo para a produção de novas ideias consiste ele próprio um tipo de recurso que é disponibilizado aos trabalhadores. Segundo Ekvall (1996, p. 108), o tempo para as ideias refere-se ao período que alguém tem para a elaboração de novas ideias.

De acordo com os resultados do método Delphi, ficaram selecionadas dois tópicos que pretendiam entender esta questão, e que pela sua formulação, conseguiriam dar uma noção adequada da pressão sentida dentro do contexto laboral (questões 19 e 20). O teste de adequação KMO provou que esta ligação seria de carácter muito fraco (0,500). Como a questão número 20 perguntava diretamente sobre esta possível pressão sentida, decidiu-se reter a referida questão aquando da avaliação da influência deste contexto (desta variável) sobre outros. A questão número 19 será utilizada em análises descritivas.

Variável: Características da organização - Tipo de Empresa

No STV existem empresas a funcionarem em integração vertical, que transformam a matéria prima em produto acabado e descem no canal de distribuição passando a controlar a sua comercialização - e outras que, no caso específico da área da moda, somente produzem ideias, i.e., são gabinetes de desenvolvimento de projetos assente em outra estrutura organizacional – empresa comercial.

Esta informação é diretamente mesurável e, na questão número 80, pediu-se ao respondente que indicasse o tipo de empresa onde trabalhava.

Variável: Características da organização - Tamanho da Empresa

Segundo o sítio em linha do IAPMEI e o próprio Decreto-Lei n.º266/2012 do Ministério da Economia e do Emprego, as empresas podem ser classificadas, da seguinte forma crescente, em (i) microempresas, (ii) pequenas empresas, (iii) médias empresas e (iv) grandes empresas, sendo que as três primeiras classes podem ter estatuto de micro, pequenas e médias empresas (PME). Segundo o IAPMEI, esta classificação é obtida pelo número de trabalhadores e o volume de negócios anual (em milhões), a saber, (i) microempresas < de 10 trabalhadores e volume de negócios ≤ 2 milhões de euros, (ii) pequenas empresas < de 50 trabalhadores e volume de negócios ≤ 10 milhões de euros, (iii) médias empresas < de 250 trabalhadores e volume de negócios ≤ 50 milhões de euros e (iv) grande empresa >250 trabalhadores e volume de negócios > 50 milhões de euros.

Como esta informação é diretamente mesurável, na questão 81 pediu-se ao respondente que indicasse o tamanho da empresa onde trabalhava.

Variável: Características da organização - Localização da Empresa

Por uma razão de aglomerados geográficos das empresas, com a finalidade de criação de uma rede nacional com polos para a competitividade (ATP, 2015, p. 83), o *cluster* têxtil tem como missão garantir a competitividade do STV. Segundo o sítio em linha do IAPMEI e do *cluster* têxtil, este objetivo poderá ser alcançado através da promoção e desenvolvimento do agregado económico através dos pilares do capital humano, da capacidade tecnológica e criatividade, conhecimento e inovação, sustentabilidade, partilha de informação e pensamento estratégico, projeção internacional, entre outros. Na análise *SWOT* feita pela ATP (2017, p. 55), a “clusterização” do sector apresenta uma das forças do STV da ITV-Pt. Esta rede de sistemas de informação (SI) torna-se importante no desenvolvimento e implementação das inovações, como explicado à frente.

Para a obtenção desta informação, e em resposta à questão 82, pediu-se aos designers de moda que assinalassem a localização da empresa onde trabalham com recurso ao sistema de Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos (NUTS), na versão com as menores unidades administrativas (INE, 2015, p. 6), ou seja, NUTS III.

4.2.2 Sistema de Grupo

Tal como referido por Woodman et al. (1993), o sistema do grupo apresenta uma posição intermediária pois fica compreendido entre a contexto interno maior (organização) e o elemento individual. Entende-se pois que o grupo recebe influências do sistema maior mas, na sua maioria, a literatura indica a sua ação sobre os elementos do sistema individual.

Woodman et al. (1993, p. 295) indicam que a criatividade do grupo poderá ser compreendida pela fórmula apresentada na figura 34 em 4.2.1.

4.2.2.1 Variáveis e constructos

Tendo em vista o tratamento estatístico para alcançar os objetivos desta investigação, o presente sistema é composto por quatro variáveis. Estas, de acordo com a teoria exposta em 3.3.2, têm influências sobre a APC no sistema individual. No seu total, este sistema é composto por duas variáveis latentes/constructos (clima do grupo e definição de objetivos e critérios para a excelência) e duas variáveis diretas (percepção sobre a mais valia da diversidade do grupo e aspetos físicos do espaço de trabalho).

Constructo: Clima do Grupo

O instrumento de Anderson & West (1996) foi desenhado para estudar o clima das equipas com o objetivo de servir como ferramenta para compreender as interações em equipas de trabalho centradas na inovação (TCI). Algumas das variáveis propostas pelos autores são adjacentes aos tópicos aqui considerados para a construção da variável clima e cultura organizacionais. A ‘confiança’, a ‘livre comunicação’ e a ‘importância das opiniões dos outros’ relacionam-se com o item de ‘segurança participativa’ do TCI na medida em que respeita a fluida troca de informações com o sentimento de segurança e a sensação de que todas as ideias são ouvidas dentro do grupo (*ibid*, 1998, p. 58). A dimensão da ‘visão’ no TCI é, nesta investigação, parcialmente abordada no tópico ‘valorização das opiniões’, que vai ao encontro daquilo que os autores definiram como avaliações críticas, tendo em vista o melhor resultado possível (*ibid*, 1998, p. 58).

Anderson & West (1996) sugerem que o clima de grupo se possa definir tendo em consideração quadros de participação ativa nas tomadas de decisão da equipa e de confiança/segurança em relação ao trabalho com os pares (*ibid*, 1996, pp. 63–64). Na publicação de 1998, com o desenvolvimento e validação do referido instrumento, os autores Anderson & West (1998, p. 236) indicam que a partilha de percepções possa ser um dos pilares estruturais do referido clima (segurança participativa) ao lado da partilha de visões, orientação para a tarefa e apoio à inovação como apresentado na subsecção do capítulo 2, dedicada à explicação dos instrumentos para avaliação da C/O.

Ao entender que a percepção do clima grupal (variável latente) se tratava de questões como a segurança de participar e expor ideias no grupo, e conceitos de confiança,

comunicação livre e espírito de equipa, agruparam-se questões onde os designers tiveram que classificar a medida em que sentiam que, no seu grupo de trabalho:

.Havia uma linha de confiança (Q.35);

.Havia um ambiente de colaboração (Q.36);

.Podiam contar com a ajuda dos colegas quando tinham incertezas no trabalho (Q.51);

.Havia uma comunicação livre e aberta (Q.37);

.Havia uma livre expressão de opiniões (Q.52);

.As pessoas estavam prontas a mudar se necessário (Q.53);

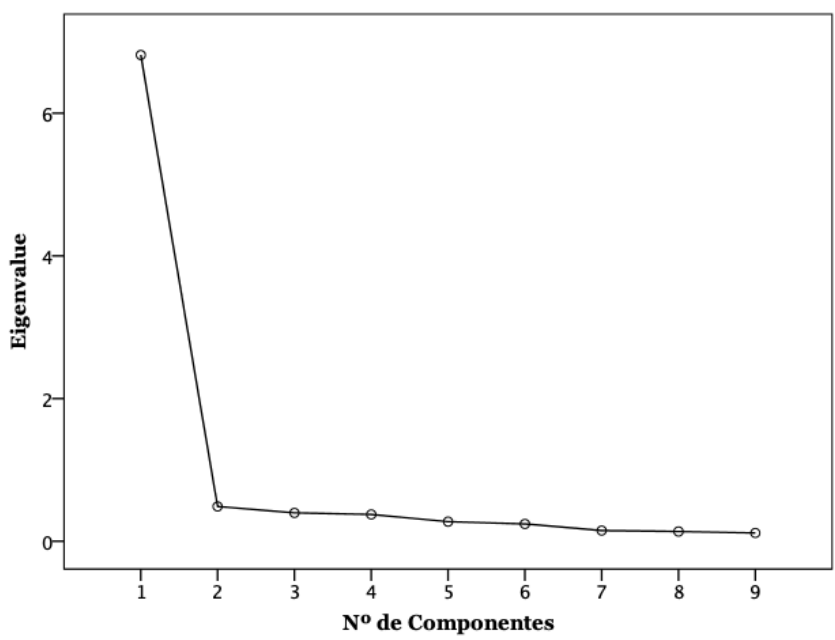
.As ideias eram discutidas construtivamente (Q.54);

.As pessoas sentiam que as suas opiniões eram valorizadas (Q.49);

.A opinião dos outros era importante (Q.50).

Com base nestas questões, e considerando os resultados dos testes factoriais apresentados na tabela 7, determinou-se que seria possível a redução dos itens para uma única dimensão como confirmam a ACC com a matriz de componentes, o teste de Bartlett e o KMO. No constructo Clima do Grupo, os tópicos estão relacionados (α de Cronbach) a um nível alto de confiabilidade (0,954), a adequação da amostra pode ser qualificada de muito boa (0,933) de acordo com os critérios de Kaiser; a matriz dos valores apresentam-se significativos (Teste de Bartlett com $p < 0.05$) e o constructo apresenta unidimensionalidade na sua variância (o constructo retém 75,741% da informação das questões na análise factorial). A matriz das componentes (com rotação Varimax) e o *Scree Plot* indicam a extração de um único componente, sendo que todos os tópicos/questões apresentam cargas factoriais consideradas excelentes segundo os critérios de Comrey & Lee.

Tabela 7. Testes estatísticos constructo Clima do grupo

Nome do Constructo/Variável Latente→	Clima do Grupo			
<i>Scree Plot</i> ↓		Alpha de Cronbach→	0,954	
 <p>The Scree Plot displays the Eigenvalue for each of the 9 components. The first component has a significantly higher eigenvalue (approximately 6.8) compared to the remaining eight components, which all have eigenvalues very close to zero (ranging from approximately 0.5 to 0.1). This suggests that the first component captures the vast majority of the variance in the data.</p>		KMO→	0,933	
		Teste de Bartlett→	p<0.05	
		Variância→	75,741	
		Critério Kaiser→	adequação muito boa	
		Hipótese Nula→	Rejeita Ho/ é significativo	Número de componentes extraídos→ 1
		Rotação Varimax→	sim	
		Questão ↓	Carga Factorial ↓	Critério de Comrey & Lee ↓
		q35	0,922	excelente
		q36	0,880	excelente
		q37	0,913	excelente
		q49	0,873	excelente
		q50	0,851	excelente
		q51	0,820	excelente
q52	0,850	excelente		
q53	0,828	excelente		
q54	0,890	excelente		

Constructo: Definição de objetivos e critérios para a excelência

A definição de objetivos do grupo de trabalho poderá ser entendida, de acordo com Anderson & West (1998), como as metas conhecidas pelos trabalhadores para as quais dedicam os seus esforços e foco com vista à sua melhor concretização. A orientação para a excelência surge da visão compartilhada dos objetivos e, subjetivamente, da sua adequabilidade de acordo com as metas traçadas (*ibid*, 1998, p. 240).

É uma dimensão que aparece contemplada em três dos instrumentos apresentados anteriormente (CCQ, TCI e Keys), uma vez que aparecem destacados pela sua relevância para o bom funcionamento dentro dos contextos laborais, assim como para o surgimento da própria criatividade. No CCQ, Ekvall (1996) incorpora este constructo na dimensão do desafio uma vez que está relacionado com a procura em atingir os objetivos da tarefa. No instrumento de Anderson & West (1996), TCI, o contexto em estudo aparece relacionado com a dimensão visão, por estar relacionado com o foco direcionado aos objetivos e, simultaneamente, na dimensão do apoio à inovação relacionado com os incentivos práticos na introdução de novos/melhorados processos para atingir os objetivos. As Keys de Amabile et al. (1996) vão ao encontro daquilo que Anderson & West (1996) definem como apoio à inovação; aqui, a dimensão que abrange os objetivos é o incentivo organizacional por via da necessidade de definição clara de objetivos capazes de promover um fluxo de trabalho positivo.

Assim, para construção desta variável latente, fez-se uma análise factorial que envolveu sete questões onde se pedia que os designers indicassem até que ponto/em que medida:

.Acreditavam que os objetivos das equipas que têm integrado têm sido apropriados. (Q.44);

.Acreditavam que os objetivos das equipas que têm integrado têm sido realistas. (Q.42);

.Acreditavam que os objetivos das equipas que têm integrado têm sido hipóteses de ser alcançados. (Q.46);

.Acreditavam que os objetivos das equipas que têm integrado têm sido úteis para si. (Q.41);

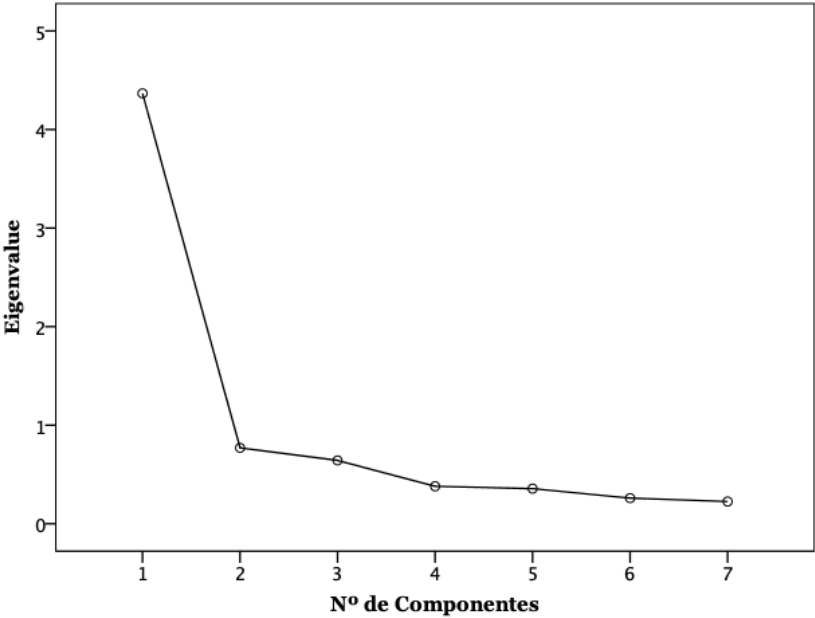
.Acreditavam que os objetivos das equipas que têm integrado têm sido úteis para a/s empresa/s. (Q.41);

.Acreditavam que os membros das equipas que têm integrado têm compreendido os objetivos. (Q.45);

.Acreditavam que os membros das equipas que têm integrado têm estado comprometidos com os objetivos. (Q.47).

Com base nestas questões, e considerando os resultados dos testes factoriais apresentados na tabela 8, determinou-se que seria possível a redução dos itens para uma única dimensão como confirmam a ACC com a matriz de componentes, o teste de Bartlett e o KMO. No constructo Definição de objetivos e critérios para a excelência, os tópicos estão relacionados (α de Cronbach) a um nível alto de confiabilidade (0,897), a adequação da amostra pode ser qualificada de boa (0,889) de acordo com os critérios de Kaiser; a matriz dos valores apresentam-se significativos (Teste de Bartlett com $p < 0.05$) e o constructo apresenta unidimensionalidade na sua variância (o constructo retém 62,377% da informação das questões na análise factorial). A matriz das componentes (com rotação Varimax) e o *Scree Plot* indicam a extração de um único componente, sendo que a maioria dos tópicos/questões apresentam cargas factoriais consideradas excelentes e um (q46) muito boa segundo Comrey & Lee.

Tabela 8. . Testes estatísticos constructo Definição de objetivos e critérios para a excelência

Nome do Constructo/Variável Latente→	Definição de objetivos e critérios para a excelência			
<i>Scree Plot</i> ↓		Alpha de Cronbach→	0,897	
 <p>The Scree Plot displays the Eigenvalue for each component. The first component has a high Eigenvalue of approximately 4.4, while the second component drops significantly to about 0.8. Components 3 through 7 show a much lower and relatively stable Eigenvalue, indicating that the first component explains the majority of the variance.</p>		KMO→	0,889	
		Teste de Bartlett→	p<0.05	
		Variância→	62,377	
		Critério Kaiser→	boa adequação	
		Hipótese Nula→	Rejeita Ho/ é significativo	Número de componentes extraídos→ 1
		Rotação Varimax→	sim	
		Questão ↓	Carga Factorial ↓	Critério de Comrey & Lee ↓
		q41	0,876	excelente
		q42	0,828	excelente
		q44	0,810	excelente
q45	0,742	excelente		
q46	0,636	muito boa		
q47	0,726	excelente		
q48	0,882	excelente		

Variável: Diversidade do grupo

Segundo as Keys de Amabile et al. (1996), a diversidade intra grupal constitui um fator extremamente importante para que, tendo em vista a própria diversificação dos indivíduos que compõem o grupo, possa ocorrer o surgimento de ideias incomuns (*ibid*, 1996, p. 1160) tendo em base a mesma motivação intrínseca dos elementos (Amabile, 1997, p. 55).

O elemento da diversidade aparece claro nos modelos de Ford (1996), contemporâneo ao instrumento supracitado, e de Woodman et al. (1993). No primeiro, a diversidade está compreendida nos conhecimentos e habilidades, tratando-se pois da mais-valia de um trabalho em cooperação (Ford, 1996, p. 1124) e, três anos antes, o trabalho de Woodman e colegas já indicavam as características distintas complementares dos grupos democráticos e colaborativos como elemento potenciador do resultado criativo (Woodman et al., 1993, p. 302).

Sobre a diversidade do grupo, decidiu-se perguntar aos designers até que ponto consideravam que as diferentes habilidades dentro do grupo constituíam uma mais valia (Q.34), tendo em conta que, no STV, o trabalho dos designers é sinérgico e em colaboração constante com pares intra ou inter organizacionais.

4.2.3 Sistema Individual

O sistema individual é o elemento mais estudado nos campos da criatividade, tal como indicado na revisão da literatura, e ora se debruça sobre a produção original a nível do indivíduo, ora sobre a criatividade de grupos de trabalho. Recorde-se que este trabalho procura compreender, como objetivo último, a APC individual dos designers de moda da ITV-Pt, seguindo as orientações de Zhou et al. (2008) que indicam que esta poderá ser uma medida preferencial da criatividade (*ibid*, 2008, p. 399).

Amabile & Pratt (2016) e Woodman et al. (1993), nos seus modelos interativos da criatividade organizacional, colocam o indivíduo (ou os grupos de trabalho no caso específico de Amabile & Pratt em 2016) como pedra basilar do processo na produção criativa que tem influencia direta e indireta sobre os resultados corporativos. O sistema individual é altamente afetado pelos sistemas que integra (grupo e organizacional) e por isso é esperado que este reflita, na sua APC, os demais contextos.

4.2.3.1 Variáveis e constructos

Para o propósito da corrente investigação incluíram-se, dentro deste sistema, três constructos, sendo o terceiro a soma dos dois primeiros, e três variáveis mesuráveis. À frente serão apresentados os três constructos (autogestão, motivação individual e APC (autogestão + motivação)) e as variáveis da satisfação laboral, experiência profissional e respostas individuais.

Constructo: Autogestão

O termo autogestão (*self-management factors*⁵⁷) inclui, segundo a literatura, os tópicos relacionados com a autoeficácia (e.g., Bandura, 1995; Bandura & Locke, 2003; Richter et al., 2012; Tierney & Farmer, 2011) e o sentimento de aprendizagem constante (e.g., Ford, 1996; Ryan & Deci, 2000). Este facto indica que a autogestão deva ser compreendida enquanto variável latente uma vez que a sua medição deve ser feita através de um conjunto de questões anexas passivas de medição/quantificação.

Para a formação deste constructo, questionaram-se os designers até que ponto sentiam:

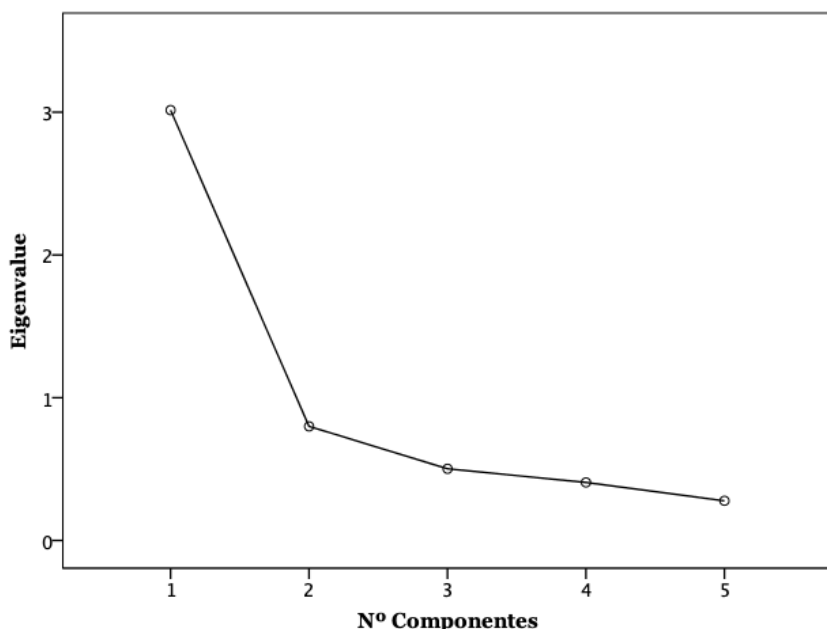
- .Que, dentro da empresa, a sua área era criativa (Q.9);
- .Que, dentro da empresa, a sua área era produtiva (Q.10);
- .Que, dentro da empresa, a sua área era eficiente (Q.11);
- .Que estavam sempre a aprender no seu local de trabalho (Q.6);
- .Que eram criativos no seu local de trabalho (Q.7).

Com base nestas questões, e considerando os resultados dos testes factoriais apresentados na tabela 9, determinou-se que seria possível a redução dos itens para uma única dimensão como confirmam a ACC com a matriz de componentes, o teste de Bartlett e o KMO. No constructo Autogestão, os tópicos estão relacionados (α de Cronbach) a um nível alto de confiabilidade (0,834), a adequação da amostra pode ser qualificada de média (0,782) de acordo com os critérios de Kaiser; a matriz dos valores

⁵⁷ Esta designação foi livremente traduzida do termo utilizado em Blomberg & Kallio (2017)

apresentam-se significativos (Teste de Bartlett com $p < 0.05$) e o constructo apresenta unidimensionalidade na sua variância (o constructo retém 60,294% da informação das questões na análise factorial). A matriz das componentes (sem rotação Varimax) e o *Scree Plot* indicam a extração de um único componente, sendo que todos os tópicos/questões apresentam cargas factoriais consideradas excelentes segundo Comrey & Lee.

Tabela 9. Testes estatísticos constructo Autogestão

Nome do Constructo/Variável Latente →	Autogestão			
<i>Scree Plot</i> ↓		Alpha de Cronbach →	0,834	
		KMO →	0,782	
		Teste de Bartlett →	$p < 0.05$	
		Variância →	60,294	
		Critério Kaiser →	adequação média	
		Hipótese Nula →	Rejeita H_0 / é significativo	Número de componentes extraídos → 1
		Rotação Varimax →	Não	
		Questão ↓	Carga Factorial ↓	Critério de Comrey & Lee ↓
		q6	0,702	excelente
		q7	0,777	excelente
		q9	0,848	excelente
q10	0,785	excelente		
q11	0,763	excelente		

Constructo: Motivação Individual

A motivação individual é essencial para o desempenho criativo; Amabile (1997) indica que, para assegurar o sucesso da resposta criativa em termos laborais, existem dois pilares essenciais, a saber, o trabalhador deve fazer o que gosta e deve gostar do que faz. Esta motivação individual prende-se com o segundo (gostar do que se faz) uma vez que fazer aquilo de que se gosta depende do gosto e aptidões pessoais (ibid, 1997, p. 55).

Assim como na gestão pessoal, este constructo é somente qualificável com um conjunto de questões anexas onde se pode perguntar aos designers como se sentem em relação a um conjunto de situações que a literatura indica influenciarem a sua motivação. Desta forma, perguntou-se aos designers se (se) sentiam:

- .Ativos no seu local de trabalho (Q.15);
- .Entusiasmados no seu local de trabalho (Q.16);
- .Que trabalhavam em projetos importantes (Q.13);
- .Que as tarefas do seu trabalho eram desafiadoras (Q.14);
- .Que o ambiente do seu trabalho estimulava a sua criatividade (Q.17);
- .Que a empresa valorizava a honestidade e integridade (Q.18).

Com base nestas questões, e considerando os resultados dos testes factoriais apresentados na tabela 10, determinou-se que seria possível a redução dos itens para uma única dimensão como confirmam a ACC com a matriz de componentes, o teste de Bartlett e o KMO. No constructo Motivação individual, os tópicos estão relacionados (α de Cronbach) a um nível elevado de confiabilidade (0,900), a adequação da amostra pode ser qualificada de boa (0,849) de acordo com os critérios de Kaiser; a matriz dos valores apresentam-se significativos (Teste de Bartlett com $p < 0.05$) e o constructo apresenta unidimensionalidade na sua variância (o constructo retém 67,497% da informação das questões na análise factorial). A matriz das componentes (sem rotação Varimax) e o *Scree Plot* indicam a extração de um único componente, sendo que todos os tópicos/questões apresentam cargas factoriais consideradas excelentes segundo Comrey & Lee.

Tabela 10. Testes estatísticos constructo Motivação Individual

Nome do Constructo/Variável Latente→	Motivação Individual			
<i>Scree Plot</i> ↓		Alpha de Cronbach→	0,900	
<p>The figure is a line graph titled 'Scree Plot' showing the Eigenvalue of components. The x-axis is labeled 'N° de Componentes' and ranges from 1 to 6. The y-axis is labeled 'Eigenvalue' and ranges from 0 to 5. The data points are approximately: (1, 4.1), (2, 0.9), (3, 0.4), (4, 0.3), (5, 0.2), (6, 0.2). The line shows a steep decline from the first component to the second, followed by a much flatter slope for the remaining components.</p>		KMO→	0,849	
		Teste de Bartlett→	p<0.05	
		Variância→	67,497	
		Critério Kaiser→	boa adequação	
		Hipótese Nula→	Rejeita Ho/ é significativo	Número de componentes extraídos→ 1
		Rotação Varimax→	não	
		Questão ↓	Carga Factorial↓	Critério de Comrey & Lee↓
		q13	0,851	excelente
		q14	0,844	excelente
		q15	0,847	excelente
q16	0,909	excelente		
q17	0,726	excelente		
q18	0,736	excelente		

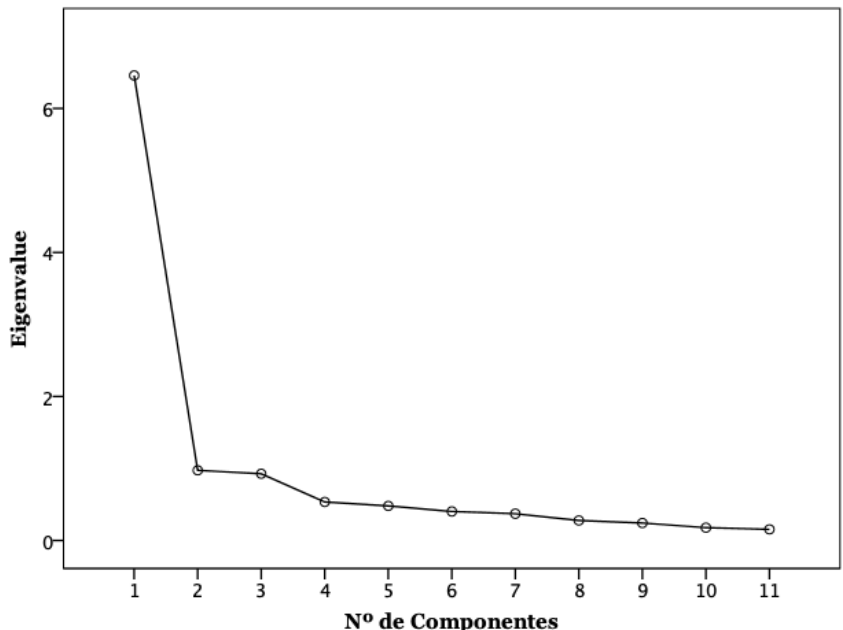
Constructo: Auto Percepção da Criatividade

De acordo com Zhou et al. (2008), a APC poderá ser definida pela forma como um trabalhador se autoanalisa quanto à sua produtividade relacionada com a construção de respostas novas e úteis (*ibid*, 2008, p. 399).

Internamente, a literatura na área indica que a performance criativa possa ser afetada pela gestão pessoal e pela motivação individual para a tarefa. Desta forma, o presente constructo é composto pela aglutinação dos dois constructos anteriormente apresentados. Assim, as questões contempladas são as já referidas atrás (Q.6,7,9,10 e 11 para a autogestão e Q.13 à 18 para a avaliação da motivação individual).

Com base nestes grupos de questões, e considerando os resultados dos testes factoriais apresentados na tabela 11, determinou-se que seria possível a redução dos itens para uma única dimensão como confirmam a ACC com a matriz de componentes, o teste de Bartlett e o KMO. No constructo Auto Percepção da Criatividade (APC), os tópicos estão relacionados (α de Cronbach) a um nível elevado de confiabilidade (0,927), a adequação da amostra pode ser qualificada de muito boa (0,903) de acordo com os critérios de Kaiser; a matriz dos valores apresentam-se significativos (Teste de Bartlett com $p < 0.05$) e o constructo apresenta unidimensionalidade na sua variância (o constructo retém 58,705% da informação das questões na análise factorial). A matriz das componentes (com rotação Varimax) e o *Scree Plot* indicam a extração de um único componente, sendo que 63,(6)% todos os tópicos/questões apresentam cargas factoriais consideradas excelentes e 36,(36)% com cargas consideradas muito boas segundo Comrey & Lee.

Tabela 11. Testes estatísticos constructo Auto Percepção da Criatividade

Nome do Constructo/Variável Latente →	Auto Percepção da Criatividade			
<i>Scree Plot</i> ↓		Alpha de Cronbach →	0,927	
 <p>The Scree Plot displays the Eigenvalue for each of the 11 components. The y-axis represents the Eigenvalue, ranging from 0 to 6. The x-axis represents the number of components, from 1 to 11. The first component has a significantly higher eigenvalue (approximately 6.5) compared to the others, which drop sharply and then level off, indicating that the first component captures most of the variance in the data.</p>		KMO →	0,903	
		Teste de Bartlett →	p < 0.05	
		Variância →	58,705	
		Critério Kaiser →	adequação muito boa	
		Hipótese Nula →	Rejeita Ho/ é significativo	Número de componentes extraídos → 1
		Rotação Varimax →	sim	
		Questão ↓	Carga Factorial ↓	Critério de Comrey & Lee ↓
		q6	0,707	excelente
		q7	0,778	excelente
		q9	0,806	excelente
		q10	0,680	muito boa
		q11	0,662	muito boa
		q13	0,847	excelente
		q14	0,842	excelente
q15	0,825	excelente		
q16	0,888	excelente		
q17	0,676	muito boa		
q18	0,671	muito boa		

Variável: Satisfação Laboral

Já desde o início do século XX, que se encontram estudos sobre a satisfação laboral com vista à manutenção e aumento dos níveis de produtividade dos trabalhadores como por exemplo os estudos *Hawthorne* de Roethlisberger & William (2003)⁵⁸. O fenómeno da satisfação no contexto do trabalho associa-se ao aumento do desempenho dos colaboradores (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001, p. 376; Ónday, 2016, p. 99).

A publicação de Teresa Amabile (1997) postula que esta satisfação é essencial para que o trabalhador goste daquilo que faz, sendo que, sem a motivação que daqui deriva, seria impossível resultarem ideias verdadeiramente criativas.

Pediu-se objetivamente aos profissionais do STV que indicassem o quão satisfeitos estavam com o seu emprego atual (Q.8).

Variável: Experiência Profissional

Segundo Frank Schmidt (2009), os empregadores costumam optar pela contratação de designers com experiência comprovada pois, é de senso comum associar a experiência profissional à boa performance laboral e ao maior nível de conhecimento do domínio específico (*ibid*, 2009, p. 8). Este mesmo autor já havia comprovado que esta noção não está necessariamente próxima da verdade; contudo, os modelos teóricos da criatividade assumem que a maior rede de conhecimento e prática no domínio acabam por beneficiar os (bons) resultados criativos dos trabalhadores (e.g., Amabile, 1983, 1996; Amabile & Pratt, 2016; Ford, 1996; Gruber, 1988, 2005).

Esta variável foi questionada diretamente aos designers onde foi pedido que seleccionassem o campo correspondente à sua experiência profissional (Q.79). Para fins de tratamento estatístico, estabeleceram-se intervalos de três anos para classificar esta condição, como resultado, os respondentes deveriam seleccionar entre 1-3, 4-7, 8-11, 12-14, 15-18 e +18 anos de experiência profissional.

⁵⁸ Com a primeira publicação em 1939

Variáveis: Respostas Individuais

Os traços de personalidade e a estilo de pensamento são as variáveis mais remotas dos estudos sobre a criatividade, desde as primeiras abordagens psicométricas de Guilford (1956, 1959) que os investigadores têm procurado estabelecer uma relação entre estes tópicos e o desempenho criativo; a ideia inicial era a de que certos estilos de cognição e personalidade poderiam ser indicadores imediatos de boa performance criativa (Haller & Courvoisier, 2010, p. 149). As dificuldades de estabelecer listas concretas com estes indicadores levam à percepção que existem arquétipos diferentes consoante os domínios de intervenção que, associadas à personalidade, se traduzem em previsões múltiplas (e.g., Barron, 1968; Barron & Harrington, 1981). No seu trabalho, Haller e Courvoisier (2010), avaliaram as diferenças dos estilos de pensamento e personalidade entre estudantes de artes visuais, música e psicologia. Os resultados mostraram diferenças, por exemplo, entre a introversão e extroversão, o pensamento heurístico e algorítmico dos diferentes estudantes das referidas áreas de estudos (*ibid*, 2010, p. 156).

A personalidade, o estilo cognitivo e os antecedentes pessoais aparecem amiúde nos modelos para a criatividade organizacional como, por exemplo, em Amabile & Pratt (2016), Woodman et al. (1993), Ford (1996) e em teorias como a do investimento na criatividade de Sternberg & Lubart (1992, 2003).

No presente estudo, foram incorporadas algumas questões sobre características individuais, não para fazer um estudo como Haller & Courvoisier (2010), mas para incorporar esta variável no sistema individual, a fim de entender se as respostas dadas pelos designers poderiam ser explicadas pelo ambiente envolvente do seu espaço laboral, apoiado na teoria dos instrumentos para avaliação do clima e da cultura organizacional de Ekvall (1996), Anderson & West (1998) e Amabile et al. (1996).

Nas variáveis de resposta individual pediu-se ao designer que respondesse a quatro questões sobre si mesmo, onde teria de indicar se:

.Tinha ideias espontaneamente sem ter problemas para resolver (Q.1);

.Tentava resolver os problemas de novas maneiras (Q.4);

.Tentava resolver os problemas sozinho, mesmo que nunca tivesse feito tal tarefa (Q.2);

.Achava que conseguiria retirar a rolha de uma garrafa sem saca-rolhas (Q.3).

Aqui, as questões serão utilizadas como variáveis independentes.

4.2.4 Sistema Externo

Os modelos para a criatividade e inovação organizacionais de Woodman et al. (1993) e Amabile & Pratt (2016) contemplam, respetivamente, a influência do ambiente com influências de contexto e influências externas sobre o sistema organizacional e a sua performance. O modelo interativo da criatividade organizacional de Woodman incorpora elementos relacionados com fatores económicos, sociais e políticos que, no limite influenciam o estilo de gestão organizacional (*ibid*, 1993, pp. 307–308). Ao contrário da publicação de Amabile (1988), a versão de 2016 tornou-se mais dinâmica e Amabile & Pratt (2016) incluíram novos elementos ao referido modelo. Entre outros, a influência externa aparece a atingir significativamente o ambiente laboral (*ibid*, 2016, p. 162).

4.2.4.1 Variáveis e constructos

O sistema externo é composto por um único constructo apelidado de mercado por via da justificação apresentada imediatamente abaixo. Na figura 35, que apresenta uma visão global das hipóteses e questões apresentadas em 4.3., o sistema externo abarca também a localização pois o trabalho de Rieple & Gander (2009) sugere que a localização das empresas possa ser ótima para testar novos produtos junto das comunidades e até incorporar o ADN local na própria criação (estas questões não foram incorporadas no questionário final devido à votação do painel de especialistas do método Delphi explicado em 3.4).

Constructo: Mercado

Desde a segunda geração de modelos de inovação que o mercado aparece como fator que influencia a atividade organizacional (e de P&D); assim, não será de estranhar que tenha influência direta ou indireta na performance criativa uma vez que a criatividade é, como já referido desde há largas páginas, o impulsionador da inovação.

O objetivo último das empresas do STV é o sucesso empresarial através da competitividade como mencionado no Plano estratégico (2014), no RoadMap (2017) e no Diretório Fashion from Portugal 4.0 (2019) da ATP; esta competitividade é sempre concorrencial, i.e., face à capacidade de concorrência dentro dos mercados nacionais e internacionais (ATP, 2014, p. 50). No limite, o objetivo macro, refere-se ao volume de negócios próprio de cada organização.

Ainda que segundo os dados do INE, as exportações de 2019 tenham descido 1% em relação ao ano transato, a força económica do STV (5259 milhões de euros em 2019) prende-se grandemente com a envolvente internacional. Segundo o RoadMap da ATP (2017), as empresas devem apostar no planeamento estratégico voltado para a competitividade, tendo em conta o ambiente económico dos principais mercados que são também responsáveis pela tendência de procura global (*ibid*, 2017, p. 7). A concorrência global é, segundo o Diretório Fashion from Portugal 4.0 (2019), cada vez mais agressiva e complacente e, por isso, as empresas deverão estar preparadas para a eventual reinvenção para dar resposta às tendências de consumo (*ibid*, 2019, p. 5).

A teoria da Ação Criativa em vários Domínios Sociais de Cameron Ford (1996), afirma haverem quatro domínios que têm efeito direto nas organizações e um deles é precisamente denominado de ‘mercados’ o qual designa o conjunto de consumidores que têm, pela aquisição, o poder de legitimar e validar o produto/serviço que se lhes é apresentado/comunicado pela organização (*ibid*, 1996, p. 1131).

Desta forma, para esta investigação, o termo ‘mercado’ abrange três tópicos intimamente relacionados, a saber, os (i) concorrentes, as (ii) tendências (de moda e marca) e o próprio (iii) mercado *per si*. Este elemento está colocado dentro do sistema externo que influencia o comportamento organizacional e, necessariamente, a própria atividade do designer de moda.

Para o efeito consideram-se questões onde se perguntou ao designer se:

.Tinha o cuidado de conhecer o mercado alvo aquando da criação dos produtos de moda (Q.67);

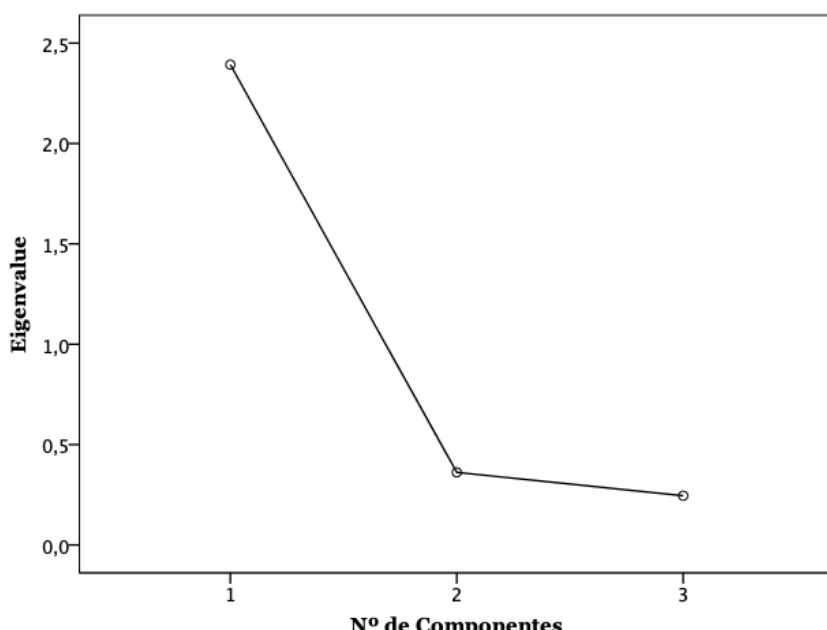
.Se preocupava em estar a par da oferta dos concorrentes (Q.68);

.Se preocupava em estar alerta acerca das tendências (Q.69).

Com base nestas questões, e considerando os resultados dos testes factoriais apresentados na tabela 12, determinou-se que seria possível a redução dos itens para uma única dimensão como confirmam a ACC com a matriz de componentes, o teste de

Bartlett e o KMO. No constructo Mercado, os tópicos estão relacionados (α de Cronbach) a um nível alto de confiabilidade (0,868), a adequação da amostra pode ser qualificada de média (0,728) de acordo com os critérios de Kaiser; a matriz dos valores apresentam-se significativos (Teste de Bartlett com $p < 0.05$) e o constructo apresenta unidimensionalidade na sua variância (o constructo retém 79,769% da informação das questões na análise factorial). A matriz das componentes (com rotação Varimax) e o *Scree Plot* indicam a extração de um único componente, sendo que todos os tópicos/questões apresentam cargas factoriais consideradas excelentes segundo Comrey & Lee.

Tabela 12. Testes estatísticos constructo Mercado

Nome do Constructo/Variável Latente →	Mercado			
<i>Scree Plot</i> ↓		Alpha de Cronbach →	0,868	
		KMO →	0,728	
		Teste de Bartlett →	$p < 0.05$	
		Variância →	79,769	
		Critério Kaiser →	adequação média	
		Hipótese Nula →	Rejeita H_0 / é significativo	Número de componentes extraídos → 1
		Rotação Varimax →	sim	
		Questão ↓	Carga Factorial ↓	Critério de Comrey & Lee ↓
		q67	0,883	excelente
		q68	0,879	excelente
		q69	0,917	excelente

4.3 Modelo de investigação: Hipóteses e Questões de investigação

Tendo em conta o desenho de uma estrutura articulada da influência dos constructos e variáveis anteriormente designados, recorreu-se à componente teórica do capítulo 2 e aos resultados de trabalhos empíricos para a construção de hipóteses para a investigação. Ademais, em casos particulares, a teoria apenas levantou algumas relações; neste caso, propuseram-se questões de investigação (QdIn) e o modelo de investigação.

4.3.1 Sistema Organizacional

4.3.1.1 Clima e cultura Organizacionais

Os instrumentos de Siegel & Kaemmerer (1978) e Ekvall (1996) debruçam-se grandemente sobre o clima e a cultura organizacionais para a criatividade e a inovação. A ideia subjacente é a de que um bom clima e uma boa cultura organizacionais formam uma boa infraestrutura de apoio ao desenvolvimento/crescimento de ideias criativas e, subsequentemente, a sua implementação. O SSSI (Siegel & Kaemmerer, 1978) divide este constructo em cinco dimensões mesuráveis e no CCQ (Ekvall, 1996), o clima organizacional aparece refletido em dez variáveis como explicado nos subcapítulos da revisão da literatura.

Nesta investigação, o constructo do clima e da cultura organizacional abarca elementos compreendidos nos instrumentos citados e ainda valores defendidos por Amabile et al., (1996) no instrumento Keys (e.g., incentivos organizacionais).

Na revisão da literatura, encontram-se várias referências que apontam para a importância do clima e da cultura organizacionais para a produção criativa (e.g., Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016; DiLiello et al., 2011; Ford, 1996). No seu trabalho sobre o estímulo à criatividade pela paixão pela tarefa, Amabile & Fisher (2009) indicaram que o ambiente organizacional é responsável por influenciar a própria paixão pela tarefa e, com isso, a motivação individual (*ibid*, 2009, p. 481). De acordo com Amabile (1997, p. 55), a motivação individual é capaz de influenciar os ambientes laborais do grupo e até mesmo organizacionais. Esta variável latente é

também responsável pela própria satisfação laboral (e.g., Ekvall, 1996; Mathisen & Einarsen, 2004), boa gestão pessoal/autogestão no ambiente laboral que desemboca no sentimento de eficácia (e.g., Bandura, 1995; Bandura & Locke, 2003; Blomberg & Kallio, 2017, Richter, Hirst, van Knippenberg, & Baer, 2012) e aumento da motivação intrínseca para a tarefa (e.g., Amabile, 1997; Amabile & Pratt, 2016).

Desta forma, espera-se que o clima e a cultura organizacionais influenciem diretamente o clima e a cultura do grupo, e todo o sistema individual, por isso definiram-se as seguintes hipóteses:

H1a- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente o clima dos grupos de trabalho.

H1b- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente a APC.

H1b1- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente a autogestão.

H1b2- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente a motivação individual.

H1c- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente satisfação laboral.

4.3.1.2 Recursos físicos

Na literatura há diversas referências aos recursos e ao seu impacto na/para a produção criativa (e.g. Amabile et al., 1996; Amabile & Pratt, 2016; Andriopoulos, 2001; Epstein et al., 2013; Woodman et al., 1993).

Siegel & Kaemmerer (1978) referiam este tópico na construção da escala de apoio à inovação (SSSI) dentro da dimensão 'coerência' sendo que desde logo fica clara a necessidade de recursos/equipamentos para o desenvolvimento dos produtos que respondem aos objetivos organizacionais.

As Keys de Amabile et al. (1996) apresentam a dimensão dos recursos enquanto elemento que afeta diretamente os níveis de criatividade. Indicam que, na medida adequada, os recursos disponíveis estão diretamente relacionados com o aparecimento

de respostas criativas. Ao perceber os recursos disponíveis, o trabalhador compreende a extensão possível da sua criatividade e, no limite, afeta o valor percebido dos projetos em que está envolvido. No modelo de componentes dinâmico para a criatividade e inovação organizacionais, Amabile & Pratt (2016) apresentam os 'recursos' como parte do triângulo fundamental para a criatividade. No esquema da figura 12, os recursos aparecem compreendidos entre a motivação e as capacidades para a gestão para a inovação; estes elementos estão separados com o 'X' que, tal como referido acima, representa que a sua ação é multiplicativa e os elementos são imprescindíveis.

Desta forma, percebe-se que a teoria de base sobre este tema defende que a percepção da existência de recursos está intimamente relacionada com a motivação para o desempenho dos designers de moda. A questão que se levanta é sobre a existência de uma relação direta com a própria satisfação laboral. Disto resultam a seguinte questão e hipótese de investigação:

QdIn 1- A variável dos recursos está diretamente correlacionada com a satisfação laboral?

H2a- Ter acesso a recursos tem influência sobre a motivação individual para a tarefa.

4.3.1.3 Tempo (recurso não físico)

O tempo para gerar respostas criativas é um parâmetro que aparece descrito tanto no modelo teórico de Amabile & Pratt (2016) quanto em alguns instrumentos descritos anteriormente (e.g. Amabile et al., 1996; Ekvall, 1996).

As Keys de Amabile et al. (1996) incluem este aspeto na dimensão da pressão ainda que no modelo de componentes dinâmico para a criatividade e inovação organizacionais (Amabile & Pratt, 2016), este elemento seja abrangido pelos recursos.

De facto, o tempo disponível para geração de ideias é também um tipo de recurso que está associado à possibilidade de explorar novas ideias, mesmo aquelas que caem fora dos limites do esperado/obrigatório.

No CCQ de Ekvall (1996), também existe uma dimensão específica para avaliar o tempo para as ideias. O autor também indica a importância do tempo no processo criativo sendo que, com tempo, os colaboradores poderão testar os seus impulsos sem a tensão e pressão conducentes a um clima com pouca elasticidade para novas ideias. Por outro lado, a existência de tempos restritos para as tarefas acaba por se revelar um obstáculo

à criação uma vez que aquilo que o trabalhador sente é a pressão do tempo e, como tal, desaparecem as condições para pensar em novas soluções ou novos procedimentos; aqui esta divergência afigura-se pouco relevante.

No reverso, no Keys, Amabile et al. (1996) indicam que a pressão do tempo pode resultar no surgimento de um sentimento de desafio para a tarefa. Nesta ótica, a pressão do tempo transforma o resultado num estímulo à superação do(s) trabalhador(es).

Assim, supõe-se que a pressão do tempo possa condicionar os elementos comprimidos na APC e por isso, muito provavelmente, condicione também a própria satisfação laboral do designer de moda que trabalha na ITV-Pt.

Há evidências na literatura que permitem elaborar as hipóteses H2b e H2c mas, como não foram encontrados estudos empíricos que relacionem a sensação de pressão do tempo dentro do contexto laboral com a própria satisfação pela tarefa, assim como a influência desta pressão sobre a própria decisão do designer experimentar novas formas de resolver os problemas, decidiu-se propor duas questões sobre este tema (QdIn 2 e QdIn 3) com base na teoria de Ekvall (1996).

QdIn 2- A existência da sensação de pressão do tempo afeta negativamente os níveis de satisfação laboral?

QdIn 3- A existência da sensação de pressão do tempo condiciona o quanto o designer admite que procura resolver os problemas de formas diferentes?

H2b- A existência da sensação de pressão do tempo dentro do sistema organizacional afeta negativamente o sentimento de autogestão do sistema individual.

H2c- O elevado sentimento da pressão do tempo tem carga positiva no sentimento de desafio para as tarefas laborais.

4.3.1.4 Características da organização: tipo e tamanho da empresa

A ITV-Pt é reconhecida internacionalmente por ter um curto “*lead time*” (ATP, 2017, p. 52), i.e., rapidez de resposta com a produção de artigos para os mais diversos mercados. O “*lead time*” também pode ser caracterizado, sob a ótica da logística, como o tempo que medeia entre o momento em que a encomenda é feita e o momento em que acontece a sua entrega final (Lambert, Stock, & Ellram, 1998, p. 81).

É claro que o prazo de entrega será menor se o pedido já se encontrar disponível em armazém, pronto a embalar e a enviar mas, na necessidade de criação, estes prazos poderão influenciar o sentimento de criatividade próprio assim como a noção de pressão dos tempos produtivos.

No inquérito feito pela ATP (2017) às empresas da ITV-Pt do Norte e Centro entre julho e agosto de 2017, 72% das empresas considerou que, com vista ao aumento da competitividade do sector, cumprir os prazos era uma característica extremamente importante.

Surgem, portanto, algumas questões de investigação que respeitam o tipo de empresa (industrial ou comercial), o tamanho da empresa e a percepção sobre a disponibilidade de recursos e, se quão maior for a empresa – e compreensivelmente maior volume de negócios – maior será o sentimento de pressão do tempo para a tarefa. Uma vez que não foram encontrados estudos que relacionassem as pressões dos tempos de produção com os tipos de empresa, a sua dimensão e a disponibilidade de acesso a recursos, surgem as seguintes questões de investigação:

QdIn 4- Há diferenças na sensação de pressão do tempo entre empresas industriais e comerciais?

QdIn 5- Há alguma relação entre a percepção da disponibilidade de recursos e o tamanho da empresa?

QdIn 6- Há diferenças na sensação de pressão do tempo entre empresas Grandes, Médias PME's, Pequenas e Micro?

4.3.1.4 Características da organização: localização da organização

A literatura específica da área da inovação indica que, no modelo de SI, existe um grande enfoque na relação entre a localização da organização e os resultados de inovação, i.e., da implementação bem sucedida da resposta criativa (e.g., Edquist, 2001, 2005; Fagerberg, Martin, & Andersen, 2013; Freeman & Luc, 1997; Nelson, 1992, 1993). Esta visão aponta para a clara importância da existência de colaboração inter organizacional onde os atores parceiros (*clusters* industriais) colaboram no desenvolvimento e difusão das inovações como explanado na revisão do capítulo 1 sobre as contribuições interempresariais com vista à prosperidade económica (Porter, 1990, p. 80).

Esta visão vai ao encontro das características apontadas por Asheim & Gertler (2005) sobre a geografia da inovação e a contribuição de várias organizações, associações e políticas locais para o sucesso da implementação das ideias criativas. É também apontado que o capital intelectual de cada região tenha uma voz ativa contributiva para esta implementação pelo seu carácter tácito/experiência/especialização.

Desta forma, procurar-se-á entender que relação pode ser encontrada entre os casos estudados, a localização do seu trabalho e a sua APC.

QdIn 7- Qual é a relação entre a localização da empresa e os níveis de APC?

4.3.2 Sistema de Grupo

4.3.2.1 Clima do Grupo

Na literatura, os modelos teóricos e alguns estudos empíricos mais recentes demonstraram a clara influência do clima do grupo nos resultados criativos do mesmo. O clima do grupo pode ser considerado um constructo que abrange questões de confiança, comportamentos, segurança e partilha de visões dos procedimentos e objetivos das equipas de trabalho (Anderson & West, 1996; Andriopoulos, 2001; Blomberg & Kallio, 2017; Egan, 2005; Elsbach & Hargadon, 2006; Hemlin, 2009; Isaksen & Ekvall, 2010) que, no seu limite influenciam tanto a produção criativa quanto a APC.

De acordo com a teoria de Amabile & Pratt (2016), os pressupostos do CCQ de Ekvall (1996) e do SSSI de Siegel & Kaemmerer (1978) anteriormente apresentados, o clima do grupo terá, na sua prática final, influência sobre a autonomia, o sentimento de pertença ao grupo e o nível de participação ativa nos projetos do grupo. Com isso, o aumento da própria satisfação laboral dos designers de moda.

H3a- Um clima do grupo de trabalho positivo influencia positivamente a APC.

H3b- Um clima do grupo de trabalho positivo influencia positivamente a satisfação laboral.

4.3.2.2 Definição de objetivos e critérios para a excelência

O clima do grupo é influenciado pela definição de objetivos como pode ser perceptível no trabalho de Amabile & Pratt (2016, p. 165) que apontam para uma influência da orientação do trabalho sobre o clima de grupo. Esta teoria vai ao encontro daquilo que Anderson & West (1998) indicam quando, na dimensão da ‘visão’ (parcialmente aplicada no constructo do clima do grupo), afirmam que a partilha de objetivos e a percepção da sua validade são motores impulsionadores de um bom clima laboral dentro das equipas com vista à criatividade e inovação (*ibid*, 1998, p. 58).

A definição de objetivos aparece muito cedo na revisão da literatura como elemento fundamental para produzir guias condutoras daquilo que é esperado por parte dos colaboradores (criatividade) e por parte da própria estratégia de implementação organizacional (inovação). Os resultados do trabalho de Shalley (1991) indicam uma clara relação entre a existência de objetivos para a criatividade e a sua relação positiva no próprio resultado criativo.

Amabile (1988) indica, quanto às características de uma gestão para a inovação, que é necessário haver uma clara definição e comunicação de metas para as equipas e para a própria organização (*ibid*, 1988, pp. 154–155). No instrumento Keys, Amabile et al. (1996), a definição de objetivos está compreendida na dimensão do ‘incentivo organizacional’ pois trata-se de uma gestão que pretende promover o bom fluxo de trabalho orientado (*ibid*, 1996, p. 1166) e, com isso, potenciar a criatividade organizacional.

O parâmetro de critérios para a excelência pode ser revisto no TCI de Anderson & West (1998) dentro da dimensão ‘orientação para a tarefa’ que é caracterizada pelo compromisso que os colaboradores têm em atingir o melhor resultado possível (*ibid*, 1998, p. 59).

Desta forma, é espectável que este constructo influencie positivamente a APC assim como todos os seus itens integrantes e, com isso, a própria satisfação pela tarefa.

H4a- No grupo, a definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente

a APC.

H4b- A definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente a

autogestão.

H4c- A definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente a motivação individual para a tarefa.

H4d- A definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente a satisfação laboral.

H5- A clara definição de objetivos com critérios para a excelência do grupo influencia positivamente o seu clima.

4.3.2.3 Diversidade do grupo

A diversidade na composição do grupo de trabalho está correlacionada com as habilidades dos indivíduos e a estrutura hierárquica dentro da equipa (Egan, 2005; Ford, 1996; Siegel & Kaemmerer, 1978). No limite, a composição democrática de um grupo de trabalho, onde as características são distintas e complementares, está associado a uma melhor performance para a criatividade (Woodman et al., 1993). Amabile et al. (1996) indicam que a diversidade intra-grupal se interliga com um maior espírito de abertura com impacto positivo no pensamento crítico (e de desafio) com vista ao entusiasmo face à tarefa; neste caso espera-se um sentimento de valorização das contribuições individuais. Segundo Andriopoulos & Lewis (2010), num caso ótimo, as equipas com maior diversidade apresentariam indivíduos sem receio de explorar/comunicar livremente as suas ideias.

Pela natureza do trabalho do designer de moda e do debuxador, assume-se aqui que o trabalho destes profissionais decorre amiúde dentro de equipas com características/competências multidisciplinares, por isso, desenharam-se as seguintes hipóteses;

H6- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o clima e cultura dentro do grupo.

H6a- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com a existência de uma linha de confiança dentro do mesmo.

H6b- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o sentimento de existência de maior liberdade na comunicação dentro do mesmo.

H6c- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o sentimento de valorização das opiniões dos colegas do grupo.

H6d- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o reconhecimento da importância das opiniões dos pares.

H6e- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o sentimento de que as ideias são desafiadas construtivamente pelos pares.

4.3.3 Sistema Individual

4.3.3.1 APC (autogestão + motivação individual)

Compreenda-se que esta APC é grandemente influenciada por todos os contextos internos e externos do/ao sistema individual.

Na sua revisão da literatura sobre os contextos organizacionais que funcionam como barreiras e incentivos à criatividade, Blomberg & Kallio (2017) indicam que tanto o sentimento de autoeficácia quanto o de aprendizagem constante funcionam como motores impulsionadores do resultado criativo (*ibid*, 2017, p. 83). A autoeficácia pode-se definir como a medida de quanto alguém se sente capaz de organizar e executar operações com um determinado fim (Bandura & Locke, 2003, p. 2); Tierney & Farmer (2011) indicam que elevados níveis de autoeficácia incrementam a performance criativa (*ibid*, 2011, p. 277). Em 2000, Ryan & Deci, indicaram a relevância do sentimento de aprendizagem contínua sobre o sentimento de autorrealização individual uma vez que esta sensação se traduz na noção de satisfação e competência dos trabalhadores.

Csikszentmihalyi (2015) indica que a fluidez (*flow*) possa ser o termo indicado para caracterizar o momento em que a criatividade se transforma numa 'segunda pele', i. e., quando a produção criativa se afigura como uma característica inata ao indivíduo e, por isso, a prática do exercício da criatividade tem um carácter extremamente positiva com o aumento dos níveis de motivação intrínseca (*ibid*, 2015, p. 173). O aumento da motivação individual desemboca no aumento do interesse pelo trabalho uma vez que,

no seu máximo, a motivação pode transformar-se em paixão pelo trabalho (T. Amabile & Fisher, 2009, p. 481).

A pesquisa de Hennessey & Amabile (2010) deixou clara a relevância da motivação, uma vez que um trabalhador só atingirá o seu potencial máximo através verdadeira vontade e satisfação para executar a tarefa. Num estudo anterior, Amabile (1997) indicara que a motivação humana laboral se poderá relacionar com os ambientes de grupo e organizacional no sentido sinérgico voltado para o processo de motivação lato dentro dos contextos organizacionais (Amabile, 1997, p. 55).

Tendo em consideração o acima posto, colocaram-se as seguintes questões de investigação:

QdIn 8- Os designers que se sentem mais auto eficazes apresentam maiores níveis de motivação intrínseca?

QdIn 9- Existe uma relação direta entre os níveis de auto-percepção da criatividade e a satisfação laboral?

QdIn 10- Pode-se fazer um relação direta entre os níveis de motivação individual e a satisfação laboral?

De acordo com Amabile (1997, p. 55), a motivação individual é capaz de influenciar os ambientes laborais do grupo e até mesmo organizacionais. Esta teoria também pode ser revista no modelo de Woodman et al. (1993, p. 295) quando, para o cálculo da criatividade organizacional, considera uma função que inclui as funções dos cálculos da criatividade grupal e individual. Dentro da criatividade individual, os autores consideram, entre vários elementos, a motivação intrínseca, como apresentado na figura 34; nestas matemáticas, a motivação (assim como outras componentes) influenciam o resultado final.

Desta forma a hipótese é:

H7- Os níveis de motivação individual afetam o Clima do grupo.

4.3.3.2 Satisfação laboral

Os resultados dos estudos de *Hawthorne* de Roethlisberger & William (2003) sugeriram que a paixão pelo trabalho tem influência psicológica sobre os níveis de satisfação e dedicação pela/sobre a tarefa (Houlfort et al., 2015, p. 92). O resultado das experiências indicaram as seguintes conclusões mais importantes: (i) as trabalhadoras

da *Hawthorne* mostraram estar agradadas com o espaço de trabalho uma vez que era permitido trabalhar sem ansiedade por via do tipo de chefia pouco rígida que sentiam, (ii) o ambiente laboral era agradável e, por isso, aumentava os níveis de satisfação das trabalhadoras porque permitia que conversassem uma vez que não eram sentidas pressões externas, (iii) as trabalhadoras viam o supervisor como um orientador e, com isso, (iv) o grupo acabava por aumentar o ritmo produtivo, mesmo que tal não lhes fosse exigido (Chiavenato, 2004, p. 104).

Por esta razão, várias hipóteses e questões de investigação acabam, em teoria, por desembocar na satisfação laboral. Não se investigou (com recurso extensivo à literatura e aos estudos empíricos) a satisfação laboral como ponto de partida, de variável que influencia as demais, uma vez que isso seria considerado uma abordagem diferente da presente. Ainda assim, com o tratamento estatístico de correlações, serão entendidas as influências desta satisfação sobre outras variáveis (por exemplo, se a H1c se confirmar, também fica estatisticamente comprovado que a satisfação laboral dos designers de moda possa influenciar o clima e a cultura da empresa onde trabalham).

4.3.3.3 Experiência profissional

Segundo Schmidt, Hunter, & Outerbridge (1986), os anos de experiência profissional, a qualidade da performance e o conhecimento profissional não têm uma relação linear. Comprovam empiricamente que, a partir dos cinco anos de experiência na maioria dos trabalhos, os funcionários não apresentam (tão diferentemente dos iniciantes) um melhor desempenho laboral e, também que, a partir de determinado ponto, o conhecimento específico das áreas de intervenção tende a estabilizar por via da maior facilidade de aprendizagem que os níveis de retenção de informação (Schmidt, 2009, p. 8; Schmidt et al., 1986, pp. 54-55).

Relativamente à criatividade, Teresa Amabile (1983, 1988, 1996, 1997) sempre incluiu este tópico dentro do parâmetro dos processos e técnicas relevantes para a criatividade tanto nos modelos individuais (*ibid*, 1983, 1996) quanto na teoria para a criatividade e inovação organizacionais (*ibid*, 1988, 1997). Na segunda versão direcionada para a criatividade organizacional, Amabile e Pratt (2016) indicam a importância deste tópico

pois, como referido anteriormente, faz parte de uma multiplicação⁵⁹ e, a sua anulação, implica resto zero.

A teoria da ação criativa individual de Cameron Ford (1996) corrobora a teoria de Amabile ao indicar que, de facto, o conhecimento relevante advém da experiência do indivíduo dentro do domínio.

A visão do sistema em evolução de Gruber (1988, 2005) aponta o conhecimento individual como elemento diacrónico por via das experiências humanas, i.e., em teoria, o criador dilata o seu conhecimento por via de procedimentos heurísticos; Gruber & Wallace (2003) justificam esta teoria com base no Darwinismo e na teoria da evolução das espécies.

Tendo em conta as base empíricas e teóricas da psicologia, e teóricas sobre a criatividade, e compreendendo a importância do conhecimento informal tácito advindo da experiência para o desempenho da criatividade, levanta-se a seguinte questão:

QdIn 11- Existe uma relação entre os anos de experiência profissional e a APC?

4.3.3.4 Respostas individuais

A teoria da criatividade organizacional considera o indivíduo/trabalhador como o elemento que recebe influências dos mais diversos contextos, que Woodman et al. (1993), consideram ‘influências contextuais’.

Ford (1996), no seu modelo da teoria da ação individual, indica que as respostas dos indivíduos na resolução de problemas podem ser criativas ou habituais (habituais = pouco criativas) dependendo das interpretações incomuns ou comuns dos problemas, dos receios ou confiança na receptividade das suas respostas, das convicções individuais em relação às capacidades próprias, e da motivação do indivíduo.

Desta forma parece clara a influência do contexto maior sobre o elemento menor; assim, questionou-se se:

QdIn 12- Existe alguma influência do clima e cultura organizacional sobre a espontaneidade criativa?

⁵⁹ motivação para a tarefa X técnicas relevantes no domínio X processos e técnicas relevantes para a criatividade

QdIn 13- Existe alguma influência do clima e cultura organizacional sobre a tentativa de resolução de tarefas nunca antes resolvidas pelo próprio indivíduo?

QdIn 14- A crença de que conseguiria tirar a rolha de uma garrafa sem saca-rolhas e a motivação individual têm alguma relação?

4.3.4 Sistema Externo

Os modelos de Woodman et al. (1993) e Amabile & Pratt (2016) apresentam relações diretas entre a influência externa e o ambiente empresarial de várias formas. No Modelo Interativo da Criatividade Organizacional, Woodman et al. (1993) indicam que estas influências exteriores afetam o resultado criativo; afirmam que as condições políticas, económicas e de mercado podem inibir ou potenciar os tipos de inovação resultantes de uma atividade que pode estar relutante ao fracasso (possível) comercial (*ibid*, 1993, p. 308). De maneira mais personificada, o Modelo de Componentes Dinâmico para a Criatividade e Inovação Organizacionais indica que o sistema externo afeta o ambiente laboral com efeitos imediatamente visíveis nas questões afetivas dos trabalhadores e subsequentemente na qualidade do trabalho criativo uma vez que o próprio contexto laboral é um sistema aberto capaz de reagir a diversas entradas (*inputs*) de informação (Amabile & Pratt, 2016, p. 174).

Considerando que o Sistema Individual é altamente absoritivo das influências dos contextos alheios, como sistema aberto considerado em Amabile & Pratt (2016), e tendo em conta a relevância dos mercados no sucesso do processo criativo e simultaneamente empresarial (ATP, 2017; Ford, 1996), surge a seguinte questão de investigação:

QdIn 15- Qual é a influência das preocupações com o mercado sobre a APC?

4.3.4 Tabela resumo

A tabela 13 resume as hipóteses e questões de investigação assim como os (i) objetivos específicos a que procuram responder, as (ii) informações de suporte da literatura e de (iii) tratamento estatístico. No total, os 37 itens são compostos por 22 hipóteses (e sub hipóteses) e 15 questões de investigação.

Tabela 13. Tabela resumo das Hipóteses e Questões de Investigação

Objetivo Geral Desenvolvimento de um esquema capaz de demonstrar as interligações e correlações entre vários contextos que, dentro de parâmetros organizacionais influenciam a criatividade dos designers de moda que, em Portugal, operem na criação de artigos têxteis e de vestuário.				
Objetivos específicos	Hipótese/Questão	Suporte bibliográfico	Itens para tratamento estatístico	Tratamento estatístico aplicado
2	H1a- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente o clima dos grupos de trabalho.	(Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016; DiLiello et al., 2011; Ekvall, 1996; Ford, 1996; Woodman et al., 1993)	.Clima e cultura organizacionais; .Clima e cultura de grupos.	Coefficiente de correlação de Pearson
3	H1b- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente a APC.	(Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016; DiLiello et al., 2011; Ford, 1996)	.Clima e cultura organizacionais; .APC.	Coefficiente de correlação de Spearman
3	H1b1- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente a autogestão.	(Amabile et al., 1996)	.Clima e cultura organizacionais; .Autogestão.	Coefficiente de correlação de Spearman
3 e 5	H1b2- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente a motivação individual.	(Amabile & Pratt, 2016; Amabile & Fisher, 2009)	.Clima e cultura organizacionais; .Motivação individual.	Coefficiente de correlação de Spearman
4	H1c- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente satisfação laboral.	(Amabile & Pratt, 2016)	.Clima e cultura organizacionais; .Satisfação laboral.	Coefficiente de correlação de Spearman
4	QdIn 1- A variável dos recursos está diretamente correlacionada com a satisfação laboral?	(Amabile et al., 1996; Ekvall, 1996)	.Recursos; .Satisfação laboral.	Coefficiente de correlação de Spearman
3	H2a- Ter acesso a recursos tem influência sobre a motivação individual para a tarefa.	(Amabile et al., 1996; Ekvall, 1996)	.Recursos; .Motivação	Coefficiente de correlação de Spearman

			individual.	
4	QdIn 2- A existência da sensação de pressão do tempo afeta negativamente os níveis de satisfação laboral?	(Ekvall, 1996)	.Pressão do tempo; .Satisfação laboral.	Coefficiente de correlação de Spearman
3	QdIn 3- A existência da sensação de pressão do tempo condiciona o quanto o designer admite que procura resolver os problemas de formas diferentes?	(Ekvall, 1996)	.Pressão do tempo; ."tento resolver os problemas de formas diferentes".	Coefficiente de correlação de Spearman
3 e 5	H2b- A existência da sensação de pressão do tempo dentro do sistema organizacional afeta negativamente o sentimento de autogestão do sistema individual.	(Ekvall, 1996)	.Pressão do tempo; .Autogestão.	Coefficiente de correlação de Spearman
3 e 5	H2c- O elevado sentimento da pressão do tempo tem carga positiva no sentimento de desafio para as tarefas laborais.	(Amabile et al., 1996)	.Pressão do tempo; .Desafio para as tarefas.	Coefficiente de correlação de Spearman
8	QdIn 4- Há diferenças na sensação de pressão do tempo entre empresas industriais e comerciais?	(ATP, 2017)	.Pressão do tempo; .Tipo de empresa.	Teste de Fisher (20% das células apresentaram um valor esperado menor que 5)
8	QdIn 5- Há alguma relação entre a percepção da disponibilidade de recursos e o tamanho da empresa?	(Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, 2017)	.Disponibilidade de recursos; .Tamanho da empresa.	Coefficiente de correlação de Spearman
8	QdIn 6- Há diferenças na sensação de pressão do tempo entre empresas Grandes, Médias PME's, Pequenas e Micro?	(Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, 2017)	.Pressão do tempo; .Tamanho de empresa.	Teste de Fisher (20% das células apresentaram um valor esperado menor que 5)
1	QdIn 7- Qual é a relação entre a localização da empresa e os níveis de APC?	(Asheim & Gertler, 2005)	.Localização do local de trabalho; .APC;	Análise descritiva (Média e Desvio Padrão)
2 e 4	H3a- Um clima do grupo de trabalho positivo influencia positivamente a APC.	(Anderson & West, 1996)	.Clima e cultura de grupos; .APC.	Coefficiente de correlação de Spearman
2	H3b- Um clima do grupo de trabalho positivo influencia positivamente a satisfação laboral.	(Tranfield et al., 2003, p. 207)	.Clima e cultura de grupos; . Satisfação laboral.	Coefficiente de correlação de Spearman
2	H4a- No grupo, a definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente a APC.	(Amabile & Pratt, 2016; Anderson & West, 1998; Shalley, 1991)	.Definição de objetivos; .APC.	Coefficiente de correlação de Spearman

2	H4b- A definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente a autogestão.	(Amabile & Pratt, 2016; Anderson & West, 1998; Shalley, 1991)	.Definição de objetivos; .Autogestão.	de	Coefficiente de correlação de Spearman
2	H4c- A definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente a motivação individual para a tarefa.	(Amabile & Pratt, 2016; Anderson & West, 1998; Shalley, 1991)	.Definição de objetivos; .Motivação individual.	de	Coefficiente de correlação de Spearman
2 e 4	H4d- A definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente a satisfação laboral.	(Amabile & Pratt, 2016; Anderson & West, 1998; Shalley, 1991)	.Definição de objetivos; .Satisfação laboral.	de	Coefficiente de correlação de Spearman
8	H5- A clara definição de objetivos com critérios para a excelência do grupo influencia positivamente o seu clima.	(Anderson & West, 1998)	.Definição de objetivos; .Clima do grupo.	de	Coefficiente de correlação de Spearman
8	H6- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o clima e cultura dentro do grupo.	(Leedy & Ormrod, 2016, p. 25)	.Mais valia da diversidade no grupo; .Clima do grupo.	de	Coefficiente de correlação de Spearman
8	H6a- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com a existência de uma linha de confiança dentro do mesmo.	(Amabile et al.; 1996)	.Mais valia da diversidade no grupo; ."Sinto que há uma linha de confiança".	de	Coefficiente de correlação de Spearman
8	H6b- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o sentimento de existência de maior liberdade na comunicação dentro do mesmo.	(Creswell, 2014, p. 5; Guba & Lincoln, 1994, p. 105)	.Mais valia da diversidade no grupo; ."Sinto que há uma livre comunicação".	de	Coefficiente de correlação de Spearman
8	H6c- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o sentimento de valorização das opiniões dos colegas do grupo.	(Amabile et al. 1996; Andriopoulos & Lewis, 2010).	.Mais valia da diversidade no grupo; ."As opiniões são valorizadas".	de	Coefficiente de correlação de Spearman
8	H6d- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o reconhecimento da importância das opiniões dos pares.	(Amabile et al.; 1996)	.Mais valia da diversidade no grupo; ."As opiniões dos outros são importantes".	de	Coefficiente de correlação de Spearman
8	H6e- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o sentimento de que as ideias são desafiadas construtivamente pelos pares.	(Amabile et al.; 1996)	.Mais valia da diversidade no grupo; ."As ideias são desafiadas de maneira construtiva".	de	Coefficiente de correlação de Spearman

1 e 8	QdIn 8- Os designers que se sentem mais auto eficazes apresentam maiores níveis de motivação intrínseca?	(Creswell, 2014; Leedy & Ormrod, 2016, p. 25)	.Autogestão; .Motivação individual.	Coefficiente de correlação Spearman de
4 e 8	QdIn 9- Existe uma relação direta entre os níveis de auto-percepção da criatividade e a satisfação laboral?	(Leedy & Ormrod, 2016, p. 92)	.APC; .Satisfação laboral.	Coefficiente de correlação Spearman de
4 e 8	QdIn 10- Pode-se fazer uma relação direta entre os níveis de motivação individual e a satisfação laboral?	(Leedy & Ormrod, 2016, p. 92)	.Motivação individual; .Satisfação laboral.	Coefficiente de correlação Spearman de
2	H7- Os níveis de motivação individual afetam o Clima do grupo.	(Amabile & Fisher, 2009; Woodman et al., 1993)	.Motivação individual; .Clima do grupo.	Coefficiente de correlação Spearman de
6	QdIn 11- Existe uma relação entre os anos de experiência profissional e a APC?	(Amabile & Pratt, 2016; Ford, 1996; Gruber, 1988, 2005; Gruber & Wallace, 2003; F. L. Schmidt, 2009; F. L. Schmidt et al., 1986)	.Experiência profissional na área; .APC.	Coefficiente de correlação Spearman de
3	QdIn 12- Existe alguma influência do clima e cultura organizacional sobre a espontaneidade criativa?	(Ford, 1996)	.Clima e cultura organizacionais; ."Tenho ideias sem ter um problema para resolver".	Coefficiente de correlação Spearman de
1 e 3	QdIn 13- Existe alguma influência do clima e cultura organizacional sobre a tentativa de resolução de tarefas nunca antes resolvidas pelo próprio indivíduo?	(Ford, 1996; Woodman et al., 1993; Woodman & Schoenfeldt, 1989)	.Clima e cultura organizacionais; ."Resolvo o problema mesmo que nunca tenha feito tal tarefa".	Coefficiente de correlação Spearman de
8	QdIn 14- A crença de que conseguiria tirar a rolha de uma garrafa sem saca-rolhas e a motivação individual têm alguma relação?	(Ford, 1996; Woodman et al., 1993; Woodman & Schoenfeldt, 1989)	.Motivação individual; ."Tiro a rolha da garrafa mesmo que não haja um saca rolhas".	Coefficiente de correlação Spearman de
7	QdIn 15- Qual é a influência das preocupações com o mercado sobre a APC?	(Amabile & Pratt, 2016; ATP, 2017; Ford, 1996; Woodman, et al., 1993)	.Mercado; .APC.	Coefficiente de correlação Spearman de

4.3.4 Esquema resumo

O esquema presente na figura 35 pretende resumir o modelo para a investigação e, por tal, reúne todas as hipóteses e questões acima descritas. Os sistemas foram representados sem margens (limites) pois, como indicado acima, são sistemas abertos, que recebem e transmitem informação entre si. As hipóteses estão representadas com linhas contínuas e as questões de investigação com linhas descontínuas/tracejado. Utilizou-se um sistema de cores para facilitar a interpretação do esquema que, tal como a própria criatividade, resulta em interações múltiplas. Com a análise estatística será possível apresentar os resultados das relações entre estes contextos, como apresenta a figura 35 à frente, e, com isso, atingir o objetivo geral proposto no capítulo 1 desta investigação.

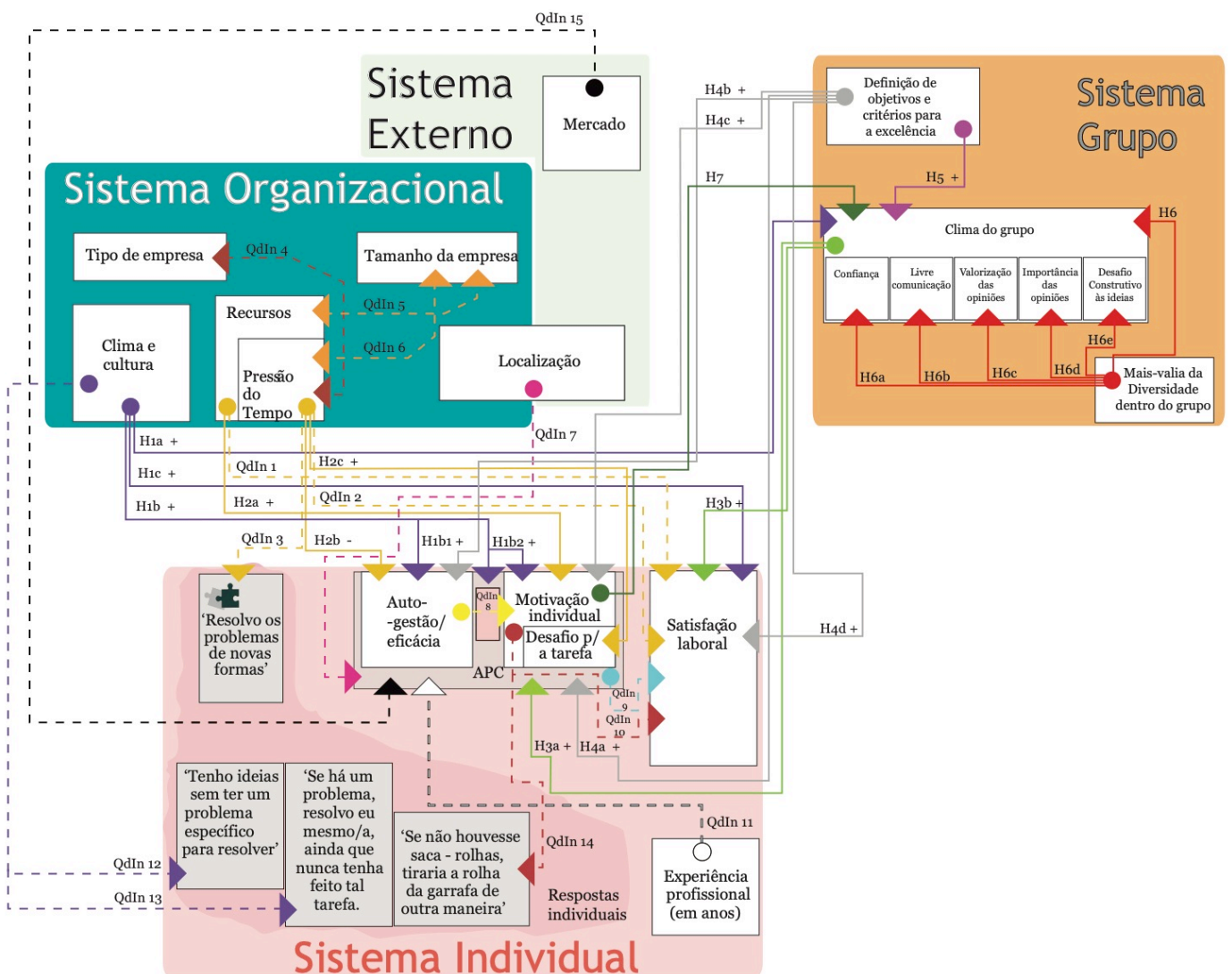


Figura 35. Esquema resumo das Hipóteses e Questões de Investigação

Capítulo 5 – Análise de dados & Discussão de resultados

5.1 Amostra

Foram recolhidas as respostas de 114 designers que trabalham no STV da ITV-pt (n=114) conforme descrito detalhadamente em 5.3.1 – caracterização da amostra. Foi usada a técnica de amostragem não-probabilística designada por *Snowball* (bola de neve) (Etikan, 2016).

5.2 Análise de dados

5.2.1 Teste de normalidade dos Constructos

Analisou-se a normalidade das variáveis numéricas contínuas dos constructos criados (tabela 14) porque dela depende a escolha dos testes estatísticos a aplicar (e.g., correlação entre uma variável com distribuição normal e uma que não apresente a distribuição normal – correlação de Spearman). Para um número constante de n=114, os testes de normalidade analisados foram os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Consideraram-se os valores Kolmogorov-Smirnov uma vez que o teste Shapiro-Wilk é aplicável quando $n < 50$ (Yazici & Yolacan, 2007, p. 182). Quando os valores apresentavam um nível de significância $p > 0,05$ a distribuição é considerada normal e quando $p < 0,05$ rejeita-se a hipótese nula (H_0) e, por tal, assume-se que a distribuição dos dados não é normal.

Tabela 14. Teste de normalidade das variáveis numéricas

Nome do Constructo	Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov (n=114)	Tipo de distribuição
Clima e Cultura Organizacionais	0,066	$p > 0,05$ = distribuição normal
Clima do Grupo	0,085	$p > 0,05$ = distribuição normal
Definição de objetivos e critérios para a excelência	0,033	$p < 0,05$ = Não apresenta uma distribuição normal
Autogestão	0,000	$p < 0,05$ = Não apresenta uma distribuição normal
Motivação individual	0,014	$p < 0,05$ = Não apresenta uma distribuição normal
APC	0,034	$p < 0,05$ = Não apresenta uma distribuição normal
Mercado	0,000	$p < 0,05$ = Não apresenta uma distribuição normal

5.2.2 Teste de Hipóteses e questões de investigação

As hipóteses e questões de investigação foram testadas com recurso a análise estatística e os resultados estão resumidos nas tabelas 15, 16, 17 e 18. A existência de correlação, cujos coeficientes se encontram entre -1 a 1, é expressa pelo valor de R (Pearson) e R_s (Spearman). Os valores entre 0 e 1 indicam uma correlação positiva e entre -1 e 0 uma correlação negativa (Connelly, 2012, p. 171). Em termos práticos, uma correlação positiva indica que, quando os valores sobem numa variável, também tendem a crescer proporcionalmente na variável com a qual está relacionada. Com os valores absolutos de R e R_s , a força da relação pode ser considerada muito fraca (-0,19 a 0,19), fraca (entre -0,39 e -0,20 & entre 0,20 e 0,39), moderada (entre -0,59 e -0,40 & entre 0,40 e 0,59), forte (entre -0,79 e -0,60 & entre 0,60 e 0,79) ou muito forte (entre -1 e -0,80 & entre 0,80 e 1) de acordo com Evans (1996). O valor de significância, representado por 'p', é apresentado com valores < ou > que 0,05. A regra estatística assume, como hipótese zero/nula (H_0) que não existem relações entre as variáveis, por outro lado, a

hipótese alternativa (H_1) indica algum tipo de correlação. Quando $p < 0,05$, existe uma relação estatisticamente significativa e, quando $p > 0,05$, assume-se que não há uma relação entre as variáveis; quando $p < 0,05$ confirma-se a H_1 e quando $p > 0,05$ confirma-se a H_0 .

Correlações

Tabela 15. Resultados dos tratamentos estatísticos das hipóteses de investigação

Hipóteses (H_0)	Coefficiente de correlação de	Coefficiente de Correlação	Força da Correlação Evans (1996)	Sig.	Conclusão
H1a	Pearson	$R=0,766$	Forte	$p < 0,05$	H_1 confirmada: existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa.
H1b	Spearman	$R_s=0,750$	Forte	$p < 0,05$	H_1 confirmada: existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa.
H1b1	Spearman	$R_s=0,611$	Forte	$p < 0,05$	H_1 confirmada: existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa.
H1b2	Spearman	$R_s=0,801$	Muito Forte	$p < 0,05$	H_1 confirmada: existe uma correlação positiva muito forte e estatisticamente significativa.
H1c	Spearman	$R_s=0,717$	Forte	$p < 0,05$	H_1 confirmada: existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa.
H2a	Spearman	$R_s=0,402$	Moderada	$p < 0,05$	H_1 confirmada: existe uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa.
H2b	Spearman	$R_s=0,211$	Fraca	$p < 0,05$	H_1 confirmada: existe uma correlação positiva fraca e estatisticamente significativa.
H2c	Spearman	$R_s=0,256$	Fraca	$p < 0,05$	H_1 confirmada: existe uma correlação positiva fraca e estatisticamente significativa.

H3a	Spearman	$R_s=0,608$	Forte	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa.
H3b	Spearman	$R_s=0,547$	Moderada	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa.
H4a	Spearman	$R_s=0,668$	Forte	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa.
H4b	Spearman	$R_s=0,609$	Forte	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa.
H4c	Spearman	$R_s=0,665$	Forte	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa.
H4d	Spearman	$R_s=0,472$	Moderada	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa.
H5	Spearman	$R_s=0,698$	Forte	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa.
H6	Spearman	$R_s=0,471$	Moderada	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa.
H6a	Spearman	$R_s=0,496$	Moderada	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa.
H6b	Spearman	$R_s=0,389$	Fraca	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva fraca e estatisticamente significativa.
H6c	Spearman	$R_s=0,412$	Moderada	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa.
H6d	Spearman	$R_s=0,395$	Fraca	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva fraca e estatisticamente significativa.
H6e	Spearman	$R_s=0,414$	Moderada	$p<0,05$	H ₁ confirmada: existe uma correlação positiva moderada

					e estatisticamente significativa.
H7	Spearman	$R_s=0,641$	Forte	$p<0,05$	H_1 confirmada: existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa.

A tabela 16 apresenta os resultados dos testes de correlação aplicados às QdIn com exceção das questões 4, 6 e 7 cujos resultados se encontram descritos posteriormente (tabelas 17 e 18) nas subsecções respectivas uma vez que, ao contrário das demais analisadas com correlações de Spearman, foram aplicados testes de Chi-Quadrado (χ^2) (questão 4 e 6) e análise descritiva (questão 7).

Tabela 16. Resultados dos tratamentos estatísticos das questões de investigação

Questão de investigação	Coefficient e de correlação de	Coefficient e de Correlação	Força da Correlação Evans (1996)	Sig.	Conclusão
QdIn 1	Spearman	$R_s=0,514$	Moderada	$p<0,05$	Existe uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa.
QdIn 2	Spearman	$R_s=0,149$	Muito Fraca	$p>0,05$	Não existe relação estatisticamente significativa
QdIn 3	Spearman	$R_s=0,071$	Muito Fraca	$p>0,05$	Não existe relação estatisticamente significativa
QdIn 5	Spearman	$R_s=0,014$	Muito Fraca	$p>0,05$	Não existe relação estatisticamente significativa
QdIn 8	Spearman	$R_s=0,828$	Muito Forte	$p<0,05$	Existe uma correlação positiva muito forte e estatisticamente significativa.
QdIn 9	Spearman	$R_s=0,668$	Forte	$p<0,05$	Existe uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa.
QdIn 10	Spearman	$R_s=0,704$	Forte	$p<0,05$	Existe uma correlação positiva forte e

					estatisticamente significativa.
QdIn 11	Spearman	$R_s=0,207$	Fraca	$p<0,05$	Existe uma correlação positiva fraca e estatisticamente significativa.
QdIn 12	Spearman	$R_s=0,095$	Muito Fraca	$p>0,05$	Não existe relação estatisticamente significativa
QdIn 13	Spearman	$R_s=0,196$	Muito Fraca	$p<0,05$	Existe uma correlação positiva muito fraca e estatisticamente significativa.
QdIn 14	Spearman	$R_s=-0,036$	Muito Fraca	$p>0,05$	Não existe relação estatisticamente significativa
QdIn 15	Spearman	$R_s=0,167$	Muito Fraca	$p>0,05$	Não existe relação estatisticamente significativa

Chi-Quadrado

Para averiguar as relações associadas às QdIn 4 e 6, o tratamento estatístico aplicado foi o Chi-Quadrado de Pearson, comumente chamado de Chi-Quadrado (χ^2) uma vez que se trata de uma avaliação paramétrica de comparação das distribuições nas frequências das respostas recolhidas em amostras independentes (e.g., empresa industrial \neq empresa comercial e micro empresas \neq grandes empresas) e variáveis qualitativas ordinais e nominais. O teste exato de Fisher foi aplicado à análise estatística para averiguar as diferenças de distribuição nas QdIn indicadas porque o teste de χ^2 indicou sempre que mais de 20% das células apresentavam <5 respostas àquele parâmetro, como representado na tabela 17 abaixo. O teste de Fisher é apelidado de ‘exato’ porque faz uma análise hipergeométrica exata no cálculo do valor p maior que a aproximação conseguida pelo Chi-Quadrado de Pearson.

A tabela 17 procura resumir os resultados das operações efectuadas de acordo com o acima posto assim como os resultados da análise da tabulação cruzada (em frequências) para um total de 114 respostas.

Tabela 17. Resultados dos tratamentos estatísticos das questões de investigação: Chi-Quadrado

		Q.20 Em que medida sente a pressão do tempo no seu trabalho? ↓							
		1- Nenhuma	2- Pouca	3- Indiferente	4- Alguma	5- Totalmente	teste de Fisher ↓	Sig. ↓	Conclusão ↓
QdIn 4	Q. 80 Tipo de empresa ↓						2,557	p>0,05	Confirma H ₀ : não existem diferenças estatisticamente significativas na sensação de pressão do tempo entre os dois tipos de empresas.
	Industrial	1	4	15	21	34			
	Comercial	0	0	9	10	20			
QdIn 6	Q. 81 Tamanho da empresa ↓						11,830	p>0,05	Confirma H ₀ : não existem diferenças estatisticamente significativas na sensação de pressão do tempo entre os dois tipos de empresas.
	Micro	0	0	5	6	14			
	Pequena	0	3	7	8	11			
	PME	0	0	1	2	2			
	Média	0	1	6	6	10			
	Grande	1	0	5	9	17			

Análises descritivas

Para uma resposta à QdIn 7, e porque as respostas da amostra correspondem a 14 localizações (Nuts III) de forma não uniforme, procedeu-se a uma análise descritiva das médias e desvios-padrão das respostas obtidas às questões consideradas no constructo “APC”, apresentado no capítulo 4 desta investigação. A média e o desvio-padrão foram analisados para 10 das 14 localidades presentes na amostra uma vez que se

desconsideraram as localidades com apenas uma resposta pela impossibilidade de cálculo das medidas referidas. O resultado do referido tratamento estatístico encontra-se na tabela 18.

Tabela 18. Resultados do tratamento estatístico da QdIn 7

		Auto percepção da criatividade		
QdIn 7	Localização (NUTS III) é	Número de respostas ↓	Média ↓	Desvio Padrão ↓
	Alto Minho	3	3,0909	0,34418
	Cávado	11	4,000	0,21267
	Ave	27	3,5320	0,17044
	Área Metropolitana do Porto	29	3,3668	0,14462
	Alto Tâmega	1	-	-
	Tâmega e Sousa	1	-	-
	Terras de Trás-os-Montes	1	-	-
	Região de Aveiro	2	2,8182	0,27273
	Região de Coimbra	3	3,2727	0,63852
	Viseu Dão Lafões	5	3,1273	0,58888
	Beiras e Serra da Estrela	13	3,2028	0,30521
	Beira Baixa	7	3,8701	0,29146
	Área Metropolitana de Lisboa	10	3,5727	0,22475
	Região Autónoma da Madeira	1	-	-

5.3 Discussão dos resultados

5.3.1 Caracterização da amostra

Informação Pessoal

Responderam ao questionário 23 designers do sexo homem (aproximadamente 20% da amostra) e 91 mulheres (80%) com idades compreendidas entre os 20 anos (mínimo) e os 62 anos (máximo). As idades dos respondentes estão, na figura 36, distribuídas por grupos (20-25, 26-30, 31-35, 34-40, 41-45, 46-50, 50-55 e +55).

O grupo de designers da amostra, na sua maioria, têm formação profissional ou superior. Três designers indicaram ter a escolaridade concluída até ao 12^o ano e 111 dos respondentes indicaram ter (i) um curso técnico-profissional (n=20), (ii) licenciatura feita pré-Bolonha (n=20), (iii) licenciatura pós-Bolonha (n=38), (iv) mestrado (n=32) ou (v) doutoramento (n=1).

Informação Profissional

A amostra é constituída por (i) designers de vestuário (n=87) mas também por (ii) designers têxteis/debuxadores (n=22) e (iii) designers com dupla função de desenvolverem vestuário e têxtil (n=5).

No que respeita à experiência profissional na área, a distribuição da amostra revelou que 30 designers tinham entre 1 e 3 anos de experiência, 34 respondentes indicaram exercer a função entre 4 a 7 anos, o grupo entre 8 a 11 anos de experiência profissional correspondeu a 16 designers, 10 designers indicaram ter entre 12 e 14 anos nas funções, 7 designers encontram-se no grupo da experiência profissional entre 15 a 18 anos e, com mais de 18 anos de experiência profissional, há 17 designers na amostra. Ao fazer o cruzamento das variáveis da experiência profissional e da localização dessa mesma experiência, é possível entender que os 17 respondentes com mais de 18 anos de exercício profissional se encontram, em maior número nas zonas do Cávado (n=3), Ave (n=3) e área metropolitana do Porto (n=6); os restantes 5 designers dentro da categoria estão divididos de forma individual por regiões do país como Tâmega e Sousa, Região de Coimbra, Viseu Dão Lafões, Beira Baixa e área metropolitana de Lisboa.

Na amostra há 12 designers empresários (10,5%), 59 designers por conta doutrem com contrato efetivo (51,8%), 32 por conta doutrem a contrato (28,1%) e 9 designers independentes/*freelancer* (7,9%).

A empresa onde trabalha

A maioria das respostas foram recolhidas por designers que trabalham na zona norte e centro-norte do país (n=103). Foram obtidas respostas de 10 designers da área metropolitana de Lisboa (Nuts III) e de 1 designer empresário da região autónoma da Madeira.

Os designers que responderam ao questionário trabalham em empresas com várias dimensões, a saber, 25 em micro empresas, 29 em pequenas empresas, 23 em médias empresas, 5 em empresas com caracterização de PME e, com alguma representatividade, 32 dos respondentes trabalham em grandes empresas. A distribuição destas empresas de tamanhos diferentes está presente na tabela 19 que resulta do cruzamento dos dados entre as localizações e as características das empresas nas respostas recolhidas.

Tabela 19. Tamanho da empresa vs. Localização da empresa

n=114	Tamanho da empresa:				
	Micro	Pequena	PME	Média	Grande
Localização da empresa:					
Alto Minho	0	2	0	1	0
Cávado	1	2	1	3	4
Ave	4	12	0	6	5
Área Metropolitana do Porto	4	10	1	3	11
Alto Tâmega	1	0	0	0	0
Tâmega e Sousa	0	0	1	0	0
Terras de Trás-os-Montes	1	0	0	0	0
Região de Aveiro	0	0	0	1	1
Região de Coimbra	2	0	0	1	0
Viseu Dão Lafões	0	0	0	0	5
Beiras e Serra da Estrela	6	2	0	3	2
Beira Baixa	1	0	0	3	3
Área Metropolitana de Lisboa	5	1	1	2	1
Região Autónoma da Madeira	0	0	1	0	0
Total:	25	29	5	23	32

Recolheram-se respostas de designers de moda que trabalham em empresas Industriais (n=75) e Comerciais (n=39), distribuídas no país conforme mostra a tabela 20.

Tabela 20. Tipo de empresa vs. Localização da empresa

n=114	Tipo de empresa:	
	Industrial	Comercial
Localização da empresa:		
Alto Minho	1	2
Cávado	11	0
Ave	24	3
Área Metropolitana do Porto	13	16
Alto Tâmega	0	1
Tâmega e Sousa	0	1
Terras de Trás-os-Montes	1	0
Região de Aveiro	2	0
Região de Coimbra	1	2

Viseu Dão Lafões	5	0
Beiras e Serra da Estrela	7	6
Beira Baixa	5	2
Área Metropolitana de Lisboa	4	6
Região Autónoma da Madeira	1	0
Total:	75	39

A figura 36 que se segue apresenta de forma agregada as informações relacionadas com as informações pessoais, profissionais e da empresa onde os designers de moda, que responderam ao questionário, trabalham. A disposição da informação foi grandemente inspirada na forma como Ruppert- Stroescu & Hawley (2014, p. 16) apresentaram os resultados da sua pesquisa. É de salientar que os gráficos são independentes e, mesmo que as cores sejam de tons parecidos, não há relação entre as informações por eles mostrados.

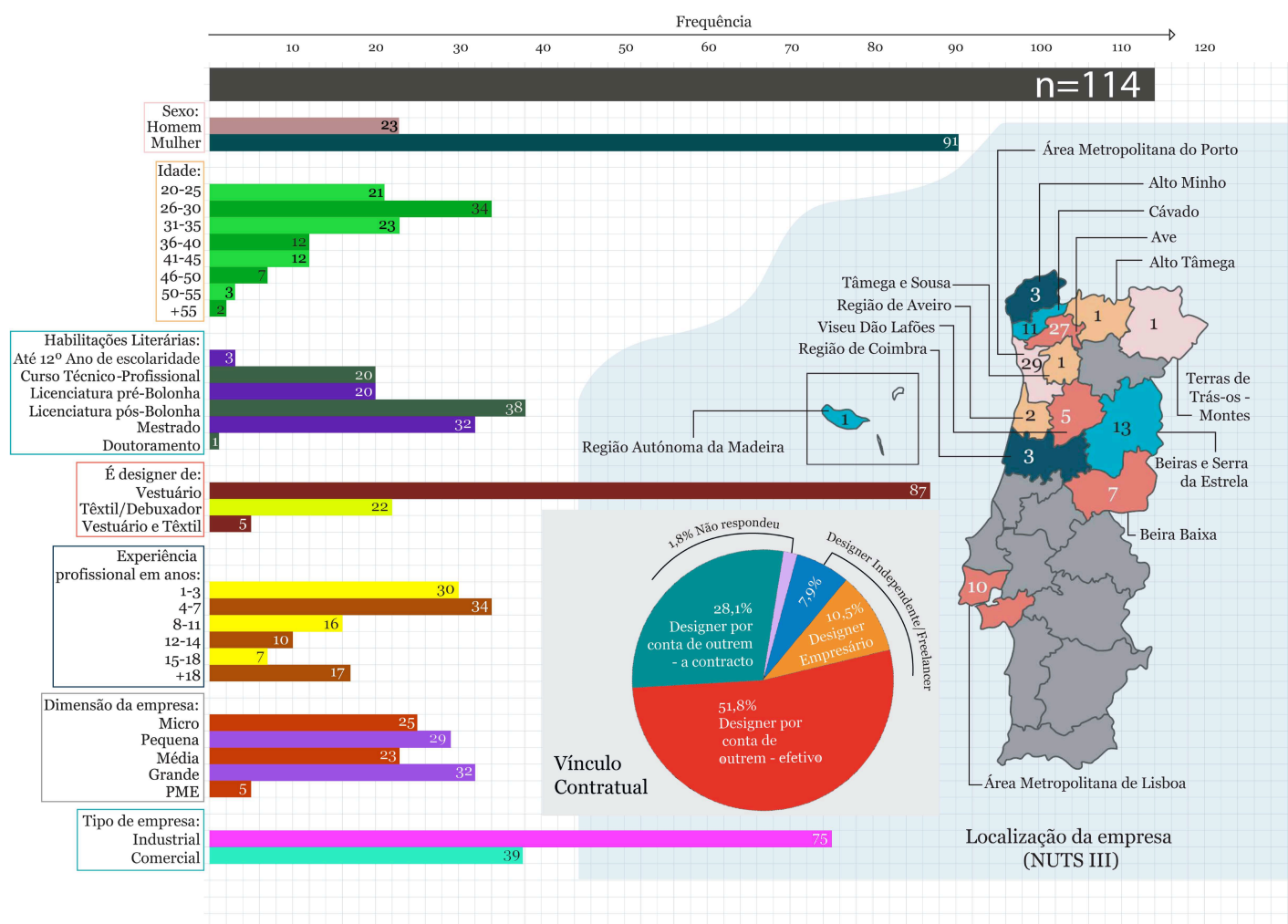


Figura 36. Caracterização da amostra

Crenças, opiniões, incentivos e criatividade

Nesta secção da discussão dos resultados serão analisadas as respostas a questões relacionadas com crenças, opiniões e incentivos organizacionais tendo em vista a criatividade dos designers de moda da ITV-Pt que responderam ao questionário.

A referência aos números das questões pode ser consultado na tabela do apêndice 9 uma vez que existe uma diferença entre o número da questão apresentado na discussão dos resultados avante e a ordem pela qual a referida questão se encontra no instrumento final, tal como anunciado em 3.5.

A primeira questão feita aos designers procurou saber até que ponto concordavam ou discordavam compreender a complexidade do conceito de criatividade (Q.22). A maioria das respostas indicaram que concordavam completamente com o facto de compreenderem a referida complexidade (69,3%). Quando questionados sobre até que ponto sentiam que necessitavam de fazer uso da criatividade no seu trabalho diário (Q.23), a maioria das respostas posicionaram-se entre o 4 - algum (25,4%) e o 5 - muito (29,8%). Também uma grande maioria confia na sua capacidade criativa para resolver os problemas (Q.5), 42,1% 4 - concordam e 33,3% 5 - concordam totalmente. Com grande incidência no quadrante positivo, os designers de moda inquiridos também acreditam que ter muita cultura geral é uma mais valia para ter mais ideias criativas (Q.26), sendo que as percentagens correspondem 20,2% 4 - concordo e 48,2% 5 - concordo totalmente.

Percebe-se que a maioria dos designers considera que as novas tecnologias incentivam o desenvolvimento de artigos criativos (Q.71), sendo que 55,3% concordam totalmente. Questionaram-se os designers sobre se consideravam que o produto de moda que desenvolviam tinha o valor acrescentado do design (Q.72), 31,6% 4 - concordaram e 47,4% 5 - concordaram totalmente.

Em relação à empresa onde trabalham, questionou-se até que ponto os designers concordavam que tinham um compromisso para com a empresa (Q.38). A tabela 21 apresenta as frequências das distribuições das respostas. A maioria dos designers de moda concordam que têm um compromisso com a entidade organizacional.

Tabela 21. Até que ponto concorda que tem um compromisso para com a empresa

(Frequências em % - Q.38)

n=114	Até que ponto concorda que tem um compromisso para com a empresa
1- Discordo Totalmente	0%
2- Discordo Parcialmente	9,6%
3- Nem Concordo Nem Discordo	17,5%
4- Concordo	35,1%
5- Concordo Totalmente	37,7%
Média	4,0088
Desvio Padrão	0,97305

Na questão 12 perguntou-se em que medida o respondente sentia que a empresa onde trabalhava se preocupava com o sucesso pessoal dos seus trabalhadores. A análise descritiva dos resultados demonstrou que os designers sentiam que havia 2 - pouca preocupação (26,3%), 3 - indiferença (27,2%) ou 4 - alguma preocupação (22,8%). Uma pequena percentagem de 11,4% sente que a empresa se preocupa 5 - muito com o sucesso pessoal dos trabalhadores. Maior que no extremo positivo, o extremo absolutamente negativo, de 1 - nenhuma, apresentou uma frequência de 12,3% das respostas. Como resultado, o valor de média desta questão é de 2,94, o que representa, no global, que os designers sentem que a empresa pouco se preocupa com o seu sucesso pessoal. A dispersão das respostas apresentou um desvio-padrão elevado (1,2) o que significa alguma diferença nesta percepção.

Considerando que Runco (2007, p. 310) indica que a criatividade pode ser melhorada pelas viagens que o criador faz, de como este facto muda a sua perspectiva e o torna, potencialmente, mais criativo, questionaram-se os designers até que ponto eram incentivados a viajar para visitar as feiras da especialidade (Q.28). A análise descritiva revelou uma distribuição das respostas muito parecida entre os espectros positivos e negativos uma vez que 17,5% respondeu que a empresa em 1 - nada incentivava a fazer as referidas viagens, 16,7% respondeu que havia 2 - pouco incentivo para visitar feiras, 17,5% dos designers indicou que sentia 4 - algum tipo de incentivo e 17,5% das respostas estão no extremo positivo, afirmando que a/o designer sentia que a empresa

a/o estimulava a fazer viagens às feiras da área. Com 3 – indiferença em relação à questão estão 30,7% das respostas recolhidas. No global, a média indicou valores ligeiramente positivos (3,0088) e o desvio padrão de 1,327 indica o quão diferentes são as percepções dos designers em relação ao assunto.

Na questão 83 pediu-se aos designers que indicassem as feiras que visitavam sazonalmente. Havia uma lista pré-definida com algumas feiras mas também um espaço de resposta livre onde o respondente pôde acrescentar mais nomes de feiras. A análise à Q83 revelou 49 combinações de nomes de feiras frequentadas pelos respondentes. A tabela 22 resulta de uma análise ao número de feiras visitadas por cada designer.

Tabela 22. Número de feiras que os designers visitam/participam

Número de feiras (x)	Frequência (N)
0 feiras	3
1 feira	39
2 feiras	33
3 feiras	18
4 feiras	9
5 feiras	5
6 feiras	1
7 feiras	1
Não respondeu	5
Total:	114

Da feiras indicadas por quem respondeu à questão, 69,3% dos designers assinalaram que visitavam (pelo menos) a feira do Modtíssimo no Porto e 52,6% indicaram que visitam a *Première Vision* em Paris.

Posto de trabalho

A presente investigação não se debruçou afincadamente sobre as componentes físicas e a sua influência na criatividade.

Marty et al. (2003) definem a (i) percepção visual como uma característica pela qual há um processo de procura consciente ou inconsciente de informação que será avaliada cognitivamente (*ibid*, 2003, p. 19). A iluminação do local de trabalho é um tópico relevante na medida em que está associada à ideia de que os próprios trabalhadores atribuem à experiência vivida no ambiente laboral (Hygge & Löfberg, 1997, p. 70). A iluminação pode ser artificial, natural ou uma combinação entre estas, nesta investigação, os especialistas Delphi escolheram somente validar a importância da luz natural. Os trabalhadores frequentemente associam a luz natural a um maior bem-estar e por isso este tipo de iluminação aparece nas preferências dos colaboradores (Marty et al., 2003, p. 4).

No que respeita à existência de (ii) ruído no local de trabalho, há já décadas que alguns trabalhos empíricos relacionam os níveis de desconforto sonoro com a eficiência (e.g., Nemecek & Grandjean, 1973, p. 124), a concentração e a própria satisfação laboral (Leather, Beale, & Sullivan, 2003, p. 213).

No desenvolvimento do WEIS, Corner et al. (1997, p. 30) especulam que os odores no local de trabalho também possam interferir com a capacidade de concentração e, com isso, aumentar a dificuldade na execução de tarefas laborais. No questionário para a avaliação do conforto visual, Hygge & Löfberg (1997, p. 72) também incluíram questões sobre a satisfação com o cheiro no local de trabalho.

Em contrapartida, os sobejamente conhecidos estudos de Hawthorne (Roethlisberger & William, 2003) comprovaram que, em relação à iluminação, não existem variâncias significativas no trabalho dos colaboradores. Como atestado atrás, a maior prova de produtividade dos referidos testes prendeu-se com a satisfação laboral e a importância/atenção/dedicação prestada aos trabalhadores da Western Electric Company (Chiavenato, 2004, p. 103; Jones, 1992, p. 451; Önday, 2016, p. 102).

Pediu-se aos designers que indicassem o quão importante era haver uma janela no posto de trabalho (Q. 63), o quão satisfeitos estavam com o ruído (Q.64) e o cheiro (Q.65) no posto de trabalho. A tabela 23 apresenta os resultados descritivos das respostas. Perceba-se que, com a média próxima do máximo, as respostas à questão 63 demonstraram que os designers consideram muito importante a existência de luz natural no seu posto de trabalho, tal como sugerido por Marty et al., (2003, p. 4).

Ademais, esta preferência foi homogênea a um bom nível uma vez que o desvio padrão de 0,46 indica pouca dispersão das respostas recolhidas.

Tabela 23. Frequências em % - Q.63, Q.64, Q.65

n=114	Q.63 Para si, quanto importante é ter uma janela no posto de trabalho?		Q. 64 Quanto satisfeito está com o nível de ruído no/do seu posto de trabalho?	Q.65 No geral, quanto satisfeito está com o cheiro no/do seu posto de trabalho?
1- Nada Importante	0%	1- Totalmente Insatisfeito	11,4%	5,3%
2- Pouco Importante	0,9%	2- Insatisfeito	10,5%	7%
3- Indiferente	2,6%	3- Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	30,7%	28,1%
4- Importante	4,4%	4- Satisfeito	29,8%	35,1%
5- Muito Importante	92,1%	5- Totalmente Satisfeito	17,5%	24,6%
Média	4,8772		3,3158	3,6667
Desvio Padrão	0,46354		1,21434	1,08625

5.3.2 Sistema Organizacional

Clima e cultura organizacionais

Para entender as influências do e sobre o clima e a cultura organizacionais, considerou-se a análise das hipóteses 1a, 1b1, 1b2 e 1c assim como as QdIn 12 e 13.

A variável apresentou a média e o desvio-padrão indicados na tabela 24. De notar que não foi possível calcular o número de empresas envolvidas no estudo por uma questão de anonimato dos respondentes e, por isso, os valores da tabela 24 apresentam a tendência central e a uniformidade das respostas que são fruto das visões dos designers

de moda sobre as empresas onde trabalham, i.e., as apreciações não foram somadas e divididas pelo número de empresas envolvidas mas sim pelo número de designers que responderam ao questionário. Em termos descritivos, as médias, valores de tendência central, apresentam valores médios baixos (3,29 numa escala de 1 a 5). O desvio padrão, medida de dispersão das respostas recolhidas, apresenta o valor de 1,06 que, no limite, indica baixa homogeneidade entre as percepções recolhidas.

Tabela 24. Média e Desvio Padrão: Clima e cultura Organizacionais

n=114	Clima e cultura Organizacionais
Média	3,2921
Desvio Padrão	1,06357

H1a- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente o clima dos grupos de trabalho.

Os valores registados no clima e na cultura organizacionais apresentaram uma correlação forte ($R=0,766$), significativa ($p<0,05$) e positiva com os níveis do clima do grupo. A correlação é positiva forte uma vez que o valor R está entre 0 e 1; assim consegue-se entender que, tal como esperado pelos modelos teóricos sobre a C/O de Siegel & Kaemmerer (1978) e Ekvall (1996) sobre os climas e culturas para a criatividade, os valores do clima e cultura dentro da empresa são claros potenciadores do (i) clima do grupo. No entanto, esta forte correlação não conclui que a percepção dos designers de moda aponte, necessariamente, para valores altos ou muito altos aquando da caracterização do clima de grupo ou do clima e da cultura organizacionais das empresas onde trabalham até porque, tal como mencionado, não foi possível calcular o número de empresas ou de grupos de trabalho envolvidos no estudo (a média e o desvio padrão do clima do grupo serão apresentados em 5.3.2.1).

H1b- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente a APC.

A correlação entre os valores do clima e cultura organizacionais e a APC mostra-se forte ($R_s=0,750$), positiva, e estatisticamente significativa ($p<0,05$), conforme expectável pelas referências destacadas da literatura (Amabile, 1988; Amabile & Pratt,

2016; DiLiello et al., 2011; Ford, 1996). Na construção da variável APC foram agrupadas duas variáveis latentes como apresentado no capítulo anterior e, por tal, a H1b foi subdividida em H1b1 e H1b2, procurando estudar as relações entre o clima e cultura organizacionais e as partes que a compõem.

H1b1- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente a autogestão.

A correlação entre o clima e cultura organizacionais e a autogestão apresentou-se forte ($R_s=0,611$), positiva e significativa ($p<0,05$).

H1b2- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente a motivação individual.

O resultado da correlação entre o clima e cultura organizacionais e a motivação individual apresentou-se muito forte ($R_s=0,801$), positiva e estatisticamente significativa ($p<0,05$).

Tal como esperado pela literatura, o clima e a cultura dentro das empresas do STV têm uma influência alta sobre o planeamento do trabalho diário dos designers de moda e no seu sentimento de aprendizagem constante (autogestão). Se for considerado que a motivação individual é um factor crítico para a criatividade dos designers, considerando o “*flow*” de Csikszentmihalyi (2015) ou a paixão de Amabile & Fisher (2009), os tratamentos estatísticos demonstraram claramente que o clima e a cultura da empresa são contextos que a influenciam muito fortemente. Em sentido inverso, também se comprovou que a motivação individual dos designers de moda tem grande influência sobre o clima e a cultura organizacionais, proporcionando uma visão inversa das influências dentro dos contextos organizacionais.

H1c- Um clima e uma cultura organizacionais positivos influenciam positivamente a satisfação laboral.

A análise a esta hipótese concluiu que o constructo do clima e cultura organizacionais está estatisticamente relacionado com a satisfação laboral dos designers de moda de forma significativa ($p<0,05$), positiva e forte ($R_s=0,717$).

Em termos práticos, uma boa cultura e um bom clima organizacionais dentro das empresas do sector acaba por contribuir positivamente para a motivação dos trabalhadores, e, um designer de moda motivado também coopera para um bom ambiente dentro da empresa onde trabalha. Além da motivação, o clima e a cultura organizacionais positivos também provocam o aumento dos níveis de satisfação

laboral, tal como demonstra a figura 37. Sabe-se que Portugal é internacionalmente conhecido por ter uma ITV fortemente tradicional e familiar - sobretudo PME's - como indica a ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2014); possivelmente esta forte relação, amiúde afectiva (motivação e satisfação), seja característica marcante de uma indústria caracterizada como ‘familiar’, tal como indicado pela ATP.

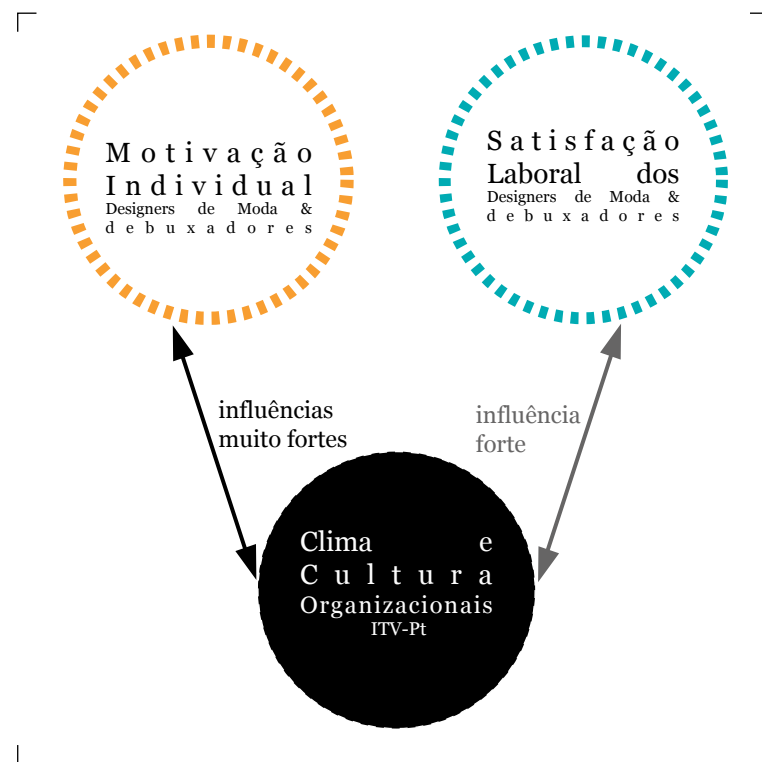


Figura 37. Relações entre o Clima e a cultura organizacionais, motivação individual e satisfação laboral dos designers de moda que trabalham na ITV-Pt

Fonte: Autor

QdIn 12- Existe alguma influência do clima e cultura organizacional sobre a espontaneidade criativa?

A questão de investigação 12 procurou saber se o clima e a cultura organizacionais seriam responsáveis por influenciar algum tipo de espontaneidade criativa por parte dos designers uma vez que, no modelo de Ford (1996), o receio da receptividade por parte da organização acaba por influenciar o tipo de respostas aos problemas e, por isso a sua própria espontaneidade. Este receio da receptividade está, pois, relacionada com um tipo de cultura e clima dentro da empresa. O tratamento dos dados revelou não existir uma relação estatisticamente significativa ($p > 0,05$).

QdIn 13- Existe alguma influência do clima e cultura organizacional sobre a tentativa de resolução de tarefas nunca antes resolvidas pelo próprio indivíduo?

Tal como na espontaneidade, o receio de repercussões advindas do contexto organizacional também, com base em Ford (1996), poderia refletir-se no facto dos designers de moda sentirem a necessidade de responder aos desafios de forma 'habitual' ao invés de 'criativa', compreendendo o risco de uma resposta nova. Ainda que de forma muito fraca ($R_s=0,196$), o tratamento estatístico comprova uma correlação positiva e significativa ($p<0,05$).

Em termos práticos, revela-se que, mesmo em climas e culturas organizacionais positivos, os designers consideram resolver os problemas de forma criativa, mesmo que nunca tenham resolvido tais tarefas. O valor muito fraco da correlação quer dizer que, mesmo em ambientes empresariais com bom clima e cultura para a criatividade, os designers de moda têm algumas atitudes criativas face ao desconhecido, mas de forma muito tímida ou receosa.

Recursos e pressão do tempo

Para estudar as correlações associadas aos recursos e à pressão do tempo no contexto organizacional do STV, consideraram-se as hipóteses H2a, H2b, H2c e as questões de investigação (QdIn) 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Quando questionados sobre até que ponto consideravam importante adquirir novos conhecimentos tendo em vista o desenvolvimento de novos produtos na área da moda (Q. 27), 66,7% dos designers posicionaram a resposta no extremo absoluto positivo com 5 – muito.

Quando questionados se concordavam que era importante haver recursos para desenvolver novos produtos de moda (Q.62), 59,6% dos designers de moda concordaram totalmente e 32,5% concordaram que era relevante ter acesso a recursos para o trabalho, tal como antecipado na literatura. À questão do compartilhamento de recursos dentro do contexto organizacional (Q.61), a maioria dos designers (50,9%) respondeu concordar totalmente com este princípio. Em ambas as questões, encontraram-se valores de média das respostas próximos do máximo (5), o que indica grande concordância na necessidade da existência de recursos e que estes sejam partilhados/trocados entre os elementos da empresa. A tabela 25 apresenta as distribuições, médias e desvio - padrão das respostas às questões mencionadas.

Tabela 25. Frequências em % - Q.61 e Q.62

n=114	Q.61 Até que ponto concorda que é importante ter uma troca fluida de recursos aquando do desenvolvimento de novos produtos de moda?	Q.62 Até que ponto concorda que é importante que haja recursos disponíveis para o rápido desenvolvimento de novos produtos de moda?
1- Discordo Totalmente	0,9%	0%
2- Discordo Parcialmente	2,6%	3,5%
3- Nem Discordo Nem Concordo	12,3%	4,4%
4- Concordo	33,3%	32,5%
5- Concordo Totalmente	50,9%	59,6%
Média	4,3070	4,4825
Desvio Padrão	0,85318	0,74350

H2a- Ter acesso a recursos tem influência sobre a motivação individual para a tarefa.

Encontrou-se uma relação estatisticamente significativa ($p < 0,05$), moderada ($R_s = 0,402$) e positiva entre o acesso a recursos – e a sua existência – e os níveis de motivação individual dos designers de moda que trabalham na ITV-Pt.

QdIn 1- A variável dos recursos está diretamente correlacionada com a satisfação laboral?

A existência de recursos para o desenvolvimento dos projetos de moda também tem peso sobre a satisfação laboral dos designers de moda. A QdIn 1 apresentou uma correlação moderada ($R_s = 0,514$), positiva e estatisticamente significativa ($p < 0,05$) entre as variáveis.

As indicações teóricas de Amabile et al. (1996) e DiLiello et al. (2011) comprovam os resultados da H2a e QdIn1 uma vez que a percepção sobre a disponibilidade dos recursos afeta a motivação individual uma vez que o designer percebe o valor do projeto (e.g., ter poucos recursos pode fazer parecer que o projeto não é relevante) e os níveis de apoio organizacional às suas ideias.

QdIn 5- Há alguma relação entre a percepção da disponibilidade de recursos e o tamanho da empresa?

A QdIn 5 não mostrou relação significativa ($p > 0,05$) entre o tamanho das empresas do STV e a percepção sobre a existência de recursos.

No que respeita a pressão do tempo para a tarefa, considere-se a questão 19 onde se perguntou aos designers de moda em que medida sentiam que tinham muito trabalho para fazer em pouco tempo. A maioria das respostas encontram-se num quadrante positivo e positivo alto tal como apresenta a tabela 26 abaixo que mostra que 52,6% dos designers sentiam que tinham uma carga de trabalho superior ao tempo necessário para o desenvolver (5-muita) e 27,2% responderam que sentiam que em alguma medida tinham muito trabalho e pouco tempo para o realizar. Possivelmente esta sensação possa ser explicada pelo facto da ITV-Pt ter um curto “*lead time*” (ATP, 2017, p. 52), i.e., rapidez de resposta com a produção de artigos para os mais diversos mercados.

Tabela 26. Frequências em % - Q.19

n=114	Q.19 Em que medida sente que tem muito trabalho para fazer em pouco tempo?
1- Nenhuma	0,9%
2- Pouca	3,5%
3- Indiferente	15,8%
4- Alguma	27,2%
5- Muita	52,6%
Média	4,2719
Desvio Padrão	0,91482

H2b- A existência da sensação de pressão do tempo dentro do sistema organizacional afeta negativamente o sentimento de autogestão do sistema individual.

Nos instrumentos de Amabile et al. (1996) e Ekvall (1996) a pressão do tempo aparece sempre como uma barreira à criatividade no geral. Esperava-se pois que o aumento dos valores da pressão do tempo significasse uma diminuição do sentimento de eficácia na autogestão. O tratamento estatístico mostrou que, em relação à presente amostra, esta situação não se comprovava uma vez que a correlação apresentou um resultado positivo. A relação é significativa ($p < 0,05$) mas fraca ($R_s = 0,211$), indicando que elevados valores de pressão do tempo implicavam maiores valores de autogestão ainda que de forma fraca.

H2c- O elevado sentimento da pressão do tempo tem carga positiva no sentimento de desafio para as tarefas laborais.

A hipótese 2c comprovou a influência referida no Keys de Amabile et al. (1996), que a pressão do tempo é um estímulo para os designers de moda encararem as tarefas como um desafio. Ainda que com uma correlação fraca ($R_s = 0,256$), a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa ($p < 0,05$) e positiva.

Possivelmente os designers de moda, acostumados a lidar com a pressão do tempo que, tal como se percebe nas respostas à questão 19, é um elemento muito presente na prática profissional e, assim, ainda que não muito positivamente, tenham mecanismos próprios de gerir a referida pressão e dela advenham o sentimento de desafio à tarefa (tal como esperado no Keys) e mecanismos de autorregulação. Isto também quer dizer que, na prática, quanto maior a pressão do tempo, mais os designers de moda sentem que estão num processo de aprendizagem contínuo (uma vez que este elemento faz parte da autogestão).

QdIn 2- A existência da sensação de pressão do tempo afeta negativamente os níveis de satisfação laboral?

Não se encontraram relações estatísticas ($p > 0,05$) entre a sensação de pressão do tempo para as tarefas e a satisfação laboral dos designers de moda.

QdIn 3- A existência da sensação de pressão do tempo condiciona o quanto o designer admite que procura resolver os problemas de formas diferentes?

Procurou-se entender se haveria correlação entre a sensação de pressão do tempo e as respostas obtidas à questão 4 que perguntava se os designers tentavam resolver as questões de formas diferentes, uma vez que Ekvall (1996) indicava que, com a pressão do tempo, as respostas tendiam a ser sempre análogas. O tratamento estatístico indicou não haver uma correlação entre as variáveis analisadas ($p > 0,05$).

QdIn 4- Há diferenças na sensação de pressão do tempo entre empresas industriais e comerciais?

Não foi encontrada uma correlação estatisticamente significativa ($p > 0,05$) entre o sentimento de pressão do tempo e o tipo de empresas (industrial e comercial).

QdIn 6- Há diferenças na sensação de pressão do tempo entre empresas Grandes, Médias PME's, Pequenas e Micro?

O tratamento estatístico dos dados recolhidos demonstrou não haver uma correlação ($p > 0,05$) entre a sensação de pressão do tempo e o tamanho da empresa.

Localização da empresa

A literatura sobre a inovação apresenta a relevância da localização dos sectores industriais enquanto princípio de cooperação com vista à inovação. A questão 66 procurou saber se os designers de moda achavam que a localização dos seus empregos era fundamental para conseguir consórcios com os parceiros regionais aquando do desenvolvimento de novos produtos de moda. A maioria dos designers concordou (24,6%) ou concordou totalmente (39,5%). O STV da ITV-Pt encontra-se distribuído por um conjunto de localizações de forma tal que seria espectável, em termos de capital humano, conseguir delinear uma relação entre a localização e a APC, conforme analisado para responder à QdIn 7.

QdIn 7- Qual é a relação entre a localização da empresa e os níveis de APC?

A análise de cruzamento de informações entre a localização dos respondentes e os seus níveis de APC (figura 38) demonstrou que a localização com maiores níveis de auto percepção de criatividade foi a zona do Cávado. É importante salientar que mesmo com os níveis mais elevados de APC, ainda apresentam um valor de desvio padrão mais alto do que os vizinhos Ave e área metropolitana do Porto, o que significa maior dispersão entre as respostas recolhidas.

Segundo a informação da figura 38, os níveis de APC são mais altos na zona do Cávado, Ave, Beira Baixa e área metropolitana de Lisboa. Há, possivelmente, duas explicações na teoria, que ajudam a entender estes resultados, uma delas relaciona-se com a experiência profissional (e.g., Amabile, 1983, 1988, 1996, 1997; Ford, 1996; Gruber, 1988, 2005) e a outra com a educação para a criatividade (e.g., Hollanders & Cruysen, 2009).

As zonas com maiores níveis de APC estão circunscritas pela própria história das indústrias do STV, i.e., a experiência tácita, que está relacionada com a APC de forma positiva (QdIn11), é maior nas áreas fabris. Em relação à formação específica, e porque a amostra não é representativa (na distribuição das localidades a fim de se perceber onde há mais experiência profissional), sabe-se que as zonas do norte, Porto, Lisboa e centro interior de Portugal foram as primeiras a ter, no século XIX, Institutos e escolas industriais voltadas para a atividade industrial da zona, i.e., são as localidades onde a formação específica na área (e treino/exercício). Aquando do ensino do design de moda/estilismo, as primeiras escolas (CITEM e CITEX) também estavam sediadas em Lisboa e no Porto.

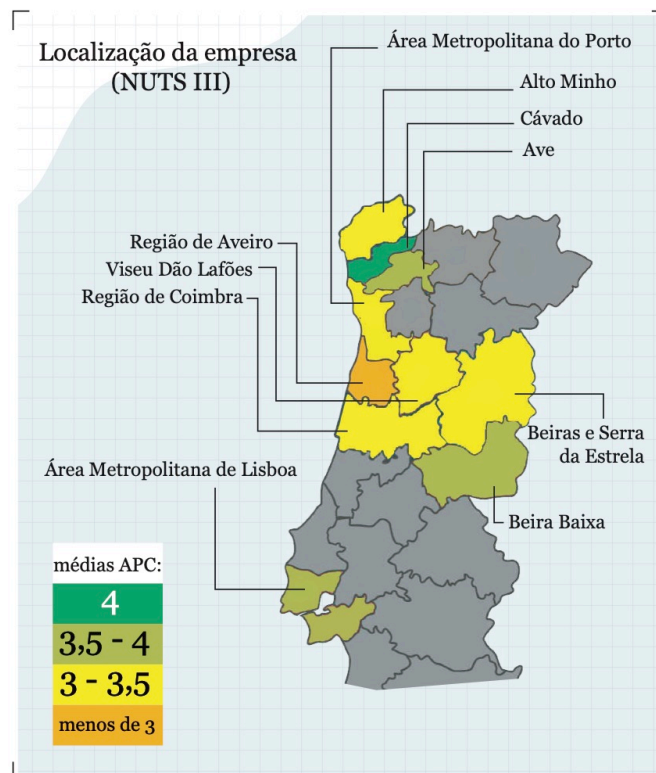


Figura 38. Média de APC por localização NUTS III

Fonte: Autor

5.3.3 Sistema de Grupo

Clima do Grupo

Para entender as correlações associadas com o clima do grupo, destacam-se os resultados das hipóteses 1a (já discutida atrás), 3a, 3b, 5, 6, 6a, 6b, 6c, 6d, 6e e hipótese 7.

Em termos de análise descritiva, o clima do grupo apresentou uma média nos valores dos 3,58 (escala 1 a 5) e um desvio padrão de 0,96 como apresentado na tabela 27. Não foi possível calcular o número de grupos envolvidos na amostra pelas mesmas razões apresentadas sobre o clima e cultura organizacionais. Considerando que as médias são expressadas pelas percepções dos designers de moda que responderam ao questionário, percebe-se que os valores de média dos climas dos grupos são ligeiramente superiores às avaliações sobre clima e a cultura organizacionais. Além de apresentar uma média superior, consegue-se apreender que as respostas são mais uniformes (desvio padrão menor) na qualificação deste contexto do que no clima e na cultura organizacionais.

Tabela 27. Média e Desvio Padrão: Clima do grupo

n=114	Clima do grupo
Média	3,5877
Desvio Padrão	0,96341

H3a- Um clima do grupo de trabalho positivo influencia positivamente a APC.

O clima do grupo está relacionado com a APC dos designers a um nível significativo ($p < 0,05$) forte ($R_s = 0,608$) e positivo, tal como seria de esperar pelas indicações teóricas de, por exemplo Amabile & Pratt (2016) ou Woodman et al., (1993), uma vez que o grupo é o sistema intermédio. O aumento dos níveis de confiança, liberdade de comunicação, o desafio construtivo às ideias dentro do grupo (assim como das outras vertentes consideradas aquando a formação do constructo do clima do grupo) alicerçam e potenciam os níveis de auto percepção de criatividade dos designers de moda.

H3b- Um clima do grupo de trabalho positivo influencia positivamente a satisfação laboral.

De forma atenuada, também se confirmou a correlação entre o clima do grupo e a satisfação laboral. A relação é estatisticamente significativa ($p < 0,05$), positiva e moderada ($R_s = 0,547$). Possivelmente a teoria indicada acima, dos afetos tradicionais e das características familiares típicas das empresas da ITV-Pt também se reveja aqui.

H5- A clara definição de objetivos com critérios para a excelência do grupo influencia positivamente o seu clima.

O clima do grupo é fortemente influenciado pela variável da definição de objetivos e critérios para a excelência ($R_s = 0,698$) de uma forma positiva e estatisticamente significativa ($p < 0,05$). Este resultado vai ao encontro do instrumento para medir o clima dos grupos de Anderson & West (1998) e do modelo de Amabile & Pratt (2016) que indicam a pertinência da orientação do trabalho sobre o clima de trabalho.

Quando questionados sobre terem integrado equipas com critérios para a excelência (Q29), as respostas dos designers de moda apontaram, na sua maioria, para casos afirmativos; 47,4% indicaram que têm pertencido, até certo ponto, equipas com os referidos critérios estabelecidos e 11,4% responderam que têm sempre pertencido a grupos de trabalho com os referidos critérios bem estabelecidos.

H6- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o clima e cultura dentro do grupo.

A diversidade do grupo - e a percepção da sua mais valia – demonstraram significância estatística a influenciar o clima do grupo. Entre correlações moderadas e fracas (de h6 a h6e) os elementos que compõem aquilo que foi considerado para um clima de grupo demonstraram ser influenciados pela própria percepção do valor acrescentado na formação de grupos diversificados, tal como esperado pela literatura e pelo instrumento para medir a percepção dos apoios à inovação organizacional de Siegel & Kaemmerer (1978). A hipótese 6 apresentou uma correlação estatisticamente significativa ($p < 0,05$), moderada ($R_s = 0,471$) e positiva.

H6a- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com a existência de uma linha de confiança dentro do mesmo.

A mais valia da diversidade do grupo apresentou uma correlação moderada ($R_s=0,496$), positiva e significativa ($p<0,05$) com o sentimento da existência de uma linha de confiança do grupo.

H6b- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o sentimento de existência de maior liberdade na comunicação dentro do mesmo.

A comunicação livre e aberta dentro do grupo demonstrou-se afetada de forma fraca ($R_s=0,389$) pela mais valia da diversidade do grupo. É importante salguardar que, ainda que fraca, a correlação é significativa ($p<0,05$) e positiva, o que significa que entender a vantagem de trabalhar em grupos diversificados contribui de forma positiva para um aumento do sentimento de livre comunicação dentro do grupo; desta forma afeta, necessariamente o clima do mesmo. Quando se questionaram os designers com que frequência expressavam livremente as suas opiniões dentro do grupo (Q52), a maioria afirmou que o fazia algumas vezes (31,6%) ou sempre (30,7%).

H6c- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o sentimento de valorização das opiniões dos colegas do grupo.

A correlação entre a diversidade do grupo e o sentimento da valorização das opiniões dos respondentes demonstrou-se moderada ($R_s=0,412$), positiva e estatisticamente significativa ($p<0,05$).

H6d- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o reconhecimento da importância das opiniões dos pares.

Ainda que a hipótese 6c tenha demonstrado uma relação moderada, a correlação da diversidade com a valorização da opinião dos outros dentro do grupo apresentou-se fraca ($R_s=0,395$) mas positiva e estatisticamente significativa ($p<0,05$).

Ao analisar as frequências das respostas às questões onde se pretendia que os designers indicassem (i) até que ponto as pessoas do grupo sentiam que as suas opiniões têm sido valorizadas (Q49) e (ii) até que ponto têm sentido que as opiniões dos outros têm sido importantes (Q50), como mostra a tabela 28 abaixo. A partir das percentagens, concluiu-se que dentro da amostra:

- Há mais designers a acreditar que as suas opiniões não são valorizadas (5,3%) do que a sentir que as opiniões dos outros não têm sido importantes (2,6%);
- Há mais designers a acreditar que as suas opiniões raramente são valorizadas (13,2%) do que a sentir que as opiniões dos outros raramente têm sido importantes (4,4%);
- Há mais designers a sentirem-se indiferentes na questão que respeita a importância que têm tido as opiniões dos outros (+ 9,7%);
- Há mais designers a considerar que as opiniões dos outros têm sido importantes do que a sentirem que as suas próprias opiniões são valorizadas (+ 9,7% em 4- algum e + 4,4% em 5-totalmente)

A análise descritiva indica que as respostas à questão 50 são mais uniformes que as da Q49, como demonstrado por um valor de dispersão das respostas menor.

Tabela 28. Frequências em % - Q.49 e Q.50

n=114	Q49 - Face à sua experiência, até que ponto as pessoas têm sentido que as suas opiniões têm sido valorizadas?	Q50 - Face à sua experiência, até que ponto tem sentido que as opiniões dos outros têm sido importantes?
1- Nenhum	5,3%	2,6%
2- Raramente	13,2%	8,8%
3- Indiferente	29,8%	22,8%
4- Algum	34,2%	43,9%
5- Totalmente	17,5%	21,9%
Média	3,4561	3,7368
Desvio Padrão	1,09010	0,98711

H6e- O valor percebido na mais valia da diversidade do grupo está diretamente relacionado com o sentimento de que as ideias são desafiadas construtivamente pelos pares.

O desafio construtivo às ideias dentro dos grupos de trabalho é estatisticamente influenciada ($p < 0,05$) de uma forma positiva moderada ($R_s = 0,414$) pela percepção da mais valia da diversidade do mesmo.

Os resultados estatísticos das hipóteses 6, 6a, 6b, 6c, 6d e 6e vão ao encontro do esperado pela literatura, tal como descrito em 4.3.2.3, a saber, a estrutura hierárquica dentro da equipa (Egan, 2005; Ford, 1996; Siegel & Kaemmerer, 1978), como características são distintas e complementares (Woodman et al., 1993; Amabile et al., 1996), têm um impacto positivo no pensamento para a criatividade.

H7- Os níveis de motivação individual afetam o Clima do grupo.

Comprovou-se que a motivação individual influencia fortemente ($R_s = 0,641$), de forma positiva e significativa ($p < 0,05$) o clima do grupo.

Na prática, e porque as empresas do STV trabalham com equipas multidisciplinares, e porque cada elemento é uma peça chave no processo industrial (muito à luz do Taylorismo e Fordismo), os níveis de motivação de cada elemento (designer, modelista, entre outros) influenciam de maneira forte o próprio clima do grupo de trabalho. O mesmo pode ser percebido no sentido inverso, um bom clima dentro do grupo contribui fortemente para a motivação de cada designer nele inserido.

Definição de objetivos e critérios para a excelência

Ao analisar as correlações encontradas nas hipóteses 4a, 4b, 4c, 4d e 5 é possível compreender a influência que a clara definição de objetivos tem sobre o sistema individual e de grupo.

A variável apresentou uma média das respostas de 3,05 (escala 1 a 5) e um valor de dispersão das respostas de 0,75 como apresentado na tabela 29. Aqui a média é ligeiramente inferior àquela que os designers atribuíram ao avaliar o clima do grupo e o desvio padrão, que também é menor, indica que as respostas dos designers de moda

são menos dispersas entre si, aproximando-se assim a uma noção mais homogênea das opiniões num todo.

Tabela 29. Definição de objetivos e critérios para a excelência

n=114	Definição de objetivos e critérios para a excelência
Média	3,503
Desvio Padrão	0,749

A média ligeiramente positiva poderá ser entendida com o auxílio das questões específicas Q.29 e Q.43 não contempladas na formação do constructo em título. Na questão 43 pediu-se aos designers que indicassem em que medida têm conhecido os objetivos das equipas com as quais têm trabalhado e, na questão 29, até que ponto consideravam que têm integrado equipas com critérios para alcançar a excelência. A figura 39 apresenta os gráficos com as percentagens das respostas recolhidas para as questões enunciadas. Percebe-se que, globalmente, os designers de moda indicaram que estiveram em algumas equipas com critérios para a excelência e com objetivos que conheciam. A segunda maior fatia mostra que se apresentam indiferentes a estas questões, podendo significar inerência quanto aos critérios e objetivos das suas equipas. Há uma ligeira percentagem (de 11 a 13%) de designers que escolheram uma posição positiva, compreendendo-se assim que somente uma pequena parte sentiu que conhecia em absoluto os objetivos dos grupos de trabalho assim como ter integrado equipas com critérios para a excelência.

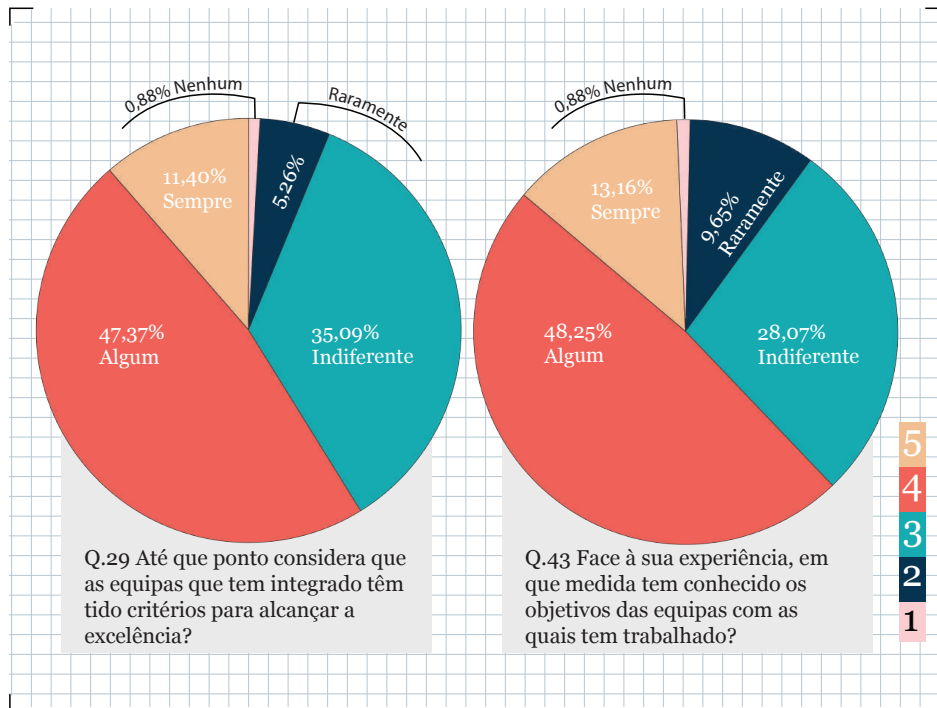


Figura 39. Existência de critérios para alcançar a excelência/Conhecimento dos objetivos das equipas

H4a- No grupo, a definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente a APC.

Comprovou-se que ter objetivos definidos e critérios para a excelência dentro da equipa de trabalho tem um influência forte ($R_s=0,668$), significativa ($p<0,05$) e positiva sobre a APC enquanto um todo. De seguida apresentam-se os resultados das hipóteses que averigam a influência deste contexto sobre as partes que compõem a APC.

H4b- A definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente a autogestão.

A autogestão e o sentimento de eficácia são fortemente ($R_s=0,609$) influenciados pela existência de objetivos e critérios para a excelência dentro do grupo. A correlação é estatisticamente significativa ($p<0,05$) e positiva, representado que quanto melhor a definição dos referidos objetivos e critérios, maior será o sentimento de autoeficácia dos designers de moda.

H4c- A definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente a motivação individual para a tarefa.

Com maior força que no caso da hipótese 4b, a variável em estudo apresentou níveis de correlação fortes ($R_s=0,665$) com a motivação individual e com significância estatística ($p<0,05$) positiva.

H4d- A definição de objetivos e critérios para a excelência influencia positivamente a satisfação laboral.

Ainda que de forma moderada ($R_s=0,472$), também se comprovou estatisticamente ($p<0,05$) que a existência objetivos e critérios para a excelência influencia de forma positiva a satisfação laboral dos designers de moda do STV.

Percebe-se então que, em relação aos designers de moda envolvidos na pesquisa, a APC é fortemente influenciada pela definição de objetivos e critérios para a excelência, assim como a autogestão e a motivação individual incluídos na APC. Este resultado vai ao encontro com o descrito na literatura, quando Anderson & West (1998) indicam que esta condição é sinal de compromisso dos designers de moda para alcançar os objetivos traçados, comunicados (Amabile, 1988), percebidos (Amabile & Pratt, 2016) e com os quais os designers estão de acordo (Anderson & West, 1998).

Em termos de satisfação, a influência também é positiva. Os designers de moda gostam mais do que fazem se souberem o rumo que devem seguir, ainda que mais de metade (54,4%) admita ter ideias sem ter problemas para resolver (Q1).

H5- A clara definição de objetivos com critérios para a excelência do grupo influencia positivamente o seu clima.

Tal como referido atrás, esta coomponente tem grande influência ($R_s=0,698$) sobre o clima das equipas que trabalham a fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

Amabile (1988) indica, quanto às características de uma gestão para a inovação, que é necessário haver uma clara definição e comunicação de metas para as equipas e para a própria organização (*ibid*, 1988, pp. 154–155). No instrumento Keys, Amabile et al. (1996), a definição de objetivos está compreendida na dimensão do ‘incentivo organizacional’ pois trata-se de uma gestão que pretende promover o bom fluxo de trabalho (*ibid*, 1996, p. 1166) e, com isso, potenciar a criatividade organizacional.

O parâmetro de critérios para a excelência pode ser revisto no TCI de Anderson & West (1998) dentro da dimensão 'orientação para a tarefa' que é caracterizado pelo compromisso que os colaboradores têm em atingir o melhor resultado possível (*ibid*, 1998, p. 59).

Diversidade do Grupo

Para compreender a influência da diversidade do grupo sobre o clima do mesmo, analisaram-se os resultados dos tratamentos estatísticos das hipóteses h6, h6a, h6b, h6c, h6d e h6e.

Para a variável da mais valia da diversidade do grupo consideraram-se as respostas à questão 34 onde se perguntou diretamente aos designers de moda até que ponto (de 1-nenhum a 5-totalmente) consideravam que as diferentes habilidades dentro do grupo constituíam uma mais valia para o mesmo. As frequências às respostas estão presentes na figura 40 que demonstra uma clara concordância em que os grupos de trabalho diversificados no STV acrescentam valor para o trabalho nas organizações. A média das respostas é de 4,3 e o desvio padrão é de 0,84 o que se traduz numa média alta, próxima do 5, e alguma homogeneidade nas respostas recolhidas (n=114).

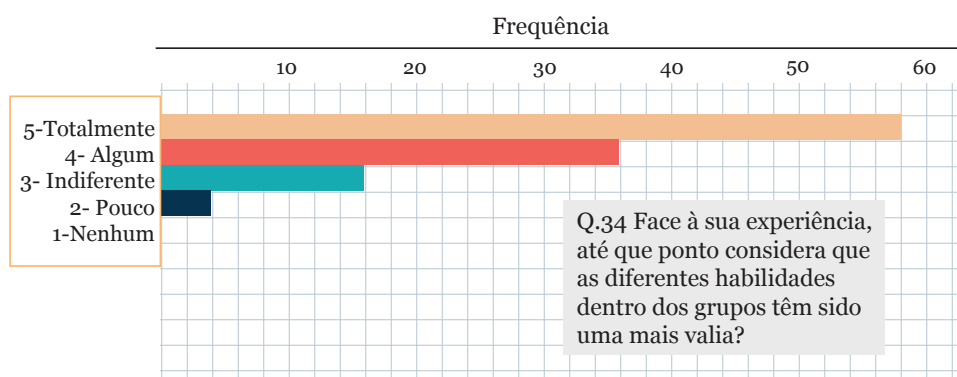


Figura 40. As habilidades dentro do grupo têm sido consideradas mais-valia.

As hipóteses relacionadas com esta variável já foram discutidas e apresentadas na secção que trata do clima do grupo, percebeu-se que todas as hipóteses relacionadas com a diversidade dos grupos influenciam o clima do grupo e as partes que o compõem. As influências sobre o clima do grupo apresentaram correlações significativas, positivas e moderadas (h6, h6a, h6c e H6e) ou fracas (h6b e h6d).

5.3.4 Sistema Externo

Mercado

O mercado é, no limite, a preocupação máxima de todas as organizações. O sistema dos mercados afeta as empresas aos níveis de procura e retorno de informações (estas últimas advêm do período pós-venda no caso das empresas com comércio de produtos da marca própria). As questões 67, 68 e 69, envolvidas na criação do constructo denominado de mercado, envolvem as preocupações com o (i) profundo conhecimento dos mercados-alvo, os desenvolvimentos apresentados pelos (ii) concorrentes e as (iii) tendências de mercado e consumo. A tabela 30 apresenta os resultados das respostas recolhidas nas três questões mencionadas. As respostas às questões 67 e 69 vão absolutamente ao encontro do previsto na literatura (figura 28) com o modelo de desenvolvimento de produtos industriais de moda de (Gaskill, 1992).

Tabela 30. Frequências em % - Q.67, Q.68 e Q.60

n=114	Q.67 Em que medida tem o cuidado de conhecer o seu mercado-alvo por considerar que é um fator muito importante na criação de novos produtos de moda?	Q.68 Em que medida se preocupa em estar a par do que os concorrentes estão a desenvolver para a mesma estação?	Q.69 Em que medida se preocupa em estar atualizado/a e alerta sobre os temas e tendências emergentes?
1- Nenhuma	0%	0,9%	0%
2- Pouca	4,4%	3,5%	2,6%
3- Indiferente	3,5%	15,8%	8,8%
4- Alguma	22,8%	29,8%	27,2%
5- Muita	69,3%	50,0%	61,4%
Média	4,5702	4,2456	4,4737
Desvio Padrão	0,76389	0,90780	0,76668

QdIn 15- Qual é a influência das preocupações com o mercado sobre a APC?

Apesar de valores muito elevados em termos de preocupação com os (i) mercados, os (ii) concorrentes e as (iii) tendências, o tratamento estatístico da QdIn 15 demonstrou não haver relação estatisticamente significativa ($p > 0,05$) da influência destes parâmetros sobre a APC dos designers de moda. Acredita-se, tendo em conta alguma literatura (e.g., Woodman et al., 1993 e Amabile & Pratt, 2016), que estas variáveis possam influenciar direta e fortemente o sistema organizacional mas este não foi o foco da investigação e por isso não foi possível responder a este objetivo específico.

5.3.5 Sistema Individual

APC

A variável da auto percepção da criatividade (APC) é composta por duas variáveis latentes, a saber (i) autogestão e (ii) motivação individual. Ao considerar as análises descritivas percebe-se que a motivação individual apresenta os valores mais baixos que a autogestão, o que também implicou que a média da APC dos designers de moda do STV da ITV-Pt seja positiva mas baixa se se considerar que estão acima do valor 3 (tabela 31). Também é relevante salientar que as respostas em termos de desvio padrão mostram pouca homogeneidade no que concerne a motivação individual dos designers. No global, somente 37,1% dos designers de moda se autoavaliaram acima de 4 valores (de 1 a 5) em relação à sua própria motivação.

Tabela 31. Média e Desvio Padrão: APC, Autogestão e Motivação individual

n=114	APC	Autogestão	Motivação Individual
Média	3,5024	3,6316	3,3947
Desvio Padrão	0,87701	0,80993	1,00814

A APC é a variável mais envolvida nos tratamentos estatísticos das hipóteses e questões para a investigação. As dez variáveis que, advindas de outros sistemas, influenciam

estatisticamente a APC e as suas partes componentes estão resumidas na tabela 32 abaixo. A QdIn 7 demonstrou-se complexa de analisar por falta de representatividade das localizações e a QdIn 15 não apresentou significância estatística.

Tabela 32. Resumo das influências com a APC, Autogestão e Motivação individual

Hipótese	Variável	Influência	Variável
H1b	Clima e cultura organizacionais	Forte	APC
H1b1	Clima e cultura organizacionais	Forte	Autogestão
H1b2	Clima e cultura organizacionais	Muito Forte	Motivação Individual
H2a	Recursos	Moderada	Motivação Individual
H2b	Pressão do Tempo	Fraca	Autogestão
H2c	Pressão do Tempo	Fraca	Desafio para a tarefa
H3a	Clima do grupo	Forte	APC
H4a	Definição de objetivos e critérios para a excelência	Forte	APC
H4b	Definição de objetivos e critérios para a excelência	Forte	Autogestão
H4c	Definição de objetivos e critérios para a excelência	Forte	Motivação Individual
H7	Clima do grupo	Forte	Motivação Individual

Dentro da varável da APC ainda falta considerar os resultados das análises às QdIn 8, 9, 10, 11 e 14, à frente explicadas.

QdIn 8- Os designers que se sentem mais auto eficazes apresentam maiores níveis de motivação intrínseca?

Encontrou-se uma correlação estatisticamente significativa ($p < 0,05$), positiva e muito forte ($R_s = 0,828$) entre a autogestão e a motivação individual, tal como anunciado na literatura (e.g., Amabile & Fisher, 2009; Csikszentmihalyi, 2015). É importante salientar que esta correlação foi a única que se apresentou muito forte de entre todas as QdIn. Desta forma é possível completar o circuito das influências muito fortes iniciado na figura 37 com a figura 41 que se segue apresenta todas as correlações estatisticamente muito fortes nas análises realizadas.

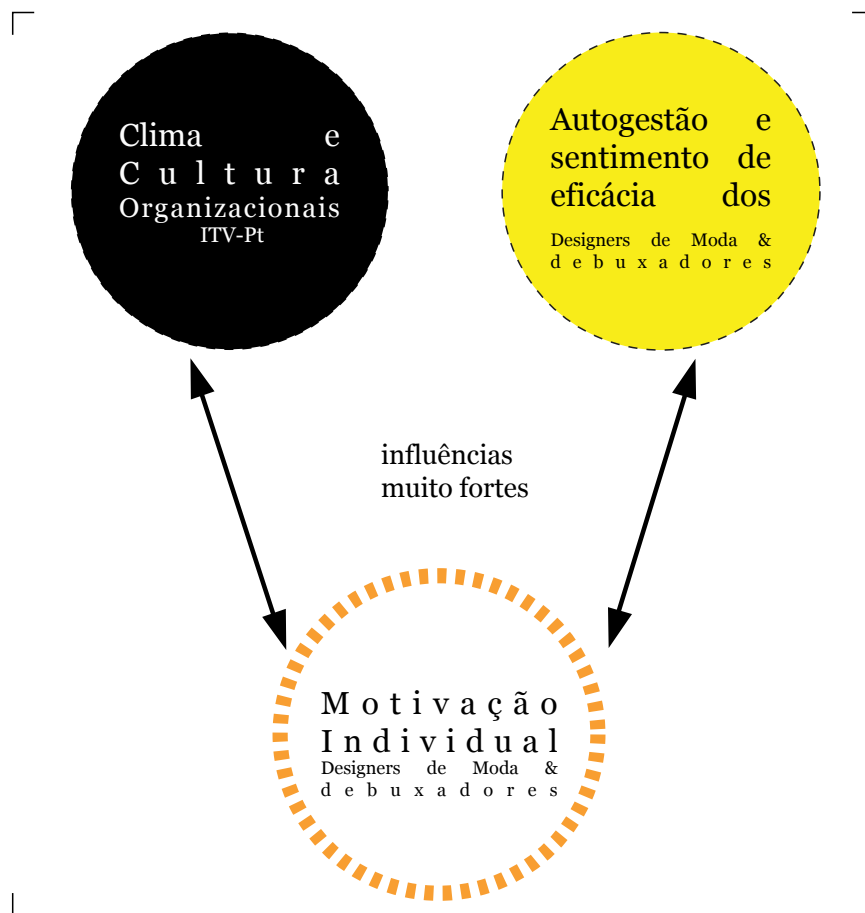


Figura 41. Correlações estatisticamente muito fortes

Fonte: Autor

QdIn 9- Existe uma relação direta entre os níveis de auto percepção da criatividade e a satisfação laboral?

A análise estatística revelou uma relação forte ($R_s = 0,668$), significativa ($p < 0,05$) e positiva entre os níveis de APC e de satisfação laboral.

QdIn 10- Pode-se fazer uma relação direta entre os níveis de motivação individual e a satisfação laboral?

Além da auto percepção da criatividade, a satisfação laboral também é positivamente influenciada pela motivação a um nível forte ($R_s=0,704$) e estatisticamente significativo ($p<0,05$).

No limite, o aumento dos valores em APC traduz-se no aumento da satisfação laboral dos designers de moda. Por outras palavras, percebe-se que um designer com altos valores de APC, motivação individual e sentimento de aprendizagem contínua (estes últimos contemplados na APC), estará mais satisfeito com o seu trabalho, tal como sugerido por Csikszentmihalyi (2015) e Amabile (1997).

QdIn 11- Existe uma relação entre os anos de experiência profissional e a APC?

Na literatura foram encontradas visões diferentes no que respeita a influência da experiência profissional sobre a performance no trabalho (Schmidt, et. al., 1986) ou sobre os níveis de criatividade (Amabile, 1983, 1988, 1996, 1997; Amabile e Pratt, 2016; Ford, 1996; Gruber & Wallace, 2003), tal como descrito anteriormente. Assumindo que a performance do designer é relacionada com a criação, segundo Schmidt et. al., (1986), esta característica não terá relação significativa com os anos de experiência profissional. Por outro lado, os trabalhos de Amabile e Pratt (2016), Ford (1996) e Gruber & Wallace (2003) apontam para uma posição inversa, de existência de uma correlação negativa entre as variáveis mencionadas.

Na questão 24, perguntou-se aos designers de moda se concordavam com a ideia de que a referida experiência traria valor acrescentado à performance criativa. A maioria indicou que concordava (29,8%) ou concordava completamente (47,4%) com a possível relação. Estes níveis de concordância altos foram atribuídos de forma uniforme; tanto pelos designers com pouca experiência profissional quanto pelos designers sénior. Muitos apontaram para níveis de concordância elevados como se pode analisar na tabela 33 de frequências que resulta do cruzamento dos dados entre a experiência profissional dos respondentes e as respostas dadas à questão 24.

Tabela 33. Experiência profissional e performance criativa

n=114		Q.24 Em que medida concorda que a experiência profissional é uma mais valia para a performance criativa?					Total:
		1- Discordo Totalmente	2- Discordo Parcialmente	3- Nem Concordo Nem Discordo	4- Concordo	5- Concordo Totalmente	
Experiência Profissional (anos)	1-3	1	2	7	8	12	30
	4-7	0	2	6	8	18	34
	8-11	0	1	2	6	7	16
	12-14	1	0	0	7	2	10
	15-18	0	0	1	1	5	7
	+18	0	2	1	4	10	17
Total:		2	7	17	34	54	114

A análise à questão de investigação 11 revelou a existência de uma relação estatisticamente significativa ($p < 0,05$) e positiva, ainda que fraca ($R_s = 0,207$). Da parte da criatividade, o resultado indica que, com mais anos de experiência, maiores serão os níveis de APC (e.g., Amabile e Pratt, 2016; Ford, 1996; Gruber & Wallace, 2003). E, tal como anunciado nas teorias de Frank Schmidt, que indicam que a habituação ao trabalho seja indicador de uma performance pouco mais eficiente que a dos designers júnior, os resultados são fracos ($R_s = 0,207$), com mais experiência, pouco maior são os níveis de APC dos designers da presente amostra.

QdIn 14- A crença de que conseguiria tirar a rolha de uma garrafa sem saca-rolhas e a motivação individual têm alguma relação?

A questão de investigação 14 procurou entender se haveria alguma relação entre os níveis de motivação individual e as respostas dos designers à questão sobre se tirariam a rolha de uma garrafa sem um saca rolhas. Os resultados estatísticos não encontraram relação significativa ($p > 0,05$) entre as variáveis.

Satisfação Laboral

A satisfação laboral foi medida com recurso à questão 8 onde se pediu aos designers que indicassem o quão satisfeitos estavam com os seus empregos. As percentagens das respostas estão presentes na figura 42. Com uma média de respostas de 3,5702,

percebe-se que os níveis de satisfação laboral não são muito elevados e timidamente positivos. As respostas têm um valor de dispersão de 0,977, o que representa alguma desarmonia nas percepções individuais dos designers de moda. Como se pode verificar na figura 42, apenas 15,8% dos designers estão totalmente satisfeitos e, na sua maioria, 43% estão satisfeitos. Resta salientar que a percentagem de respondentes que está totalmente satisfeita é próxima dos resultados obtidos no seu primeiro nível negativo (2-insatisfeito).

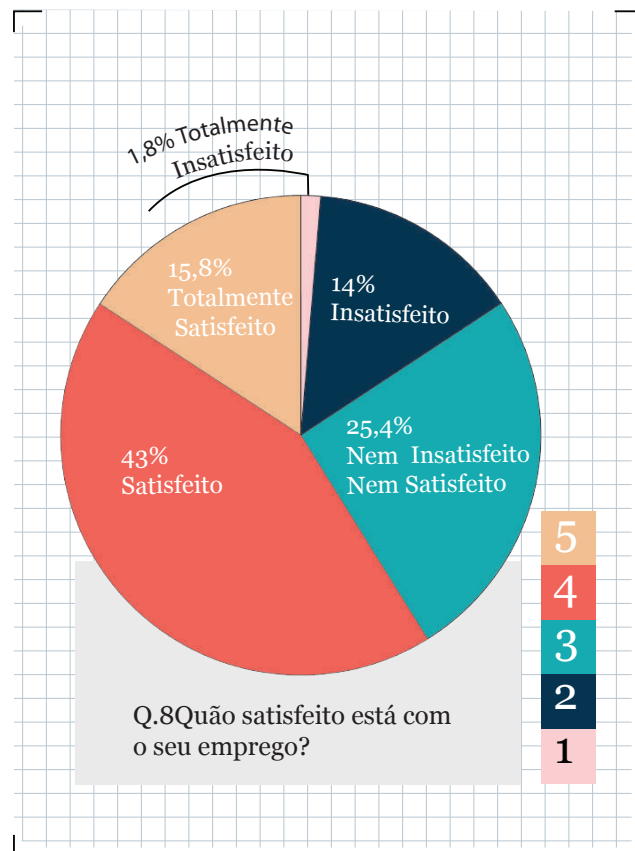


Figura 42. Satisfação Laboral

Independentemente dos níveis de satisfação laboral, o tratamento estatístico comprovou que esta variável é influenciada pelos climas e culturas organizacionais, recursos, clima do grupo, definição de objetivos e critérios para a excelência, motivação individual e APC, tal como mostra a tabela 34.

Tabela 34. Fatores que influenciam a satisfação laboral

Hipótese e QdIn	Variável	Influência	Variável
H1c	Clima e cultura organizacionais	Forte	Satisfação laboral
H3b	Clima do grupo	Moderada	
H4d	Definição de objetivos e critérios para a excelência	Moderada	
QdIn 1	Recursos	Moderada	
QdIn 9	APC	Forte	
QdIn 10	Motivação individual	Forte	

Respostas Individuais

Procurou-se entender de que forma algumas respostas individuais dos designers poderiam ser influenciadas pelos contextos envolventes de acordo com as ‘influências contextuais’ de Woodman et al. (1993) e os receios de más opiniões por parte dos contextos macro, tal como sugerido pela teoria da ação individual de Ford (1996). As frequências das respostas a estas quatro afirmações estão apresentadas na tabela 35.

Os valores mais altos de frequências em 5- concordar totalmente aparecem nas Q.2 e Q.3, sendo que 59,6% dos designers indicam que concordam em pleno que procuram responder a um problema mesmo sem nunca ter feito tal tarefa (Q.2) e 82,5% dos designers afirmam que tirariam a rolha da garrafa mesmo sem saca-rolhas (Q.3). É na questão número 2 que se encontra a maior homogeneidade entre as respostas uma vez que o desvio padrão é de 0,56498, à medida que a mesma medida apresenta valores mais altos nas restantes questões.

Tabela 35. Frequências em % - Q.1, Q.2, Q.3 e Q4

n=114	Q.1 Tenho ideias sem ter um problema específico para resolver.	Q.2 Se há um problema, tento resolver mesmo que nunca tenha feito tal tarefa.	Q.3 Se não houvesse saca-rolhas, tiraria a rolha da garrafa de outra maneira.	Q.4 Tento resolver os problemas de maneiras novas.
1- Discordo Totalmente	2,6%	0%	0,9%	0%
2- Discordo Parcialmente	3,5%	0%	0%	0%
3- Nem Concordo Nem Discordo	7,0%	3,5%	4,4%	21,1%
4- Concordo	32,5%	36,8%	12,3%	35,1%
5- Concordo Totalmente	54,4%	59,6%	82,5%	43,9%
Média	4,3246	4,5614	4,7544	4,2281
Desvio Padrão	0,94537	0,56498	0,61775	0,77614

Das QdIn estipuladas, apenas a QdIn 13 se revelou estatisticamente significativa ($p < 0,05$) de forma positiva mas muito fraca ($R_s = 0,196$) como anteriormente mencionado. Isto significa a tentativa de criação de forma invulgar a um nível tímido mesmo que o clima e a cultura organizacionais sejam propensos à criatividade.

Capítulo 6 – Conclusão

6.1 Contribuição da Investigação

Com o desenvolvimento da figura 43, sobre as influências de algumas variáveis sobre o sistema individual dos designers de moda que trabalham na ITV-Pt, contribuiu-se para o conhecimento académico e industrial no que respeita ao tema da criatividade do design de moda organizacional em Portugal. Se, por exemplo, na figura 43 se entende que o clima e a cultura organizacionais estão relacionadas com a criatividade dos designers de uma forma muito forte, será compreensível que, também a título de exemplo, uma empresa que queira maior volume de criatividade dos seus designers, procure entender como seria possível contribuir para aumentar os níveis do seu clima e melhorar as suas práticas/cultura.

6.2 Resposta aos Objetivos

Se no capítulo 1 se delinearam objetivos, o capítulo conclusivo será (também) a parte da investigação onde se respondem aos referidos objetivos, pelo menos àqueles aos quais os resultados da pesquisa possibilitaram compreender.

Objetivo Geral

A figura 43 serve de resposta ao objetivo geral traçado no capítulo primeiro, a saber, conseguir fazer um esquema das relações e influências relacionadas com a criatividade nas empresas do STV, estudadas a partir da perspectiva dos designers de moda. A imagem apresenta as relações positivas comprovadas estatisticamente. A relação positiva indica que, quando o valor de uma variável aumenta, a outra também aumenta. A força dessa relação, e portanto o quanto faz aumentar os valores no contexto associado, está expressa com diferentes tipos de traços, correspondentes com a legenda da figura.

Em resposta à questão de partida, percebe-se que a criatividade, em termos da sua auto percepção (APC) dos designers de moda é fortemente influenciada pelo clima e cultura organizacionais, clima do grupo de trabalho e pela existência de uma clara definição de objetivos e critérios para a excelência. Considerando as componentes desta APC, comprovou-se que os níveis de motivação individual para a tarefa são influenciadas pelo clima e pela cultura da empresa de uma forma muito forte. De maneira forte, também se percebeu que o clima e cultura organizacionais e a definição clara de metas afeta a performance do designer de moda em termos de autogestão, sentimento de se ser eficiente e de que se está em aprendizagem constante.

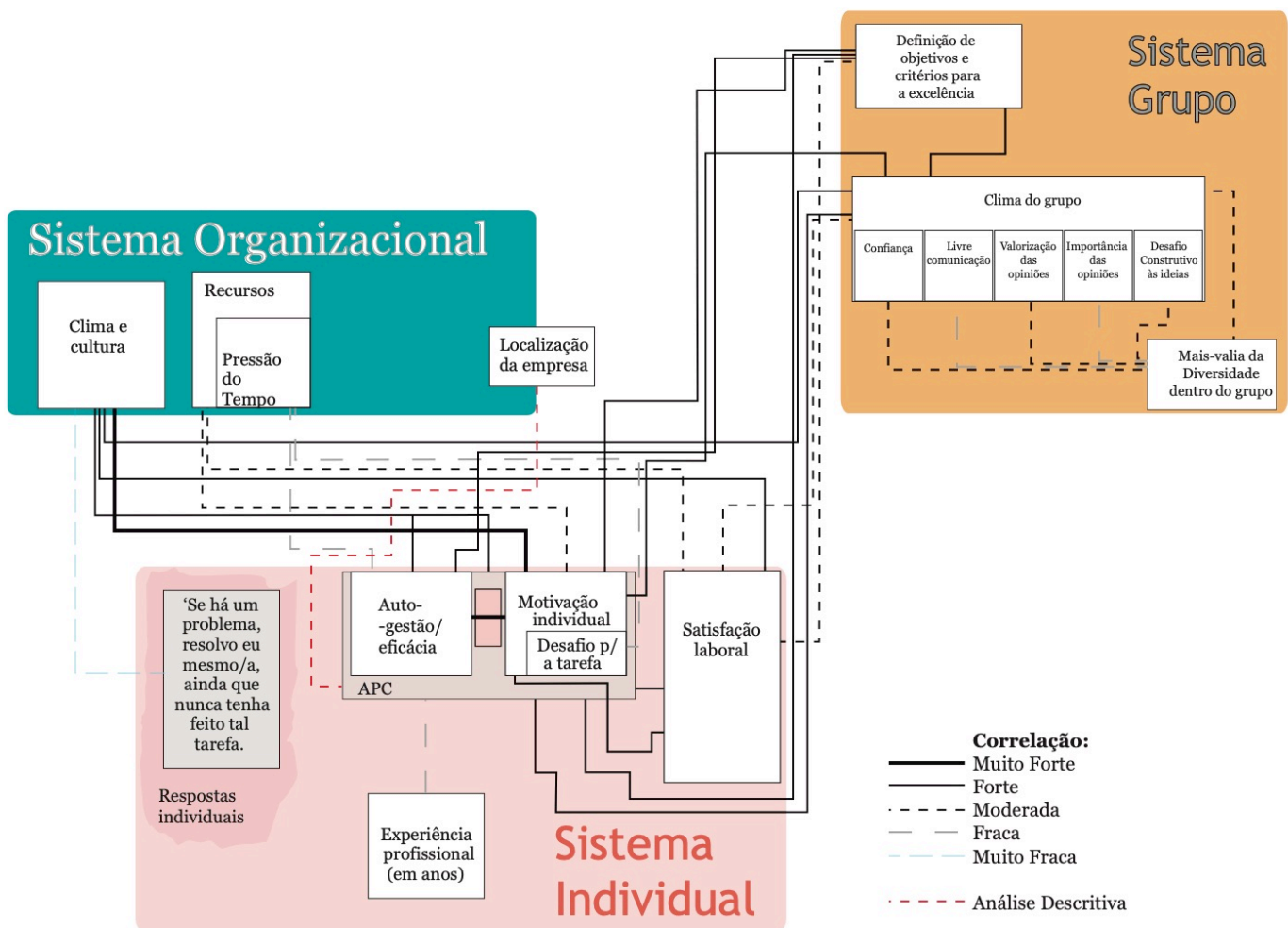


Figura 43. Influências dos contextos que influenciam a APC e a satisfação laboral dos designers de moda da amostra que trabalham na ITV-Pt

Objetivos Específicos

A componente empírica da presente investigação permite entender as correlações entre algumas variáveis que desembocam nos níveis de APC dos designers de moda que trabalham na ITV-Pt. Assim é possível responder aos objetivos específicos traçados numa fase primária, imediatamente após a revisão inicial da literatura.

1 – Criatividade dos designers de moda da ITV-Pt

Para entender a criatividade dos designers de moda procurou-se estudar a sua auto percepção da criatividade que DiLiello et al. (2011, p. 153) indicou como boa medida para obter uma noção das condições e percepções sobre o apoio organizacional para a criatividade e que Zhou et al. (2008) indicam ser uma medida preferencial para estudar a criatividade (*ibid*, 2008, p. 399).

A variável da APC compreende a (i) autogestão e a (ii) motivação pessoal.

A (i) autogestão é uma combinação entre (i1) autoeficácia - medida de quanto alguém se sente capaz de organizar e executar operações com um determinado fim (Bandura & Locke, 2003, p. 2); esta condição é potenciadora da criatividade segundo Tierney & Farmer (2011, p. 277) – e (i2) sentimento de aprendizagem contínua – veículo ótimo para a autorrealização segundo Ryan & Deci (2000).

Quando o designer de moda apresenta altos níveis de (ii) motivação pessoal, a criatividade tona-se uma segunda pele e, por isso, o exercício da criação torna-se inato de acordo com Csikszentmihalyi (2015, p. 173). Amabile & Fisher (2009, p. 481) indicam que esta motivação se pode traduzir no momento mais alto do ato de criação.

A análise das médias apresentadas nos referidos parâmetros apresentou valores entre 3 e 3,6, tal como descrito na tabela 31. As respostas não encontraram muita uniformidade, principalmente no que respeita a motivação individual dos designers de moda do STV da ITV-Pt (desvio padrão da motivação individual: 1,008). Isto quer dizer que, de modo global, os designers de moda inquiridos nem se sentem muito criativos, possivelmente porque a valorização da criatividade, e o seu reconhecimento a nível organizacional seja ainda recente quando comparada com o estudo da criatividade individual. Os estudos (e valorização) sobre a criatividade organizacional tem vindo a crescer nos últimos 20 anos, de acordo com Blomberg & Kallio (2017), ao passo que, a

nível individual, os estudos tenham ganho importância há sensivelmente pouco mais de 60 anos (e.g., Guilford, 1956).

A análise à QdIn 13 demonstrou que, mesmo dentro de contextos organizacionais propensos, os designers de moda revelaram algum receio em criar fora dos moldes habituais, que, de acordo com Ford (1996) pode ter que ver com constrangimentos organizacionais (recorde-se que a ITV-Pt é tipicamente tradicional) ou com a aceitação esperada por parte dos consumidores (Csikszentmihalyi, 2015), por exemplo, do mercado doméstico (recorde-se que a cultura de consumo de moda interna é recente, que só há 39 anos começaram a aparecer plataformas oficiais para criadores nacionais – ModaLisboa).

Dentro da APC, avaliada com as respostas dos designers de moda, encontrou-se uma correlação muito forte e positiva entre a (i) autogestão e a (ii) motivação pessoal. Isto indica que, quanto mais motivados estiverem os designers de moda, mais (i1) auto eficazes e se sentem e maior é o (i2) sentimento de aprendizagem contínua. No reverso da moeda, e ao encontro da teoria estudada, quanto maior a (1i) autoeficácia e maior o (i2) sentimento de aprendizagem contínua dos designers de moda, mais (ii) motivados se sentem e, no limite, mais voltados para se sentirem criativos.

A literatura indica a possibilidade de haver uma relação entre a localização e os níveis de criatividade, no entanto esta análise somente se apurou com análises descritivas devido à falta de representatividade das respostas recolhidas nas localizações. Percebeu-se que a zona do Cávado foi onde se encontrou a média mais elevada dos níveis de APC, ainda que com alguma dispersão nas auto-percepções (desvio padrão: 0,21267). A questão da geografia da criatividade pode, possivelmente, ser associada à existência de indústria na zona (e portanto alguma tradição fabril) ou aos mecanismos de formação, treino e prática na área (recorde-se que as primeiras instalações de aprendizagem têxtil foram, também, em Guimarães).

2 - Os designers de moda e o seu grupo de trabalho

Com a exceção da relação entre a satisfação laboral, o clima do grupo e a definição de objetivos e critérios para a excelência, todas as ligações estabelecidas provaram ser fortes.

Como esquematizado acima na figura 43, os níveis de motivação individual e APC dos designers de moda estão vinculados de forma moderada com o clima dos grupos de trabalho e com a definição de metas a serem atingidas pelo mesmo grupo, assim como

dos critérios para a excelência dos resultados alcançados. A APC e a motivação dos designers de moda contribuem de maneira forte para o clima do grupo, sendo que estão correlacionados positivamente; com o aumento dos níveis de motivação e auto percepção da criatividade, também o clima do grupo se torna mais favorável e eficaz para almejar o trabalho criativo. Esta correlação também é encontrada no sentido inverso.

Os níveis de APC, autogestão e motivação individual dos designers de moda aumenta aquando a boa definição de objetivos e a existência de critérios para a excelência. Esta relação forte trabalha nos dois sentidos, como discutido atrás.

3 - A criatividade dos designers de moda e a empresa onde trabalham

Para entender de que forma o contexto macro (organização) consegue influenciar a APC que pertence ao subsistema micro (designer de moda), consideraram-se as relações comprovadas estatisticamente que indicaram vários tipos diferenciados de força. Percebam-se primeiro as influências comprovadas sobre as partes constituintes da referida APC (motivação e autogestão).

A motivação individual dos designers de moda mostrou-se influenciada e influenciadora pelo (e do) clima e cultura percebido dentro da empresa. Esta relação demonstrou-se a mais forte de entre todas as influências organizacionais sobre a motivação individual. Ainda que de forma positiva, a existência de recursos só se apresentou como variável que influencia moderadamente a motivação dos designers e, de forma fraca, alguma pressão do tempo para as tarefas também demonstrou potenciar o sentimento de desafio para a tarefa e, com isso, fazer aumentar a motivação. Com isto, pode-se dizer, a título de exemplo, que ter acesso a recursos não será mais importante para a motivação e criatividade do que ter um bom clima dentro da empresa e uma cultura em concordância com o bom clima organizacional (e.g., atitudes e ações).

O sentimento de autoeficácia e constante aprendizagem, contemplados na autogestão, mostraram ter relações fracas com o clima e cultura das empresas e com o sentimento de pressão do tempo para as tarefas. Ao contrário da forte influência da definição de objetivos e critérios para a excelência do seu grupo, os designers de moda não demonstraram que a sua autogestão fosse influenciada pelos contextos organizacionais a níveis além de fracos.

No geral, a relação entre o clima e a cultura organizacionais demonstrou uma influência forte sobre a APC dos designers de moda inquiridos.

O clima e cultura organizacionais demonstraram influência muito fraca sobre as respostas à questão número 2, tal como explicado no primeiro objetivo específico. Não foram encontradas relações estatisticamente significativas entre o clima e cultura organizacionais e as respostas à questão número 1 (se os designers tinham ideias sem ter que resolver um problema), assim como não foi comprovado que os níveis de motivação individual dos designers de moda estivessem relacionados com a confiança em abrir uma garrafa sem saca-rolhas.

4 - Satisfação laboral dos designers de moda que trabalham na ITV-Pt atendendo aos contextos circundantes

Tal como descrito atrás no subtópico da satisfação laboral em 5.3.5, no global, a maioria dos designers de moda encontram-se 4 – satisfeitos com os seus trabalhos, tal como apresentado no gráfico da figura 42.

Percebeu-se que esta satisfação é influenciada por seis variáveis, duas advindas do sistema do grupo (clima do grupo e definição de objetivos), duas do sistema organizacional (clima e cultura organizacionais e recursos disponíveis) e duas do próprio sistema individual. Internamente, comprovou-se uma relação forte das influências dos níveis de APC e motivação individual, tal como sugere a figura 44 que se segue.



Figura 44. Influências sobre a satisfação laboral dos designers estudados

5 - Os elementos organizacionais e a motivação individual dos designers de moda

Tal como referido na resposta ao objetivo específico 3, a motivação individual dos designers de moda apresentou-se influenciada positivamente por três variáveis do sistema organizacional, a saber, o clima e cultura organizacionais, o acesso a recursos e o sentimento da pressão do tempo.

De forma muito forte, percebeu-se uma relação positiva entre a motivação dos designers e o clima e cultura organizacionais, isto sugere que, quanto melhor o clima e cultura, maior será a motivação do designer. O mesmo diz respeito à visão inversa, um

designer muito motivado contribuirá para um bom clima e cultura dentro da sua empresa.

Os recursos influenciam moderadamente a motivação individual, tal como expectável pelos instrumentos de medição da criatividade organizacional. A disponibilidade de recursos motiva o designer de moda.

A teoria de Amabile et al. (1996) indica que um trabalhador que sente a pressão do tempo para a tarefa poderá desenvolver um sentimento de desafio para a mesma. A correlação encontrada acaba por comprovar este princípio. Ainda que de forma fraca, a estatística considerou a relação significativa; isto indica que um designer que sinta a pressão do tempo poderá olhar para a tarefa como um desafio.

6 - Anos de experiência profissional e a APC dos designers de moda que trabalham na ITV-Pt

Quase metade dos designers que responderam ao questionário acreditam plenamente que ter mais experiência profissional na área se traduz em maiores níveis de criatividade. Tal como referido atrás, há visões opostas sobre a relação entre os anos de experiência numa tarefa e a sua produtividade ou criatividade.

Os dados recolhidos comprovaram que havia uma correlação positiva mas fraca entre estas variáveis, i.e., de facto, ter mais anos de exercício na área do design de moda implica que se tem maiores níveis de autogestão, motivação e, no fundo, da percepção da própria criatividade.

7 - Relações entre as variáveis do mercado e a APC

Não foi possível, na presente investigação, compreender as influências dos mercados, concorrentes e tendências sobre a APC dos designers de moda da ITV-Pt. Acredita-se, tendo em conta a literatura, que estas variáveis possam influenciar direta e fortemente o sistema organizacional mas este não foi o foco da investigação e por isso não foi possível responder a este objetivo específico.

8 - Relações dentro dos contextos analisados

As relações entre o tipo e o tamanho de empresa e como influenciavam a existência de recursos ou os níveis de sensação de pressão do tempo, não foram comprovadas pela falta de significância estatística. A teoria indica que estas variáveis possam influenciar a performance laboral mas, no caso específico do STV, não foram encontradas provas de acordo com a amostra analisada.

Dentro do sistema do grupo percebeu-se que a boa definição de objetivos e critérios para a excelência têm um impacto forte sobre o clima do grupo e, em reverso, um bom clima de grupo impacta fortemente sobre o grupo aquando da definição de objetivos e critérios para a excelência. Nos grupos do desenvolvimento dos produtos de moda do STV, entender que há uma mais valia na diversidade do mesmo, percebendo a contribuição diferenciada como factor positivo para o grupo, colabora para um bom clima dentro do mesmo de forma moderada. Esta mais valia percebida associa-se positivamente a questões de (i) confiança, (ii) valorização das opiniões, (iii) desafio às ideias de forma construtiva, (iv) criação de canais de livre comunicação e (v) importância dada às ideias dos pares; nos primeiros três casos (i a iii) a influência é moderada e, quanto às demais, percebeu-se que havia uma fraca correlação.

Comprovadamente, os níveis de autogestão estão ligados de forma muito forte com a motivação individual, como descrito em resposta ao objetivo específico 1.

No caso dos designers de moda que responderam ao questionário, encontrou-se uma relação forte entre a motivação individual e a satisfação laboral assim como entre a APC e a satisfação laboral, tal como apresentado na figura 44 no objetivo específico 4.

6.3 Limitações da Investigação e recomendações para futuras pesquisas

A presente investigação somente se focou na perspectiva dos designers de vestuário e têxteis que trabalham para a ITV-Pt. O número de respostas obtidas foi suficiente para os testes estatísticos aplicados mas não foi possível extrapolar conclusões para o universo dos inquiridos. O método de amostragem não se pode comprovar representativo porque, em verdade, não se conhecem os números exatos dos trabalhadores do STV que desempenham as funções de design.

Como a visão é própria dos designers de moda, não foram envolvidas as visões de gestores, *stakeholders* ou representantes dos órgãos mais altos das empresas. Assim não foi possível fazer um desenho que envolvesse a visão desses atores que desempenham um papel importante nos contextos empresariais que, como comprovado, influenciam os designers inquiridos. Mais investigação será necessária para dilatar o esquema nesse sentido com bilateralidade.

A redução dos tópicos para o questionário final fez abdicar de contextos que, ainda que importantes, não foram inquiridos/testados, como fazem exemplo os contextos físicos do local de trabalho e a arquitetura da empresa (e a sua fluidez/rigidez). Mais investigação será necessária para incluir a influência dos espaços físicos sobre o sistema individual do designer de moda.

As/Os investigadores interessados poderão fazer uso da listagem dos tópicos presentes no apêndice 1 para futuras investigações.

Bibliografia, Videografia e Webografia

- A indústria têxtil e da confecção. (1974). In *Enciclopédia Combi Visual* (segunda ed). Grolier Portugal Ltda.
- Agis, D., Bessa, D., Gouveia, J., & Vaz, P. (2010). *Vestindo o Futuro: Macrotendências para as indústrias têxtil, vestuário e moda até 2020*.
- Ahire, S. L., & Devaraj, S. (2001). An empirical comparison of statistical construct validation approaches. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(3), 319–329. <http://doi.org/10.1109/17.946530>
- Albert, R. S., & Runco, M. A. (2003). A History of Research on Creativity. In *Handbook of Creativity* (pp. 16–31).
- Alencar, E. M. L. S. (2003). Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 19(1), 1–8.
- Amabile, T. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. (R. F. Kidd, Ed.), *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015* (1st ed., Vol. 1). Springer Series in Social Psychology. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in Context*. Oxford: Westview Press.
- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 40(1), 39–59.
- Amabile, T., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amabile, T., & Fisher, C. (2009). Stimulate Creativity by Fueling Passion. In E. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (2nd ed., pp. 481–497). John Wiley & Sons Ltd. <http://doi.org/10.1002/9781119206422.ch26>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You

- Love and Loving What You Do. *California Review Management*, 40(1), 39–58.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <http://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Amabile, T., & Mueller, J. S. (2008). Assessing Creativity and Its Antecedents: An Exploration of the Componential Theory of Creativity. In J. Zhou & C. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 33–64). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Amabile, T., & Pratt, M. G. (2016). Research in Organizational Behavior The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <http://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Amaro, S. (2011). Scoreboard Europeu da inovação. In *Gestão de Bens Comuns e Desenvolvimento Regional Sustentável* (pp. 1165–1175). Bragança - Zamora.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1996). The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53–66. <http://doi.org/10.1080/13594329608414840>
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: A literature review. *Management Decision*, 39(10), 834–841. <http://doi.org/10.1108/00251740110402328>
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies. *Long Range Planning*, 43(1), 104–122. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.08.003>
- ANIL. (n.d.). Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios. Retrieved April 6,

- 2020, from <http://www.anil.pt/?cix=895&curr=871&ixf=seccao&lang=1>
- ANIVEC/APIV. (n.d.). História. Retrieved April 6, 2020, from <https://www.anivec.com/historia>
- ANJE. (n.d.). Apresentação: ANJE Associação Nacional de Jovens Empresários. Retrieved April 7, 2020, from <https://www.anje.pt/apresentacao/>
- Archer, B. (1979). Design as a Discipline. *Design Studies*, 1(1), 17–20.
- Asheim, B. T., & Gertler, M. S. (2005). The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In J. Fagerberg, D. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 291–317). Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0011>
- ASM. (n.d.). Sobre Nós. Retrieved April 7, 2020, from <https://selectivamoda.com/pt/go/sobre-nos>
- Atik, D., & Firat, A. F. (2013). Fashion creation and diffusion: The institution of marketing. *Journal of Marketing Management*, 29(7–8), 836–860. <http://doi.org/10.1080/0267257X.2012.729073>
- ATP. (2014). *Têxtil 2020: Projetar o Desenvolvimento da Fileira Têxtil e Vestuário até 2020*. Vila Nova de Famalicão.
- ATP. (2015). *ATP 50 Anos*. Vila Nova de Famalicão.
- ATP. (2017). *Roadmap para a especialização inteligente e competitividade global da ITV Portuguesa*.
- ATP. (2019). *Fashion From Portugal 4.0*. Vila Nova de Famalicão. Retrieved from http://www.atp.pt/fotos/editor2/2019/ATP_Diretorio_2019.pdf
- Avella, J. R. (2016). Delphi panels: Research design, procedures, advantages, and challenges. *International Journal of Doctoral Studies*, 11, 305–321. <http://doi.org/10.28945/3561>
- Bahia, S. (2008). Promoção de ethos Criativos. In M. de F. Morais & S. Bahia (Eds.), *Criatividade e educação: conceitos, necessidades e intervenção* (pp. 229–250). Braga: Equilibrios.

- Baldini, M. (2006). *A Invenção da Moda: As teorias, os estilistas, a história*. Lisboa: Edições 70, Coleção Arte e Comunicação.
- Baloglu, S., & Curtis, L. (2001). Association Meeting Planners' Perceptions of Five Major Convention Cities: Results of the Pre-Test. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 3(1), 45–64. <http://doi.org/10.1300/J143v03n01>
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge: University press. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Barata, J. A. B. (2012). *Design de Moda e / é Comunicação: O desenvolvimento de um objecto mutável*. Universidade da Beira Interior.
- Barbieri, J. C., Carlos, A., & Álvares, T. (2016). Sixth generation innovation model : description of a success model. *RAI Revista de Administração E Inovação*, 13(2), 116–127. <http://doi.org/10.1016/j.rai.2016.04.004>
- Barron, F. (1968). *Creativity and Personal Freedom*. New York: Van Nostrand.
- Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, Intelligence, and Personality. *Annual Review of Psychology*, 32(1981), 439–476. <http://doi.org/10.1146/annurev.ps.32.020181.002255>
- Barthes, R. (1999). *Sistema da Moda*. Lisboa: Edições 70.
- Basadur, M. (1995). *Simplex: A Flight to Creativity* (2nd ed.). Creative Education Foundation.
- Baudrillard, J. (1991). *A sociedade do consumo*. Lisboa: Edições 70.
- Bayazit, N. (2004). Investigating Design : A Review of Forty Years of Design Research Nigan Bayazit. *Design Issues*, 20(1), 16–29.
- Bayer, H., & Gropius, W. (1985). *Bauhaus , 1919-1928*.
- Berkhout, A. J., Hartmann, D., Duin, P. van der, & Ortt, R. (2006). Innovating the innovation process A . J . Berkhout *, Dap Hartmann ., *International Journal of*

- Technology Management*, 34(3/4), 390–404.
<http://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009466>
- Bertram, D. (2008). *Likert Scales ... are the meaning of life*.
- Blomberg, A., & Kallio, T. (2017). Antecedents of organizational creativity : drivers, barriers or both? *Journal of Innovation Management*, 1, 78–104.
- Boehm, G., & Fredericks, L. J. (2010). Strategic Innovation Management in Global Industry Networks : The TFT LCD Industry. *Asian Journal of Business Management* 2(4), 2(4), 110–120.
- Boyce, P. R., Veitch, J. A., Newsham, G. R., Jones, C. C., Heerwagen, J., Myer, M., & Hunter, C. M. (2006). Lighting quality and office work : Two field simulation experiments Lighting quality and office work : two field simulation experiments. *Lighting Research & Technology*, 38(3), 191–223.
<http://doi.org/10.1191/1365782806lrt1610a>
- Braga, J. (2009a). Histórias: Rose Bertin. *dObra[s]: Revista Da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas Em Moda*, 3, 10–12.
- Braga, J. (2009b). O talentoso Paul Poiret. *dObra[s]: Revista Da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas Em Moda*, 3, 19–21.
- Bürdek, B. E. (1994). *Diseño: Historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Bush, V. (1945). *Science, the endless frontier: A report to the President*.
- Cardoso, F., & Monteiro, I. P. (2017). *Liderança de Equipas na resolução de problemas complexos* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Sage Publications. <http://doi.org/10.4135/9781608712434.n1341>
- Carrilho, R. (2013, October 12). ModaLisboa: O regresso dos mais novos. *Sol*. Retrieved from <https://sol.sapo.pt/artigo/87863/modalisboa-o-regresso-dos-mais-novos>
- Cattell, R. B. (1966). The Scree Test For The Number Of Factors. *Multivariate*

- Behavioral Research*, 1(2), 245–276. <http://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102>
- Celaschi, F., Marco, A. D. E., Formia, E., Germak, C., Deserti, A., Bedeschi, I., ... Allemandi, U. (2008). Design culture: from product to process. Building a network to develop design processes in Latin countries. In C. Cipolla (Ed.), *Changing the Change - Design, Visions, Proposals and Tools* (pp. 534–545). Turin, Italy.
- Chapman, L. H. (1979). Searching Again. *Art Education*, 32(4), 6–10.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (Sétima edi). São Paulo: Elsevier Ltd, Editora Campus.
- Chua, R. Y. J., Roth, Y., & Lemoine, J. F. (2015). The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 189–227. <http://doi.org/10.1177/0001839214563595>
- Cluster Organisations. (n.d.). Cluster Têxtil: Tecnologia e Moda. Retrieved April 7, 2020, from <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-organisations/cluster-textil-tecnologia-e-moda>
- Cluster Têxtil. (2018, April 9). Regulamento do Cluster Têxtil - Tecnologia e Moda, pp. 1–8. Vila Nova de Famalicão. Retrieved from <https://www.clustertextil.pt/>
- Commission of the European Communities. (1994). *An Industrial Competitiveness Policy for the European Union*.
- Compete 2020. (n.d.). Missão Compete 2020. Retrieved April 7, 2020, from <https://www.compete2020.gov.pt/Missao>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Connelly, L. (2012). Correlations. *Medsurg Nursing: Official Journal of the Academy of Medical-Surgical Nurses*, 21(3), 171–172. Retrieved from http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=ITOF&u=lom_umichanna&id=GALE%7CA199461356&v=2.1&it=r&sid=summon&userGroup=lom_umichanna&authCount=1
- Conselho de Ministros. (2014). Resolução do Conselho de Ministros n.º 73-B/2014.

- Diário Da República*, (12 setembro).
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245–273. <http://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Corner, R. A., Kielhofner, G., & Lin, F. L. (1997). Construct validity of a work environment impact scale. *Work*, 9(1), 21–34. <http://doi.org/10.3233/WOR-1997-9104>
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Costa, I. C. (2009, May 12). Jotex de Luís Buchinho foi declarada insolvente. *Jornal de Negócios*. Retrieved from https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/jotex_de_luiacutes_buchinho_foi_declarada_insolvente
- Costa, J. (2018). Associação Seletiva moda. In *Portugal global* (113th ed., pp. 15–20). aicep. <http://doi.org/35783332>
- Cova, A., & Pinto, A. C. (1997). O Salazarismo e as mulheres: uma abordagem comparativa (tradução). In C. Fauré (Ed.), *Encyclopédie politique et historique des femmes* (pp. 71–94). Paris: Presses Universitaires de France.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th editio). London: Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <http://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Csikszentmihalyi, M. (2014). The Systems Model of Creativity and Its Applications. In D. K. Simonton (Ed.), *The Wiley Handbook of Genius* (1st ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Csikszentmihalyi, M. (2015). *The Systems Model of Creativity - The Collected Works of*

- Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer Netherlands.
- da Silva, F. J. C. M. (2010). Investigar em design versus investigar pela prática do design– um novo desafio científico. *INGEPRO - Inovação, Gestão E Produção*, 2(4), 82–91.
- Dalkey, N. C. (1969). *The Delphi method: An experimental study of group opinion* (Vol. 1). Santa Monica. [http://doi.org/10.1016/S0016-3287\(69\)80025-X](http://doi.org/10.1016/S0016-3287(69)80025-X)
- Damáσιο, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–227.
- Dedeyan, R.-C. (1990). *Costumes de l'Antiquité à la naissance de la Haute Couture*. Paris: Massin.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <http://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310>
- Departamento de Ciência e Tecnologia Têxteis. (n.d.). Retrieved March 18, 2020, from https://www.ubi.pt/entidade/Departamento_de_Ciencias_e_Tecnologias_Texteis
- Departamento de Engenharia Têxtil, U. (2020). O ensino superior no domínio têxtil. Retrieved March 18, 2020, from <http://www.det.uminho.pt/pt-PT/geral/historia/>
- DiLiello, T. C., Houghton, J. D., & Dawley, D. (2011). Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 145(3), 151–172. <http://doi.org/10.1080/00223980.2010.548412>
- Dorfles, G. (1988). As motivações da Moda. In *A Moda da Moda* (pp. 13–19). Lisboa: Edições 70.
- Dorfles, G. (1989). Factores estéticos no vestuário masculino. In *Psicologia do Vestir*. Assírio e Alvim.
- Douglas, M. (2004). *Natural Symbols*. London and New York: Routledge.

- Duarte, C. L. (2003). *15 histórias de hábitos - criadores de moda em Portugal*. Quimera Editores.
- Eco, U. (1989). O hábito fala pelo monge. In *Psicologia do Vestir* (pp. 7–20). Assírio e Alvim.
- Edquist, C. (2001). The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art. *DRUID Conference, Aalborg*.
- Edquist, C. (2005). *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. London and New York: Routledge.
- Egan, T. M. (2005). Creativity in the Context of Team Diversity: Team Leader Perspectives. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 207–225. <http://doi.org/10.1177/1523422305274526>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1985), 105–123.
- Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing Creativity Through “Mindless” Work: A Framework of Workday Design. *Organization Science*, 17(4), 470–483. <http://doi.org/10.1287/orsc.1060.0193>
- English, B. (2013). *A cultural history of fashion in the 20th and 21st centuries: from catwalk to sidewalk*. *Choice Reviews Online* (Second Edi). Bloomsbury. <http://doi.org/10.5860/choice.51-2218>
- Epstein, R., Kaminaka, K., Phan, V., & Uda, R. (2013). How is creativity best managed? Some empirical and theoretical guidelines. *Creativity and Innovation Management*, 22(4), 359–374. <http://doi.org/10.1111/caim.12042>
- ESAD. (n.d.). ARTE + DESIGN: EDUCAR, VALORIZAR, INOVAR. Retrieved March 20, 2020, from <https://esad.pt/pt/escola>
- Etikan, I. (2016). Comparison of Snowball Sampling and Sequential Sampling

- Technique. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 3(1), 1–2.
<http://doi.org/10.15406/bbij.2016.03.00055>
- Ettlie, J. E. (1983). Organizational Policy and Innovation Among Suppliers to the Food Processing Sector. *Academy of Management Journal*, 26(1), 27–44.
<http://doi.org/10.2307/256133>
- EUROclusTEX. (2011, December 1). EUROclusTEX. *EUROclusTEX*.
- EUROclusTEX. (2013, June 4). Balanço do Projeto na dinâmica transfronteiriça. *EUROclusTEX*.
- Europeia, C. (1995). *Livro Verde sobre a Inovação*.
- Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Thomson Brooks/Cole Publishing Company.
- Fagerberg, J. (2013). Innovation – a New Guide. *Innovation Studies*, 39.
<http://doi.org/10.1093/icc/dtr051>
- Fagerberg, J., Martin, B. R., & Andersen, E. S. (2013). *Innovation Studies - Evolution and Future Challenges*. Oxford: Oxford Press.
<http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Fallers, L. A. (1954). A Note on the “Trickle Effect.” *Public Opinion Quarterly*, 18(3), 314. <http://doi.org/10.1086/266522>
- Ferreira, V. S. (2005). Moda e modos: a privatização do corpo no espaço público português. In *História da Vida Privada em Portugal* (pp. 242–276). Circulo de Leitores.
- Ferreira, D., & Dias, P. (2016). *História de Portugal*. Lisboa: Verso de Kapa.
- Ferreira, I. A. (1994). Mocidade Portuguesa Feminina : um ideal educativo. *Revista de História Das Ideias - Do Estado Novo Ao 25 de Abril*, 16, 193–233.
- Figueiredo, J. de. (1910). *O pintor Nuno Gonçalves*. Lisboa: Arte Portuguesa Primitiva.
- Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. (1996). *Creative Cognition: Theory, Research, and Applications*. MA: MIT Press.
- Flügel, J. C. (1999). *A psicologia das roupas*. São Paulo: Mestre Jou.

- Flusser, V. (2010). *Uma filosofia do design: A forma das coisas* (Relógio D).
- Ford, C. (1996). A Theory of Creative Action Individual of Individual Creative Theory Action in in Tiple Social Domains Multiple Social Domains. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142.
<http://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071865>
- Freeman, C., & Luc, S. (1997). *The Economics of Industrial Innovation* (3rd editio). MIT Press.
- Freitas, R. (2001). Na moda: Simmel, cultura e consumo. *Logos*, 4(2), 41–46.
- Freud, S. (1910). *Five Lectures on Psycho-Analysis: Leonardo da Vinci and Other Works*. London: The Hogarth Press.
- Frings, G. S. (2012). *Moda: Do Conceito ao Consumidor* (9ª edição). Porto Alegre: bookman, Lda.
- Galton, F. (1869). *Hereditary Genius*. London: Macmillan and Co.
- Gama, N. (n.d.). Sobre Nuno Gama. Retrieved March 29, 2020, from <http://nunogama.pt/index.php/about-us>
- Gameiro, A., & Taylor, L. (2020). Lisbon as a centre of couture fashion in World War Two and its Paris and international connections. In L. Taylor & M. McLoughlin (Eds.), *Paris Fashion and World War Two: Global Diffusion and Nazi Control* (pp. 161–182). London and New York: Bloomsbury.
- Gameiro, A. W. R. R. (2017). *A Moda e as Modistas em Portugal durante o Estado Novo - As mudanças do pós-guerra (1945-1974)*. Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Books, Basic.
- Gardner, H. (1988). Creativity : An Interdisciplinary Perspective. *Creativity Research Journal*, 1(1), 8–26.
- Gardner, H. (1993). *Creating Minds: An Anatomy of Creativity Seen Through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Ghandi*. (B.

- Books, Ed.). New York.
- Gaskill, L. R. (1992). Model of Retail Product Development : A Case Study Analysis. *Clothing and Textiles Research Journal*, 10(4), 17–24.
- Gavinho, C. (2010, May). Manobras de Maio. *Parq*, 46–49. Retrieved from https://issuu.com/parqmagazine/docs/parq_20/48
- George, J. M. (2018). Creativity in Organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439–477. <http://doi.org/10.5465/078559814>
- Ghiglione, R., & Benjamin, M. (1992). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, A. (2012). *Sociologia* (6ª edição). Porto Alegre: Penso.
- Givhan, R. (2015). *The Battle of Versailles: The Night American Fashion Stumbled into the Spotlight and Made History*. New York: Flariron Books.
- Glăveanu, V. (2010). New Ideas in Psychology Paradigms in the study of creativity : Introducing the perspective of cultural psychology veanu. *New Ideas in Psychology*, 28(1), 79–93. <http://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2009.07.007>
- Godinho, M. M., & Caraça, J. M. G. (1988). Inovação tecnológica e difusão no contexto de economias de desenvolvimento intermédio. *Análise Social*, XXIV, 929–962. <http://doi.org/http://www.jstor.org/stable/41010804>
- Gonçalves, M. (2018a, September 1). ModaLisboa e Portugal Fashion assinaram protocolo. Será o fim da rivalidade na moda nacional? *Observador*. 1. Retrieved from <https://observador.pt/2018/09/11/modalisboa-e-portugal-fashion-assinaram-protocolo-sera-o-fim-da-rivalidade-na-moda-nacional/>
- Gonçalves, M. (2018b, October 21). Trinta anos depois, o último desfile de Júlio Torcato. *Observador*. Retrieved from <https://observador.pt/2018/10/21/trinta-anos-depois-o-ultimo-desfile-de-julio-torcato/>
- Gordon, T. J., & Helmer, O. (1964). *Report on a long-range forecasting study*. RAND Corporation. Santa Monica. <http://doi.org/10.1126/science.1088667>
- GQ Portugal. (2016, May 1). Gama, O Conquistador. *GQ Portugal*. Retrieved from

<https://www.gqportugal.pt/gama-o-conquistador>

- Gracht, H. A. von der. (2008). *The Future of Logistics: Scenarios for 2025* (1st editio). Gabler Edition Wissenschaft.
- Green, N. L. (1997). *Ready-to-Wear and Ready-to-Work: A Century of Industry and Immigrants in Paris and New York*. Durham & London: Duke University Press.
- Gruber, H. E. (1988). The Evolving Systems Approach to Creative Work. *Creativity Research Journal*, 1, 27–51. <http://doi.org/10.1080/10400418809534285>
- Gruber, H. E. (2005). *Creativity, Psychology and the History of Science*. (H. E. Gruber & K. Bödeker, Eds.). Netherlands: Springer.
- Gruber, H. E., & Wallace, D. B. (2003). The case study method and evolving systems approach for understanding unique creative people ant work. In *Handbook of Creativity* (pp. 93–115). Cambridge: University press.
- Guba, E. G., & Lincoln, T. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). *Thousand Oaks, CA: Sage*, 105–117.
- Guilford, J. P. (1956). The Structure of Intelect. *Psychological Bulletin*, 53(4), 267–293.
- Guilford, J. P. (1959). Three faces of intellect 1. *American Psychologist*, 14(8), 469–479.
- Gurgel, M. F. (2006). *CRIATIVIDADE & INOVAÇÃO: Uma Proposta de Gestão da Criatividade para o Desenvolvimento da Inovação. Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE*.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6a ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor.
- Haller, C. S., & Courvoisier, D. S. (2010). Personality and Thinking Style in Different Creative Domains. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 4(3), 149–160. <http://doi.org/10.1037/a0017>

- Hemlin, S. (2009). Creative knowledge environments: An interview study with group members and group leaders of university and industry r&d groups in biotechnology. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 278–285. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00533.x>
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569–598. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário (1ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hitt, M. A. (1975). The Creative Organization: Tomorrow's Survivor. *The Journal of Creative Behavior*, 9(4), 283–290. <http://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1975.tb00578.x>
- Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1–2), 46–74. <http://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656358>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Cultures and Organizations (3rd editio)*. New York: McGraw-Hill Education - Europe. <http://doi.org/10.1007/s11569-007-0005-8>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.
- Hollanders, H., & Cruysen, A. Van. (2009). *Design, Creativity and Innovation : A Scoreboard Approach. Innovation*.
- Houlfort, N., Fernet, C., Vallerand, R. J., Laframboise, A., Guay, F., & Koestner, R. (2015). The role of passion for work and need satisfaction in psychological adjustment to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 84–94. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.005>
- Hoyle, R. H., & Duvall, J. L. (2004). Determining the Number of Factors in Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. In D. Kaplan (Ed.), *The SAGE Handbook of*

Quantitative Methodology for the Social Sciences (pp. 301–315).

- Hsu, C.-C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 13(10), 1–8.
<http://doi.org/10.1080/02688867.1988.9726654>
- Hua, Y. (2010). A model of workplace environment satisfaction , collaboration experience , and perceived collaboration effectiveness: A survey instrument. *International Journal of Facility Management*, 1(2), 1–21.
- Hua, Y., Loftness, V., Heerwagen, J. H., & Powell, K. M. (2011). Relationship Between Workplace Spatial Settings and Occupant- Perceived Support for Collaboration. *Environment and Behavior*, 43(6), 807–826.
<http://doi.org/10.1177/0013916510364465>
- Hua, Y., Loftness, V., Kraut, R., & Powell, K. M. (2010). Workplace collaborative space layout typology and occupant perception of collaboration environment. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 37(3), 429–448.
<http://doi.org/10.1068/b35011>
- Hunt, E. (1994). Creative approaches to cognition. *Applied Cognitive Psychology*, 8(5), 528–529.
- Hygge, S., & Löfberg, H. A. (1997). User Evaluation of Visual Comfort in Some Buildings of the Daylight Europe Project. *Right Light*, 2, 69–74.
- INE, I. N. de E. (2015). *Nuts 2013: As Novas Unidades Territoriais Para Fins Estatísticos*. <http://doi.org/393127/15>, ISBN: 978-989-25-0341-7
- International Labour Office. (2012). *International Standard Classification of Occupations: ISCP-08* (Vol. I). Geneva: ILO: International Labour Office.
- Iribe, P., & Poiret, P. (1908). *Les robes de Paul Poiret*. Paris: Se Trouve a Paris.
Retrieved from http://www.ghbook.ir/index.php?name=فرهنگ و رسانه های رسا ن و option=com_db o o k & task=readonline&book_id=13650&page=73&ch khash k=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension

- in creative climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73–88.
<http://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Situational Outlook Questionnaire S. G. Isaksen, K. J. Lauer, G. Ekvall, and A. Britz Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171–184.
<http://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302>
- Jana, R. (2019). A Brief History Of Paris Fashion Week. *Vogue*, (23 setembro). Retrieved from <https://www.vogue.co.uk/fashion/article/history-of-paris-fashion-week>
- Jiménez, M. G. (2016). *Employee Creativity and Culture: Evidence from an examination of culture's influence on perceived employees' creativity in Spanish organizations*. Universitat Ramon Llull.
- JN. (2005). Elogio ao romantismo com Manuela Tojal. Retrieved March 16, 2020, from <https://www.jn.pt/arquivo/2005/elogio-ao-romantismo-com-manuela-tojal-524180.html?id=524180>
- Jones, S. J. (2005). *Fashion design: O manual do estilista*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Jones, S. R. G. (1992). Was There a Hawthorne Effect? *American Journal of Sociology*, 98(3), 451–468. <http://doi.org/10.1086/230046>
- Jornal T. (2019). Quer ajudar a perceber o que influencia a criatividade dos designers? Retrieved July 11, 2019, from <https://jornal-t.pt/noticia/quer-ajudar-a-perceber-o-que-influencia-a-criatividade-dos-designers/>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Justo, C. (2005). A Técnica Delphi de Formação de Consensos. *Observatório Português Dos Sistemas de Saúde*.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.

<http://doi.org/10.1007/BF02291575>

Kendall, M., & Gibbons, J. D. (1990). *Rank correlation methods* (5th editio). New York: Oxford University Press.

Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research* (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart, and Winston.

Kivimäki, M., & Elovainio, M. (1999). A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 241–246.
<http://doi.org/10.1348/096317999166644>

Klijn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322–343. <http://doi.org/10.1108/02621711011039141>

Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis* (1st ed.). London: Routledge - Taylor & Francis Group.

Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. In N. Rosenberg & R. Landau (Eds.), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (pp. 275–305). Washington, D. C.: National Academy Press.

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, Ill.: Row, Peterson. Retrieved from <file://catalog.hathitrust.org/Record/000471293>

Koda, H., & Bolton, A. (2007). *Poiret*. New York: Metropolitan Museum of Art.

Kuin, S. (1993). A Mocidade Portuguesa nos anos 30: anteprojectos e instauração de uma organização paramilitar da juventude. *Análise Social*, xxviii(122), 555–588.

Lage, F., Chaves, L., & Ferreira, P. (1940). *Vida e Arte do Povo Português*. Lisboa: Secretariado da Propaganda Nacional.

Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. New York Irwin. McGraw-Hill.

Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). *The Sources of Four Commonly*

- Reported Cutoff Criteria: What Did They Really Say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202–220. <http://doi.org/10.1177/1094428105284919>
- Laneiro, T. R. (2011). *Climas organizacionais autenrízóticos, estratégias de coping, equipas de elevado desempenho e experiência ótima*. UNIVERSIDADE DO ALGARVE.
- Laver, J. (1967). Fashion, Art, and Beauty, *XXVI*(3), 117–152.
- Laver, J. (1995). *Costume & Fashion*. London: Thames and Hudson.
- Leather, P., Beale, D., & Sullivan, L. (2003). Noise, psychosocial stress and their interaction in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 23(2), 213–222. [http://doi.org/10.1016/S0272-4944\(02\)00082-8](http://doi.org/10.1016/S0272-4944(02)00082-8)
- Ledesma, R. D., Valero-Mora, P., & Macbeth, G. (2015). The Scree Test and the Number of Factors: a Dynamic Graphics Approach. *The Spanish Journal of Psychology*, 18(June), E11. <http://doi.org/10.1017/sjp.2015.13>
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2016). *Practical Research - Planning and Design* (11th editi). Pearson. <http://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- Lepape, G. (1911). *Les choses de Paul Poiret*. Paris: Pour Paul Poiret par Maquet. Retrieved from http://www.ghbook.ir/index.php?name=فرهنگ و های رسانه و نون&option=com_dbook&task=readonline&book_id=13650&page=73&chckhashk=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component
- Likert, R. (1932). A Technique for the measurment of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5–55.
- Lima, E. (2006). *Um Contributo para Potenciar a Criatividade no Design de Vestuário*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Linstone, H. A. (1985). *The Delphi Technique*. (V. T. Covello, J. L. Mumpower, P. J. M. Stallen, & V. R. . Uppuluri, Eds.), *Environmental Impact Assessment, Technology Assessment, and Risk Analysis*. Springer, Berlin, Heidelberg: NATO ASI Series. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lipovetsky, G. (2007). *A felicidade paradoxal - Ensaio sobre a Sociedade de*

- Hiperconsumo* (1ª edição). São Paulo: Companhia das Letras.
- Lipovetsky, G. (2009). *O Império do Efêmero - A moda e seu destino nas sociedades modernas*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Lobosco, A., Barbosa, M., Moraes, D., & Antonio, E. (2011). Inovação: uma análise do papel da agência USP de inovação na geração de propriedade intelectual e nos depósitos de patentes da Universidade de São Paulo. *Rev. Adm. UFSM*, 4(3), 406–424. Retrieved from <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/3164>
- Loos, A. (1975). Ornament and crime (1908). *Programs and Manifestoes on 20th-Century Architecture*, 19–24.
- Lorenzo-Seva, U., Timmerman, M. E., & Kiers, H. A. L. (2011). The hull method for selecting the number of common factors. *Multivariate Behavioral Research*, 46(2), 340–364. <http://doi.org/10.1080/00273171.2011.564527>
- Madureira, N. L. (1998). O Estado, o patronato e a indústria portuguesa (1922-1957). *Análise Social*, 33(148), 777–822. <http://doi.org/10.2307/41011342>
- Magalhães, J. (2015, October 2). Júlio Torcato. *Jornal T*. Retrieved from <http://jornal-t.pt/corte-e-costura/julio-torcato/>
- Mais Educativa. (2019, July 18). Magestil: 30 anos a trabalhar para o futuro. Retrieved from <https://maiseducativa.com/2019/07/18/magestil-30-anos-a-trabalhar-para-o-futuro/>
- Manzini, E., & Cullars, J. (1992). Prometheus of the Everyday: The Ecology of the Artificial and the Designer's Responsibility. *Design Issues*, 9(1), 5. <http://doi.org/10.2307/1511595>
- Marmelo, J. (2005, August 7). MANUELA TOJAL Uma pioneira da moda portuguesa. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/2005/08/07/jornal/manuela-tojal-uma-pioneira-da-moda-portuguesa-33671>
- Marques, A. M. D. R., Guedes, M. da G., & Ferreira, F. (2016). How innovation creates value in the Portuguese fashion value chain. *8th International Textile, Clothing*

- and Design Conference-ITC&DC 2016*, 388–393.
- Martin, B. R. (2012). The evolution of science policy and innovation studies. *Research Policy*, 41(7), 1219–1239. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.012>
- Marty, C., Fontoynt, M., Christoffersen, J., Dubois, M.-C., Wienold, J., & Osterhaus, W. (2003). *User assessment of visual comfort: Review of existing methods*. Vaulx-en-Velin - France.
- Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119–140. <http://doi.org/10.1207/s15326934crj1601>
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), 367–382. <http://doi.org/10.1108/01437721211243741>
- Matos, R. (2019, July 1). Felipe Oliveira Baptista é o novo diretor criativo da Kenzo. *Vogue Pt*. Retrieved from <https://www.vogue.pt/felipe-oliveira-baptista-kenzo>
- Mayer, R. E. (2003). Fifty Years of Creativity Research. In *Handbook of Creativity* (pp. 449–460). Cambridge: University press.
- McClean, L. D. (2005). Organizational Culture 's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246. <http://doi.org/10.1177/1523422305274528>
- Miller, A. I. (1975). ALBERT EINSTEIN AND MAX WERTHEIMER: A GESTALT PSYCHOLOGIST ' S VIEW OF THE GENESIS OF SPECIAL RELATIVITY THEORY. *Hist Sci.*, 13(2), 75–103.
- Miller, H. (2011). Exhibition reviews. *Textile History*, 42(2), 263–271. <http://doi.org/10.3167/armw.2018.060111>
- Ministério da Economia e do Emprego. (2012). Decreto-Lei nº266/2012. *Diário Da República*, 251.
- Ministério da Justiça. (1936). Decreto-Lei n.º 26 611. *Diário Da República*, 116–547.

- Ministério das Actividades Económicas do Trabalho. (2005). Portaria n.º 256/2005. *Diário Da República*, 16 março.
- Ministerio das obras publicas commercio e Industria. (1864). Repartição Central. *Legislação Régia*, 20 dezembro.
- Ministerio das obras publicas commercio e Industria. (1884). Anno de 1884. *Legislação Régia*, 3 janeiro, 1884.
- Ministerio das obras publicas commercio e Industria. (1889). DIRECÇÃO GERAL DO COMMERCIO E INDUSTRIA. *Legislação Régia*, 25 abril.
- Ministério do Emprego e da Segurança Social. (1991, October 16). Decreto de Lei nº 405/91. *Diário Da República*.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade. (2001). Portaria nº316/2001. *Diário Da República*, 2 abril.
- ModaLisboa. (n.d.). Associação ModaLisboa.
- Modtissimo. (n.d.). Sobre o Modtissimo. Retrieved April 7, 2020, from <http://www.modtissimo.com/gca/?id=20>
- Monteiro-Barata, J. (2005). Innovation in the Portuguese Manufacturing Industry : Analysis of a Longitudinal Company Panel. *International Advances in Economic Research*, (11), 301–314. <http://doi.org/10.1007/s11294-005-6659-5>
- Monteiro, G. (1997). Metalinguagem das Roupas. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/monteiro-gilson-roupas>.
- Mostafa, M. (2005). Factors affecting organisational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: An empirical investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 7–33. <http://doi.org/10.1108/02621710510572326>
- Moura, C. (2016, May 17). Lisboa passou-se: são 30 anos de Manobras de Maio. *Observador*. Retrieved from <https://observador.pt/2016/05/17/lisboa-passou-sao-30-anos-manobras-maio/>
- Mowery, D., & Rosenberg, N. (1979). The influence of market demand upon innovation:

- studies a critical review of some recent empirical. *Research Policy*, 8, 102–153.
- Munari, B. (2008). *Das Coisas Nascem Coisas*. Lisboa: Edições 70.
- Nacional, C. (1939). *Mocidade Portuguesa Feminina*. Nº 3. Lisboa.
- Nelson, R. R. (1959). The Simple Economics of Basic Scientific Research. *The Journal of Political Economy*, 67(3), 297–306.
- Nelson, R. R. (1992). National Innovation Systems: A Retrospective on a Study. *Industrial and Corporate Change*, 1(2).
- Nelson, R. R. (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Nemecek, J., & Grandjean, E. (1973). Results of an Ergonomic Investigation of Large-Space Offices. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society*, 15(2), 111–124. <http://doi.org/10.1177/001872087301500203>
- Neves, M., & Branco, J. (2000). *A Previsão de Tendências para a Indústria Têxtil e do Vestuário*. TecMinho.
- Neves, P. (2007). *Grandes Empresas Industriais de um país pequeno: Portugal da década de 1880 à 1ª Guerra Mundial*. Universidade Técnica de Lisboa. Retrieved from [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/525/1/Tese Pedro Neves.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/525/1/Tese%20Pedro%20Neves.pdf)
- Norogrande, R. (2015). *Exposições Museológicas: A Moda por narrativas , experiências e conexões*. Universidade de Aveiro.
- Notícias Magazine. (2015). O Porto está na moda - E a moda está no Porto. Retrieved March 16, 2020, from <https://www.noticiasmagazine.pt/2015/o-porto-esta-na-moda/tendencias/12174/>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <http://doi.org/10.5465/256404>

- OECD. (1997). *Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica*. OCDE, Eurostat e Financiadora de Estudos e Projetos. <http://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- OECD. (1999). *Managing National Innovation*.
- OECD. (2002). *Frascati Manual 2002: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*.
- OECD. (2005). *Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (Vol. Third edit). <http://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- OECD. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. <http://doi.org/10.1787/9789264239012-en>
- Oliveira, J. C. (2015). *Traço de mulher - Ana Salazar*. Portugal: RTP2. Retrieved from <https://www.rtp.pt/play/p2843/traco-de-mulher-ana-salazar>
- Oliveira, R. S. R. de. (2012). *Um Programa de Treino da Criatividade Estudo exploratório com alunos do 1º Ciclo*. Universidade da Madeira.
- Ónday, Ó. (2016). Human Resource Theory: From Hawthorne Experiments of Mayo To Groupthink of Janis. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 95–110.
- Orpen, C. (1990). Measuring support for organizational innovation: A validity study. *Psychological Reports*, 67(2), 417–418. <http://doi.org/10.2466/pro.1990.67.2.417>
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 457–483.
- Palmela, A. (2016). Nuno Gama e a identidade que se veste. *Estúdio: Artistas Sobre Outras Obras*, 1(13), 79–86.
- Parolin, S. (2003). A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. *Caderno de Pesquisa Em Administração*. Retrieved from <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art2.pdf>

- Paulus, P., Dzindolet, M., & Kohn, N. W. (2012). Collaborative Creativity—Group Creativity and Team Innovation. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (1ª edição, pp. 327–357). Academic Press. <http://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00014-8>
- Peña-suárez, E., Muñiz, J., Campillo-álvarez, Á., Fonseca-pedrero, E., & García-cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema* 2013, 25(1), 137–144. <http://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>
- Pereira, A. (2017). *A Indústria Têxtil Portuguesa*. CTT Correios de Portugal.
- Pereira, B., Mussi, C., & Knabben, A. (1999). Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. *23º Encontro Anual de Associação Nacional Dos Programas de Pós-Graduação Em Administração*, 1, 1–10.
- Peterson, R. A. (2013). Meta-analysis of Alpha Cronbach ' s Coefficient. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381–391. <http://doi.org/10.1093/bioinformatics/btr476>
- Pinho, H., & Guerreiro, J. (2006). As dimensões latentes da inovação: o caso das regiões europeias. *Estudos Regionais: Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 83–101.
- Piore, M., & Sabel, C. (1986). *The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity*. Basic Books.
- Pires, C. (2013). *O Impacto da internet no jornalismo de moda Português: Reestruturação e mudança*. Universidade Católica Portuguesa.
- Pollini, D. (2009). *Breve História da Moda*. São Paulo: Claridade Ltda.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 17(1), 213–215. <http://doi.org/10.1177/014920639101700113>
- Portugal Fashion. (n.d.-a). 25 anos na moda e para a moda. Retrieved March 28, 2020, from <https://www.portugalfashion.com/pt/noticias/25-anos-na-moda-e-para-a->

moda/

- Portugal Fashion. (n.d.-b). Espaço Bloom. Retrieved March 29, 2020, from <https://www.portugalfashion.com/pt/bloom/noticias/espaco-bloom/>
- Portugal Fashion. (n.d.-c). Júlio Torcato. Retrieved March 29, 2020, from <https://www.portugalfashion.com/pt/designers/julio-torcato/>
- Portugal Fashion. (n.d.-d). Sobre Nós. Retrieved March 28, 2020, from <https://www.portugalfashion.com/pt/sobre-nos/>
- Press, S. J. (1978). Qualitative controlled feedback for forming group judgments and making decisions. *Journal of the American Statistical Association*, 73(363), 526–535. <http://doi.org/10.1080/01621459.1978.10480050>
- Raizman, D. (2003). *History of Modern Design: Graphics and Products since the Industrial Revolution*. London: Laurence King Publishing.
- Reis, J. (1986). A produção industrial portuguesa, 1870-1914: primeira estimativa de um índice. *Análise Social*, XXII(94), 903–928.
- Renzi, A. B., & Freitas, S. (2015). The Delphi Method for Future Scenarios Construction. *Procedia Manufacturing*, 3(Ahfe), 5785–5791. <http://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.826>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Richter, A. W., Hirst, G., van Knippenberg, D., & Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1282–1290. <http://doi.org/10.1037/a0029359>
- Rieple, A., & Gander, J. (2009). Product development within a clustered environment : The case of apparel design firms. *Creative Industries Journal*, 2(3), 273–289. <http://doi.org/10.1386/cij.2.3.273>
- Roberto, P. (1988). Ana Salazar: pionnière. *Profession Textile*.

- Roethlisberger, F. J., & William, J. D. (2003). *Management and the Worker*. (K. Thompson, Ed.). London: Routledge - Taylor & Francis Group.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations*. Newyork Free Press (3rd editio). The Free Press. <http://doi.org/citeulike-article-id:126680>
- Rosa, A. M. (2013). A evolução e democratização da moda moderna: de Frederik Worth à fast-fashion de Karl Lagerfeld. *Comunicação E Sociedade*, 24, 62–78. [http://doi.org/10.17231/comsoc.24\(2013\).1776](http://doi.org/10.17231/comsoc.24(2013).1776)
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353–375. [http://doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](http://doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)
- Rozados, H. F. (2015). O uso da técnica Delphi como alternativa metodológica para a área da Ciência da Informação. *Em Questão*, 21(3), 64. <http://doi.org/10.19132/1808-5245213.64-86>
- RTP. (1980, December 7). Abertura da Portex no Palácio de Cristal. Retrieved from <https://arquivos.rtp.pt/conteudos/abertura-da-portex-no-palacio-de-cristal/>
- RTP. (1990, February 8). Intermoda na FIL. RTP. Retrieved from <https://arquivos.rtp.pt/conteudos/intermoda-na-fil/>
- Runco, M. A. (1995). Cognition and Creativity, 104(3).
- Runco, M. A. (2007a). *Creativity - Theories and themes: research, development, and Practice*. London: Elsevier Ltd.
- Runco, M. A. (2007b). *Creativity - Theories and themes: Research, development and practice*. Oxford: Elsevier Inc.
- Ruppert- Stroescu, M., & Hawley, J. M. (2014). A Typology of Creativity in Fashion Design and Development. *Fashion Practice*, 6(1), 9–36. <http://doi.org/10.2752/175693814X13916967094759>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of

- Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sawyer, R. K. (2006). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. New York: Oxford Press.
- Schmidt, F. L. (2009). Select on Intelligence. In E. A. LOCKE (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (2nd editio, pp. 3–18). John Wiley & Sons, Ltd. <http://doi.org/10.1002/9781119206422.ch16>
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 432–439. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.432>
- Schmidt, R. C. (1997). Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques. *Decision Sciences*, 28(3), 736–774. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01330.x>
- Schmookler, J. (1966). *Invention and economic growth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453. <http://doi.org/10.1023/A:1014971619783>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2012). Organizational climate and culture. *Annual Review of Nursing Research*, 24, 255–272. <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (Editado po). Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. Retrieved from http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So718-72622016000100012&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Schumpeter, J. A. (1996). A resposta criativa em história económica. In *Ensaio: Empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo* (1st ed., pp. 202–212). Oeiras: Celta Editora.

- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. (Tradução de Maria Sílvia Possas, Ed.). São Paulo: Círculo do Livro Ltda.
- Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, Socialism & Democracy*. London and New York: Routledge.
- Seeling, C. (2000). *Moda - O século dos Estilistas 1900-1999*. Könnemann.
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179–185.
<http://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.179>
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553–562.
<http://doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.553>
- Simmel, G. (1988). *La tragédie de la culture et autres essais*. Paris: Petite Bibliothèque Rivages.
- Simões, M. (2018). *ModaLisboa 50*. Portugal. Retrieved from <https://www.rtp.pt/play/p5003/e368919/moda-lisboa-50>
- Simonton, D. K. (1975). Age and literary creativity: A cross-cultural and transhistorical survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
<http://doi.org/10.1177/002202217563001>
- Sinha, P. (2002). Creativity in fashion. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 2(IV), 1–16.
- Smith, A. (2007). Wealth of Nations. *Readings in Economic Sociology*, 6–17.
<http://doi.org/10.1002/9780470755679.ch1>
- Soares, P. C., & Cantista, I. (2016). Portuguese fashion in the 20th century. In I. Cantista (Ed.), *Fashion spaces - geographical, physical and virtual* (pp. 43–60). Coimbra: Grupo Almedina.
- Sternberg, R. J. (2012). The Assessment of Creativity: An Investment-Based Approach. *Creativity Research Journal*, 24(1), 3–12.
<http://doi.org/10.1080/10400419.2012.652925>

- Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2001). Guilford 's Structure of Intellect Model and Model of Creativity : Contributions and Limitations, *13*, 309–316.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1992). Buy Low and Sell High: An Investment Approach to Creativity. *Current Directions in Psychological Science*, *1*(1), 1–5.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (2003). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In *Handbook of Creativity* (pp. 3–15). Cambridge: University press.
- Sue, V. M., & Ritter, L. A. (2012). *Conducting Online Surveys* (2nd editio). Sage Publications.
- Sumner, W. G. (2008). *Folkways [eBook #24253]*.
- Swann, P., & Birke, D. (2005). *How Do Creativity and Design Enhance Business Performance?: A Framework for Interpreting the Evidence. Think Piece.*
- Tadeia, P. (2018). Memória 1938. Uma viagem no tempo até aos elegantes desfiles de alta-costura. Retrieved March 12, 2020, from <https://ocio.dn.pt/memoria/1938-uma-viagem-no-tempo-ate-aos-elegantes-desfiles-de-alta-costura/7508/>
- Taferner, B. (2017). A Next Generation of Innovation Models? An Integration of the Innovation Process Model Big Picture © Towards the Different Generations of Models. *Review of Innovation and Competitiveness*, 47–60.
- Taylor, F. W. (1990). *Princípios da Administração Científica* (8ª ed.). São Paulo: ATLAS S.A. Retrieved from http://pt.wikipedia.org/wiki/Taylorismo#Princ.C3.ADpios_da_administra.C3.A7.C3.A3o_cient.C3.ADfica
- Teixeira, M. B. (2008). O traje regional português e o folclore. In *Portugal: percursos e interculturalidade* (Vol. I, pp. 353–406). Lisboa: ACIDI, I.P.
- Terra, J. C. (2000). Gestão da Criatividade. *Revista de Administração*, *35*(3), 36–47.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology*, *96*(2), 277–293. <http://doi.org/10.1037/a0020952>
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration.

- International Management, Strategy and Enterprise Research*, 43.
<http://doi.org/10.1108/00251740510572533>
- Toprak, M., & Karakus, M. (2018). Psychological Climate in Organizations: A Systematic Review. *European Journal of Psychology and Educational Research*, 1(1), 43–52. <http://doi.org/10.12973/ejper.1.1.43>
- Torrance, E. P. (1966). *Torrance tests of creative thinking - norms technical manual research edition - verbal tests, forms A and B - figural tests, forms A and B*. Princeton: Personal Press. Inc.
- Torrance, E. P. (1972). Predictive Validity of the Torrance Tests of Creative Thinking *. *The Journal of Creative Behavior*, 6(4), 236–262.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review* Introduction: the need for an evidence- informed approach. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Valente, L. F. (2015). *O livro do artista; um caminho para a criatividade*. Universidade de Lisboa. <http://doi.org/06-09-2014>
- Verhagen, A. P., De Vet, H. C. W., De Bie, R. A., Kessels, A. G. H., Boers, M., Bouter, L. M., & Knipschild, P. G. (1998). The Delphi list: A criteria list for quality assessment of randomized clinical trials for conducting systematic reviews developed by Delphi consensus. *Journal of Clinical Epidemiology*, 51(12), 1235–1241. [http://doi.org/10.1016/S0895-4356\(98\)00131-0](http://doi.org/10.1016/S0895-4356(98)00131-0)
- Von Stamm, B. (2008). *Managing innovation, design and creativity* (2^o). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Ward, T. B. (2001). Creative Cognition, Conceptual Combination, and the Creative Writing of Stephen R. Donaldson. *American Psychologist*, 56(4), 350-.
- Ward, T. B., Smith, S. M., & Finke, R. A. (2003). Creative Cognition. In *Handbook of Creativity* (pp. 189–212). Cambridge: University press.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of

- Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.
- Wechsler, S. M. (1998). Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária. *Psicologia Escolar E Educacional (Impresso)*, 2(2), 89–99.
<http://doi.org/10.1590/S1413-85571998000200003>
- Wehner, L., Csikszentmihalyi, M., & Magyari-Beck, I. (1991). Current Approaches Used in Studying Creativity: An Exploratory Investigation. *Creativity Research Journal*, 4(3), 261–271. <http://doi.org/10.1080/10400419109534398>
- Weisberg, R. W. (1993). *Creativity: Beyond the Myth of Genius*. WH Freeman.
- Weisberg, R. W. (1999). Creativity and Knowledge: A challenge to Theories. In *Handbook of Creativity* (pp. 226–250). Cambridge: University press.
- Wertheimer, M. (1944). GESTALT THEORY. *Social Research*, 11(1), 78–99.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.680>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293.
<http://doi.org/10.2307/258761>
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual differences in creativity: An interactionist perspective. In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), *Perspectives on individual differences. Handbook of creativity* (pp. 77–91). New York: Plenum Press.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An Interactionist Model of Creative Behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 24(1), 10–20.
<http://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1990.tb00525.x>
- Worsley, H. (2011). *100 ideias que mudaram a moda (vol. II)* (tradução:). London: Laurence King Publishing.
- Wright, J. T. C., & Giovinazzo, R. A. (2000). Delphi – uma ferramenta de apoio ao

- planejamento prospectivo. In *Caderno de Pesquisa em Administração* (Vol. 1, pp. 54–65). São Paulo.
- Yazici, B., & Yolacan, S. (2007). A comparison of various tests of normality. *Journal of Statistical Computation and Simulation*, 77(2), 175–183. <http://doi.org/10.1080/10629360600678310>
- Zeisel, J. (1984). *Inquiry by Design: Tools for Environment-Behavior Research*. New York: Cambridge: University press.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <http://doi.org/10.2307/3069410>
- Zhou, J., Shin, S. J., & Cannella, A. A. (2008). Employee self-perceived creativity after mergers and acquisitions: Interactive effects of threat and opportunity perception, access to resources, and support for creativity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(4), 397–421. <http://doi.org/10.1177/0021886308328010>
- Zhou, J., & Su, Y. (2010). A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity. *Management and Organization Review*, 6(3), 391–413. <http://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00192.x>

Apêndices e Anexo

Apêndice 1 – Questões retiradas da literatura e estudos empíricos, resultados método Delphi e seleção de tópicos finais (média assinalada a verde)

Varáveis	Nº	Questão	Referência bibliográfica	respostas 1ª volta												respostas 2ª volta												1ª volta			2ª volta		
				ESP1	ESP2	ESP3	ESP4	ESP5	ESP6	ESP7	ESP8	ESP9	ESP10	ESP11	ESP12	ESP1	ESP2	ESP3	ESP4	ESP5	ESP6	ESP7	ESP8	ESP9	ESP10	ESP11	ESP12	Média	Desvio Padrão	Kendall's W ^a	Média	Desvio Padrão	Kendall's W ^{aff}
PERSONALIDADE	Q1	Tenho ideias sem ter um problema específico para resolver.	(Haller & Courvoisier, 2010)	4	5	1	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4,17	1,267	0,417	4,5	0,674	0,581
	Q2	Se há um problema, tento resolver eu mesmo/a, mesmo que nunca tenha feito tal tarefa.	(Haller & Courvoisier, 2010)	4	1	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4,17	1,193		4,17	0,577	
	Q3	Para mim é importante o que já se testou e por isso não arrisco algo novo.	(Haller & Courvoisier, 2010)	3	1	3	5	3	1	5	2	4	2	1	3	2	1	3	3	2	3	5	2	3	5	3	1	2,75	1,422		2,75	1,288	
	Q4	Quando tento resolver um enigma e noto que é difícil, desisto imediatamente.	(Haller & Courvoisier, 2010)	1	1	1	1	2	1	5	1	4	1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	2	3	2	3	3	1,75	1,357		1,92	0,9	

Q5	Não tenho paciência para ficar com um problema por muito tempo.	(Haller & Courvoisier, 2010)	2	1	5	1	1	1	3	2	3	1	3	2	2	1	5	2	3	4	3	3	2	3	4	5	2,08	1,24	3,08	1,24
Q6	Se não houvesse saca-rolhas, tiraria a rolha da garrafa de outra maneira.	(Haller & Courvoisier, 2010)	5	5	3	1	5	5	1	4	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	2	5	5	5	3,83	1,642	4,42	0,9
Q7	Se tiver que resolver um problema, tento descobrir como os outros o resolveram antes de mim.	(Haller & Courvoisier, 2010)	4	4	3	5	5	4	1	4	4	3	5	5	3	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	5	3,92	1,165	3,92	0,793
Q8	Tento resolver os problemas de novas maneiras.	(Haller & Courvoisier, 2010)	4	5	3	5	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4,08	0,9	4,17	0,718
Q9	Gosto de tarefas de rotina porque assim já sei o que fazer para alcançar meu objetivo.	(Haller & Courvoisier, 2010)	3	3	1	3	3	1	5	3	3	5	3	4	3	2	2	3	3	2	1	4	3	3	3	3	3,08	1,24	2,67	0,778
Q10	As pessoas que pensam demais têm mais rugas.	(Haller & Courvoisier, 2010)	3	1	1	1	5	1	1	1	2	4	1	2	2	1	1	1	3	2	1	3	1	4	2	4	1,92	1,379	2,08	1,165

auto eficácia / auto-estima/ satisfação pessoal/ liberdade/respeito - EU	Q11	Tenho confiança na minha capacidade de resolver problemas criativamente.	(Richter et al., 2012)	3	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4,33	0,888	0,269	4,25	0,622	0,241	
	Q12	Sinto que estou sempre a aprender.	(Hua, 2010; Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011)	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4,58	1,165		4,58	0,669		
	Q13	As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	(Bandura & Locke, 2003; Laneiro, 2011)	5	1	3	5	3	3	1	5	2	5	3	5	3	5	4	5	3	4	1	4	2	5	4	5	3,42	1,564		3,75	1,288		
	Q14	As pessoas são tratadas com dignidade e respeito.	(Laneiro, 2011)	5	5	4	5	3	4	1	4	4	4	5	3	3	2	4	4	3	4	1	4	4	5	4	3	3,92	1,165		3,42	1,084		
	Q15	As pessoas sentem que realizam trabalho com significado.	(Laneiro, 2011)	4	5	3	5	2	4	1	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	3,25	1,215		3,5	0,905		
	Q16	Acredito que atualmente sou muito criativo/a no meu trabalho.	(T. Amabile et al., 1996)	5	3	4	1	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3,67	1,073		4	0,603		
	Q17	Tenho a liberdade de decidir como vou realizar os meus projetos.	(Amabile et al., 1996)	4	5	5	5	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	2	5	5	2	3	4	4	4	3,92		0,9	3,83		1,03

	Q18	Tenho liberdade para decidir quais os projetos que quero fazer.	(Amabile et al., 1996)	3	3	3	1	2	5	3	3	2	2	3	4	3	5	3	3	4	5	3	2	2	2	3	3	2,83	1,03				3,17	1,03	
	Q19	Estou satisfeito com o meu emprego.	(Amabile et al., 1996)	4	5	4	3	3	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	3,92	0,9				4,08	0,669	
auto eficácia / autoestima/ satisfação pessoal/ liberdade/respeito - EU e a EMPRESA	Q20	Nesta empresa, a minha área é criativa.	(Amabile et al., 1996)	4	5	5	5	3	5	1	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4,25	1,215	0,11			4,58	0,669
	Q21	Nesta empresa, a minha área é inovadora.	(Amabile et al., 1996)	4	5	5	5	2	5	1	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	4	5	4	2	5	4	4	3,75	1,288	4				0,953	
	Q22	Nesta empresa, a minha área é produtiva.	(Amabile et al., 1996)	5	1	5	5	4	5	1	4	3	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	2	5	4	5	4	4	1,537				4,08	0,9
	Q23	Nesta empresa, a minha área é eficiente.	(Amabile et al., 1996)	5	5	5	5	3	5	1	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	2	5	4	5	4,17	1,267	4,08				0,9	
	Q24	Esta empresa ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	(Laneiro, 2011)	5	5	3	5	1	5	5	3	3	3	5	1	4	5	3	4	2	4	4	3	3	3	4	2	3,67	1,557	3,42				0,9	
	Q25	Esta empresa preocupa-se com o sucesso pessoal dos seus trabalhadores.	(Laneiro, 2011)	4	5	3	5	3	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4,17	0,835				4,08	0,669
	Q26	Esta empresa é eficaz.	(Amabile et al., 1996)	4	1	3	5	3	4	5	4	3	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,75	1,215				3,58	0,515

	Q27	A gerência respeita os interesses dos trabalhadores.	(Laneiro, 2011)	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	1	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	1,128			3,67	0,651	
	Q28	Sinto que pertencemos a uma comunidade com respeito.	(Rieple & Gander, 2009)	4	5	4	5	2	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4	5	3	3,92	0,996			3,92	0,793	
Motivação/afeto/humor - EU	Q29	Sinto que trabalho em projetos importantes.	(Amabile et al., 1996)	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4,58	0,669	0,148		4,42	0,669	
	Q30	Sinto que as tarefas do meu trabalho são desafiadoras.	(Amabile et al., 1996)	4	1	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4,25	1,138				4,25	0,622
	Q31	Sinto-me determinado/a no meu local de trabalho	(Watson & Clark, 1988)	4	5	5	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	3	5	5	4	3	4	4	4	4,42	0,793				4,08	0,669
	Q32	Sinto-me ativo/a no meu local de trabalho	(Watson & Clark, 1988)	4	5	5	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4,42	0,793				4,33	0,651
	Q33	Sinto-me animado/a no meu local de trabalho	(Watson & Clark, 1988)	4	1	5	5	3	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	2	2	3	4	5	4	4	1,206				3,67	0,985
	Q34	Sinto-me entusiasmado/a no meu local de trabalho	(Watson & Clark, 1988)	4	5	5	3	3	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4,17	0,835				4,25	0,452
	Q35	Sinto-me orgulhoso/a no meu local de trabalho	(Watson & Clark, 1988)	4	1	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	5	5	2	3	3	5	4	3,75	1,215				3,83	0,937

	Q36	Sinto-me inspirado/a no meu local de trabalho	(Watson & Clark, 1988)	4	5	5	3	3	5	5	4	4	3	5	1	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	5	4	3,92	1,24		4	0,739		
	Q37	Sinto-me desafiado/a pelo trabalho que faço atualmente.	(Amabile et al., 1996)	4	5	4	3	3	5	5	3	5	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4,08	0,9		4,17	0,718	
Motivação/afeto/humor - EU, a EMPRESA e a SOCIEDADE	Q38	Sinto que o meu atual ambiente de trabalho estimula a minha criatividade.	(Amabile et al., 1996)	4	5	4	3	2	5	5	3	5	3	5	1	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	5	3	3,75	1,357	0,459	4	0,853	0,535	
	Q39	Sinto que as pessoas são recompensadas pelo trabalho criativo nessa organização.	(Amabile et al., 1996)	3	5	4	5	2	5	5	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	2	3,92	0,996		3,75	0,866		
	Q40	Considero que a honestidade e a integridade são valorizadas na minha empresa.	(Laneiro, 2011)	4	5	4	5	2	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4,33	0,888		4,17	0,577		
	Q41	Sinto que o estado político do país influência a minha motivação para a criatividade.	(Ettlie, 1983)	3	1	1	1	2	1	5	3	2	4	3	1	3	1	4	1	3	2	1	3	2	3	4	1	2,25	1,357		2,33	1,155		

Pressão/risco- EU	Q42	Sinto que tenho muito trabalho para fazer em pouco tempo.	(Amabile et al., 1996)	3	5	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	3	5	5	5	3	5	1	4	4	4	4	5	4,33	1,231	0,315	4	1,206	0,447
	Q43	Sinto a pressão do tempo no meu trabalho.	(Amabile et al., 1996)	3	1	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	5	3	5	3	4	3	5	4	5	4,08	1,24		4,17	0,937	
	Q44	Sinto-me angustiado/a no meu local de trabalho.	(Watson & Clark, 1988)	1	5	2	5	3	1	5	4	4	4	2	3	2	5	3	4	4	1	5	3	2	2	1	3	3,25	1,485		2,92	1,379	
	Q45	Sinto-me chateado/a no meu local de trabalho.	(Watson & Clark, 1988)	1	5	2	3	3	1	5	3	4	4	1	1	2	5	2	3	3	1	1	3	3	2	1	1	2,75	1,545		2,25	1,215	
	Q46	Sinto-me assustado/a no meu local de trabalho.	(Watson & Clark, 1988)	1	5	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1,75	1,138		1,5	0,674	
	Q47	Sinto-me alerta no meu local de trabalho.	(Watson & Clark, 1988)	1	1	3	1	2	5	5	4	2	4	1	5	3	2	3	3	3	2	5	4	3	4	2	2	2,83	1,697		3	0,953	
	Q48	Sinto-me nervoso/a no meu local de trabalho.	(Watson & Clark, 1988)	1	5	1	5	3	1	1	2	4	3	1	5	1	2	2	3	3	1	3	2	4	2	2	5	2,67	1,723		2,5	1,168	
	Q49	Sinto-me atento/a no meu local de trabalho.	(Watson & Clark, 1988)	3	1	3	1	4	5	5	4	2	4	5	5	3	2	3	3	3	4	4	4	3	5	3	5	3,5	1,508		3,5	0,905	
	Q50	Sinto-me tenso/a no meu local de trabalho.	(Watson & Clark, 1988)	1	5	1	5	3	1	5	4	2	4	1	5	1	3	2	3	3	1	4	3	3	4	1	5	3,08	1,782		2,75	1,288	

	Q51	Sinto que tenho que justificar os meus métodos de trabalho.	(Amabile et al., 1996)	2	5	2	5	2	3	3	3	3	5	1	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	2	4	3,08	1,311		3,08	0,669			
Pressão/ risco -----EU, a EMPRESA e a SOCIEDADE	Q52	Sinto que as pessoas estão bastante preocupadas com as críticas negativas sobre o seu trabalho.	(Amabile et al., 1996)	3	3	4	5	2	3	5	4	4	3	5	5	3	4	3	3	4	2	5	3	4	3	3	4	3,83	1,03	0,126	3,42	0,793	0,242		
	Q53	Sinto que as pessoas se tentam controlar umas às outras.	(Anderson & West, 1998)	3	4	3	1	3	3	1	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	2	1	3	3	2	3	5	3,33	1,303		3	1,044			
	Q54	Sinto que tenho controlo sobre as minhas próprias ideias.	(Amabile et al., 1996)	5	2	4	5	3	4	1	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3,5		1,314	3,58		0,669	
	Q55	Sinto que a gerência quer correr alguns riscos.	(Amabile et al., 1996)	4	3	3	5	2	4	5	4	2	2	5	5	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5		3,67	1,231		3,83	0,718
	Q56	Sinto que, dentro desta empresa, as novas ideias são encorajadas.	(Amabile et al., 1996)	4	1	4	5	2	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	2	4	5	4	5	4	4	4	4	3,67		1,231	4,08		0,793	
	Q57	Sinto que a empresa aceita os fracassos dos trabalhadores.	(Amabile et al., 1996)	3	5	3	5	3	4	5	3	3	3	3	2	3	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3,5	1		3,42	0,793			

	Q58	Sinto que as pessoas são incentivadas a assumir riscos no seu local de trabalho.	(Amabile et al., 1996)	3	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3,92	0,793		3,58	0,669
	Q59	Sinto que, se fosse necessário reduzir custos, uma das primeiras soluções seria despedir pessoas.	(Laneiro, 2011)	2	4	3	5	2	1	5	3	4	3	5	5	3	1	3	4	3	2	3	3	4	2	3	5	3,5	1,382		3	1,044	
	Q60	Sinto que o estado político do país influencia o nível de risco que posso assumir no meu trabalho.	(Ettlie, 1983)	3	2	3	1	3	1	5	3	2	3	1	3	2	1	3	3	3	2	3	4	2	3	4	1	2,5	1,168		2,58	0,996	
Conhecimento/formação/ experiência profissional/ cultura/ criatividade -----EU	Q61	Compreendo o conceito de inovação.	(Von Stamm, 2008)	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	2	4	1	5	5	4	4	5	4	1	4,67	0,492	0,176	3,75	1,545	
	Q62	Compreendo o conceito de criatividade.	(Von Stamm, 2008)	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	4	4	5	5	4	4,75	0,452		4,25	1,138	
	Q63	No meu trabalho diário, necessito de muita criatividade.	(Amabile et al., 1996)	4	3	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	2	3	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4,25	0,754		4,08	0,996	
	Q64	É importante ter intuição criativa.	(Rieple & Gander, 2009)	4	1	5	1	4	5	3	4	3	4	5	5	4	2	2	3	4	4	4	2	4	2	5	5	5	3,67		1,435	3,5	1,243
																																	0,091

	Q65	Acredito que domino as técnicas necessárias para que a minha criatividade possa ter o melhor resultado possível.	(T. Amabile, 1983)	4	5	4	5	3	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	1	4	5	4	2	5	4	5	4,25	0,866		3,83	1,193	
	Q66	Acredito que a experiência profissional é uma mais valia para a performance criativa.	(Gruber & Wallace, 2003; Sternberg & Lubart, 2003)	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	3	5	5	3	4,5	0,674		4,25	1,055	
	Q67	Acredito que a experiência profissional se traduz em maior conhecimento com vista à criatividade.	(Gruber & Wallace, 2003; Sternberg & Lubart, 2003; Rieple & Gander, 2009)	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	2	4	5	5	2	5	4	2	4,42	0,669		3,92	1,311	
/ experiência profissional/ cultura/ criatividade -----EU e a EMPRESA	Q68	Acredito que os trabalhadores desta empresa têm oportunidade para receber formação que lhes permita um desenvolvimento pessoal.	(Laneiro, 2011)	4	5	4	5	2	3	5	4	3	3	1	2	4	5	3	4	1	3	5	4	2	3	3	1	3,42	1,311	0,18	3,17	1,337	0,225

EU/EMPRESA e a SOCIEDADE	Q69	Acredito que os trabalhadores na minha empresa têm oportunidade para receber formação que lhes permita um desenvolvimento profissional.	(Laneiro, 2011)	4	5	4	5	2	3	5	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3,58	1,24			3,67	0,778
	Q70	Considero que a minha empresa apresenta oportunidades para formação adicional quando necessário.	(Peña-suárez, Muñiz, Campillo-álvarez, Fonseca-pedrero, & García-cueto, 2013)	3	1	4	3	2	3	5	4	5	3	1	3	4	4	2	3	4	3	5	4	4	3	3	3	2	3,08	1,311			3,42	0,9		
	Q71	Acredito que a experiência profissional é importante para reconhecer as novas tendências emergentes no mundo da moda.	(Rieple & Gander, 2009)	4	1	4	5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	3,92	1,165			4,25	0,754			
	Q72	Acredito que ter muita cultura geral ajuda-me a ter mais ideias criativas.	(Csikszentmihalyi, 2015)	4	4	5	5	4	5	1	5	2	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	4,17	0,289	0,538		4,17	0,835	0,52	

Q73	Acredito que ter boa memória ajuda-me a ser mais criativo/a no meu trabalho.	(Runco, 2007b)	5	1	4	1	4	5	1	4	4	5	3	4	5	2	4	4	4	5	2	4	2	5	3	4	3,42	1,337	3,67	1,155
Q74	Considero que adquirir novos conhecimentos é importante quando tenho que desenvolver novos produtos de moda.	(Rieple & Gander, 2009)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4,92	1,564	4,67	0,651
Q75	A minha empresa incentiva a viajar para fazer shopping.	(Runco, 2007b)	2	1	3	5	3	5	3	1	5	2	3	4	3	3	3	3	2	5	2	2	5	2	4	4	3,08	1,443	3,17	1,115
Q76	A minha empresa incentiva a viajar para estar presente nos desfiles de moda do Portugal Fashion.	(Runco, 2007b)	2	1	3	1	1	4	3	1	2	1	3	1	1	2	4	2	3	4	1	3	1	2	3	1	1,92	1,084	2,25	1,138
Q77	A minha empresa incentiva a viajar para estar presente nos desfiles de moda da Moda Lisboa.	(Runco, 2007b)	2	1	3	1	1	4	3	1	2	1	2	1	1	2	3	2	3	4	1	3	1	2	3	1	1,83	1,03	2,17	1,03

	Q78	A minha empresa incentiva a viajar para visitar as feiras da área em que trabalho.	(Runco, 2007b)	2	5	5	5	2	5	5	3	5	4	2	5	2	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	1,348		4	0,953		
Gestão/liderança/relações -----EU e a EQUIPA	Q79	Os membros da minha equipa estão sempre à procura de novas formas de encarar os problemas.	(Anderson & West, 1998)	4	5	4	5	2	5	5	4	3	4	5	5	4	5	1	4	2	5	5	4	4	5	5	2	4,25	0,965	0,027	3,83	1,403	0,052	
	Q80	Os membros da minha equipa estão preparados para questionar o trabalho que estão a desenvolver.	(Anderson & West, 1998)	4	1	4	5	1	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	1	5	5	3	3	5	4	5	3,92	1,443		3,83	1,193		
	Q81	A minha equipa tem critérios para alcançar a excelência.	(Anderson & West, 1998)	4	1	3	1	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	3	3	5	4	4	5	5	5	4	3,67	1,557		4,17	1,03		
	Q82	A minha equipa avalia continuamente e o seu trabalho para melhorar a sua qualidade.	(Anderson & West, 1998)	4	5	3	5	3	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4,33		0,888	3,92		0,669

Gestão/liderança/relações -----EU e a EMPRESA	Q83	Na minha empresa, as pessoas sentem que os líderes são honestos.	(Laneiro, 2011)	2	1	3	1	2	5	3	4	4	5	5	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	5	4	3	3,17	1,467	0,214	3,67	0,778	0,494		
	Q84	Na minha empresa, há favoritismos pessoais nas promoções.	(Laneiro, 2011)	3	3	3	5	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3,17		0,937	2,83		0,577	
	Q85	Na minha empresa, a avaliação de desempenho é justa.	(Amabile et al., 1996)	2	5	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	5	4	4	4	4		0,953	4,08		0,793	
	Q86	Na minha empresa, as pessoas são reconhecidas pelo trabalho criativo.	(Amabile et al., 1996)	3	5	3	5	3	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	4		0,953	4,08		0,669	
	Q87	Na minha empresa, há uma concorrência destrutiva.	(Amabile et al., 1996)	3	5	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2		2,5	1,243		1,92	0,515
	Q88	Na minha empresa, a gerência controla tudo.	(Amabile et al., 1996)	4	3	4	5	4	1	5	3	4	5	5	4	2	4	5	4	2	2	5	4	4	4	4	5	3	3,92		1,165	3,67		1,155	
	Q89	Na minha empresa, há muita ênfase em fazer as coisas da maneira como sempre se fizeram.	(Amabile et al., 1996)	4	3	3	5	3	1	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	1	3,33		0,985	3,17		1,03	

	Q90	Na minha empresa, a gerência trata os trabalhadores como se fossem uma comunidade.	(Laneiro, 2011)	4	5	3	5	2	5	5	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	2	3,75	1,138		3,75	0,866	
Comunicação/diversidade / confiança/ comportamentos/segurança/ partilha/ ambiente EU	Q91	Sinto-me bem informado.	(Hua et al., 2011; Hua, Loftness, Kraut, & Powell, 2010)	3	1	4	1	3	5	5	4	4	5	3	3	3	2	5	4	1	4	5	2	3	5	4	3	3,42	1,379	0,3	3,42	1,311	0,48
	Q92	Sinto que sou informado com tempo.	(Hua et al., 2011, 2010)	3	5	4	5	3	5	1	4	4	5	3	2	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	2	3,67	1,303		3,08	0,669	
	Q93	Comunico cara a cara com os meus colegas de trabalho.	(Hua et al., 2011, 2010)	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	3	4,67	0,778		4,33	0,778	
	Q94	Tenho as informações necessárias para o trabalho.	(Hua et al., 2011, 2010)	4	5	4	1	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4,25		1,215	4,17	
Comportamentos/segurança/ partilha/ ambiente-----EU e a EQUIPA	Q95	O meu supervisor tem boas habilidades de comunicação.	(Amabile et al., 1996)	5	1	3	5	3	5	5	4	3	5	3	2	4	5	3	4	3	4	3	4	3	5	4	2	3,67	1,371	0,352	3,67	0,888	0,438
	Q96	O meu supervisor é um bom modelo de trabalho.	(Amabile et al., 1996)	5	1	3	5	3	5	3	4	4	4	5	1	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3,58	1,443		3,5	0,674	

Q97	O meu supervisor demonstra confiança no seu grupo de trabalho.	(Amabile et al., 1996)	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4,5	0,798	4,08	0,669	
Q98	O meu supervisor valoriza as contribuições individuais nos projetos.	(Amabile et al., 1996)	5	3	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	5	4	3	4,08	0,793	4	0,739	
Q99	O meu grupo torna-se desunido quando algo corre mal.	(Anderson & West, 1998)	1	3	2	3	4	1	1	3	2	2	1	4	2	4	2	3	3	1	1	3	3	2	1	2	2,25	1,138	2,25	0,965	
Q100	Procuo esconder o meu trabalho quando a empresa recebe visitas.	(Rieple & Gander, 2009)	1	1	1	1	1	1	1	3	2	4	1	4	2	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	5	1,75	1,215	1,75	1,215	
Q101	Os membros da minha equipa estão dispostos a ouvir os meus problemas.	(Anderson & West, 1998)	5	3	3	1	4	5	1	4	4	5	5	5	4	2	3	4	3	4	3	3	3	5	5	5	3,75	1,485	3,67	0,985	
Q102	Partilho os mesmos valores que a minha equipa.	(Rieple & Gander, 2009; Anderson & West, 1998)	5	5	5	5	1	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4,33	1,231	4,5	0,522	
Q103	Considero que as diferentes habilidades dentro do meu grupo são uma mais valia.	(Amabile et al., 1996)	5	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4,5	1,168	4,5	0,674

Q10 4	Sinto que há uma linha de confiança no meu grupo de trabalho.	(Hua, 2010; Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011; Anderson & West, 1998; Amabile et al., 1996)	5	5	4	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4,5	0,905	4,58	0,669
Q10 5	Sinto que há tentativas de compartilhar as informações com toda a equipe.	(Anderson & West, 1998)	5	1	5	5	1	5	5	4	4	5	5	5	5	2	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4,17	1,528	4,42	0,996
Q10 6	A gerência trata as pessoas de forma a que elas se sintam importantes.	(Laneiro, 2011)	3	1	4	5	3	5	1	3	4	5	3	5	3	3	4	3	3	5	3	4	4	5	4	3	3,5	1,446	3,67	0,778
Q10 7	A gerência cumpre as promessas.	(Laneiro, 2011)	4	3	3	5	2	5	1	4	3	4	5	4	3	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	3,58	1,24	3,58	0,669
Q10 8	As pessoas são coerentes	(Laneiro, 2011)	4	5	4	1	3	5	1	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	5	1	4	2	5	4	4	3,58	1,379	3,58	1,165
Q10 9	Há um ambiente de colaboração.	(Hua, 2010; Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011)	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	4,67	0,651	4,5	0,674
Q11 0	Os colegas da minha equipa são amigáveis.	(Anderson & West, 1998)	5	5	4	1	3	5	1	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	1	4	4	5	5	5	3,83	1,467	4,25	1,138
Q11 1	Sinto-me ameaçado ao apresentar novas ideias à equipa.	(Anderson & West, 1998)	1	3	1	3	4	1	1	2	2	2	1	1	2	5	2	2	3	1	5	2	3	1	1	1	1,83	1,03	2,33	1,435
Q11 2	A visão de todos é ouvida	(Anderson & West, 1998)	5	5	3	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	3	5	5	5	4,5	0,798	4,42	0,793

Q120	Tenho um compromisso para com a empresa.	(Hua, 2010; Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011)	5	3	4	1	3	5	5	5	4	4	5	5	4	2	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4,08	1,24	4,08	0,9
Q121	Nesta empresa, as pessoas não são discriminadas pelo sexo.	(Laneiro, 2011)	5	5	4	5	3	5	3	4	3	5	5	4	4	4	2	5	2	5	5	4	3	5	1	5	4,25	0,866	3,75	1,422
Q122	Nesta empresa, as pessoas não são discriminadas pela orientação sexual.	(Laneiro, 2011)	5	5	4	5	3	5	3	4	3	3	5	1	2	4	2	4	3	1	5	3	3	3	5	5	3,83	1,267	3,33	1,303
Q123	Nesta empresa, as pessoas não são discriminadas pela idade.	(Laneiro, 2011)	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	3	4	4	2	5	3	5	5	3	3	5	5	4	4,33	0,888	4	1,044
Q124	Nesta empresa, as pessoas não são discriminadas pela raça.	(Laneiro, 2011)	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	4	4	2	5	3	5	5	3	3	5	5	3	4,42	0,793	3,92	1,084
Q125	Nesta empresa, as pessoas não são discriminadas pelas habilitações literárias.	(Laneiro, 2011)	5	5	4	5	2	5	3	4	3	4	5	4	3	4	2	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4,08	0,996	3,92	0,9

	Q12 6	Nesta empresa, as pessoas podem usar a sua criatividade e imaginação ao serviço da empresa.	(Laneiro, 2011)	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4,67	0,651		4,5	0,522	
Definição de objetivos ----- EU	Q12 7	O meu supervisor define claramente as minhas metas.	(Amabile et al., 1996)	4	1	3	5	3	5	5	3	4	5	3	1	4	5	3	4	2	5	5	4	4	5	3	3	3,5	1,446	0,254	3,92	0,996	0,178
	Q12 8	Os objetivos da minha equipa são úteis para mim.	(Anderson & West, 1998)	4	1	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	4,25	1,215		4,42	0,669	
	Q12 9	Os objetivos são realistas e podem ser alcançados.	(Anderson & West, 1998)	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	3	4,25	0,754		4,25	0,754	
Definição de objetivos --EU e a EQUIPA	Q13 0	Conheço os objetivos da minha equipa.	(Anderson & West, 1998; Hua, 2010; Hua et al., 2011, 2010)	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4,67	0,651	0,1	4,5	0,674	0,063
	Q13 1	Os objetivos da minha equipa são úteis e apropriados.	(Anderson & West, 1998)	5	5	4	1	2	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5	5	4,17	1,337		4,33	0,778	
	Q13 2	Concordo com os objetivos da minha equipa.	(Anderson & West, 1998)	5	5	4	3	3	5	1	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	1	4	4	4	5	5	4	1,206		4	1,128	

	Q13 3	Os outros membros da minha equipa concordam com os objetivos.	(Anderson & West, 1998)	5	5	4	3	2	5	1	4	3	5	5	5	4	5	4	4	3	5	1	4	2	4	5	5	3,92	1,379		3,83	1,267	
	Q13 4	Os objetivos da minha equipa são compreendidos por todos os outros membros.	(Anderson & West, 1998)	5	5	4	5	2	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	4	2	5	5	5	4,33	0,985		4,25	0,965	
	Q13 5	Os objetivos da minha equipa podem ser alcançados.	(Anderson & West, 1998)	5	5	4	5	2	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4,33	0,985		4,33	0,492	
	Q13 6	Os membros da minha equipa estão comprometidos com os objetivos.	(Anderson & West, 1998)	5	5	4	5	2	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	5	2	5	5	4	4	5	3	5	4,33	0,985		4,25	0,965	
	Q13 7	Os objetivos são úteis para a equipa.	(Anderson & West, 1998)	5	5	4	5	1	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4,08	1,505		4,25	0,622	
	Definição de objetivos -- EU, a EMPRESA e a SOCIEDADE	Q13 8	Conheço os planos da minha empresa.	(Hua, 2010; Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011)	3	5	5	3	3	5	3	4	5	5	5	4	3	4	3	4	1	5	3	2	4	5	4	3	4,17	0,937	0,096	3,42	1,165
Q13 9		Os objetivos são úteis para a empresa.	(Anderson & West, 1998)	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4,42	0,669	4,42		0,669	
Q14 0		Os objetivos são úteis para a sociedade em geral.	(Anderson & West, 1998)	4	1	4	1	3	5	5	4	3	3	5	5	5	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3,58	1,443	3,58		0,793	

Colaboração/troca de ideias/incentivos/ feedback/clima -- EU	Q14 ₁	No meu local de trabalho é fácil encontrar alguém que me ajude.	(Hua, 2010; Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011; Rieple & Gander, 2009)	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	4	5	5	1	4	4,5	0,674	0,146	3,92	1,165	0,005
	Q14 ₂	As pessoas sentem que as suas opiniões são valorizadas.	(Laneiro, 2011)	4	5	4	5	2	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	2	4	5	4	4	4,42	0,9		4	0,853	
	Q14 ₃	A opinião dos outros é importante.	(Rieple & Gander, 2009)	4	3	4	5	2	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4,17	0,937		4,17	0,577	
Colaboração/troca de ideias/incentivos/ feedback/clima --EU e EQUIPA	Q14 ₄	Quando tenho incertezas no meu trabalho, posso contar com a ajuda dos colegas.	(Rieple & Gander, 2009)	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	4,75	1,603	0,112	4,5	0,674	0,173
	Q14 ₅	Na minha empresa, há um ambiente de colaboração para desenvolver novas ideias.	(Hua, 2010; Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011; Anderson & West, 1998)	4	5	4	5	3	5	1	4	4	5	5	5	4	5	4	5	2	5	5	4	4	5	4	4	4,17	0,452		4,25	0,866	
	Q14 ₆	Na minha empresa, há uma influência mútua.	(Anderson & West, 1998)	4	1	4	1	3	5	1	4	2	4	5	5	4	3	4	3	3	5	1	4	3	5	3	4	3,25	1,193		3,5	1,087	
	Q14 ₇	Os colegas de trabalho promovem uma atmosfera de cooperação	(Anderson & West, 1998; Ryan & Deci, 2000; Amabile & Pratt, 2016)	4	5	4	3	2	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	2	5	5	5	4,17	1,03		4,25	0,965	

	Q160	A equipa avalia criticamente as potenciais fraquezas sobre o que está a ser desenvolvido com vista a alcançar o melhor resultado possível.	(Anderson & West, 1998)	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	2	5	4	4	4,5	0,798	0,138	4,17	0,937	0,378	
	Q161	Os colegas de equipa fornecem conselhos úteis e feedback construtivo a fim de encorajar o meu trabalho.	(Anderson & West, 1998)	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4,33	0,985		4,08	0,793		
Colaboração/troca de ideias/incentivos/ feedback/clima --EU e a EMPRESA	Q162	Nesta empresa, as ideias são julgadas de forma justa.	(Amabile et al., 1996)	4	1	4	3	3	5	5	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	3,67	1,073	0,138	3,83	0,937	0,378	
	Q163	Nesta empresa, existe uma atmosfera aberta.	(Amabile et al., 1996)	4	5	4	5	3	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	2	4	5	4	5	4,33		0,778	4,25		0,866
	Q164	Nesta empresa, a gerência espera que os trabalhadores façam um trabalho criativo.	(Amabile et al., 1996)	4	1	4	5	3	5	3	4	3	5	4	5	3	3	4	4	3	5	5	4	3	5	4	5	3,83	1,193		4	0,853		

Q16 5	Nesta empresa, as pessoas são muito críticas em relação a novas ideias.	(Amabile et al., 1996)	2	1	4	5	3	1	5	3	3	5	1	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3,08	1,564	3	0,426		
Q16 6	Nesta empresa, a atmosfera é amistosa.	(Lancero, 2011)	4	1	4	3	3	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	3	5	3	2	3	5	5	3	3,83	1,193	3,67	0,985	
Q16 7	Nesta empresa, as outras secções impedem os meus projetos.	(Amabile et al., 1996)	4	5	4	5	3	1	5	3	4	3	2	1	3	5	3	3	3	1	3	2	3	4	2	3	3,33	1,435	2,92	0,996	
Q16 8	Nesta empresa, há um ambiente de colaboração.	(Hua, 2010; Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011)	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4,42	0,669	4,42	0,669	
Q16 9	Nesta empresa, há um fluxo ativo de ideias.	(Amabile et al., 1996)	4	5	4	5	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	4	5	4	4	4,25	0,754	4,17	0,718
Q17 0	Esta empresa encoraja as pessoas a resolver problemas criativamente.	(Amabile et al., 1996)	4	5	4	5	3	5	3	4	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4,08	0,793	4,33	0,651	
Q17 1	Nesta empresa, há um bom mecanismo para encorajar o desenvolvimento de ideias criativas.	(Amabile et al., 1996)	3	5	4	1	3	5	5	4	3	5	3	4	4	5	4	4	3	5	5	4	2	5	4	4	3,75	1,215	4,08	0,9	

	Q17 2	Nesta empresa, as pessoas podem expressar ideias incomuns sem medo de serem chamadas de estúpidas.	(Amabile et al., 1996)	4	1	4	1	3	5	1	4	3	5	4	5	4	4	4	3	3	5	3	2	3	4	4	5	3.33	1,557		3,67	0,888
	Q17 3	Nesta empresa, a gerência fica entusiasmada com os meus projetos.	(Amabile et al., 1996)	3	1	4	5	3	5	1	4	4	5	5	5	3	5	4	4	3	5	5	2	3	5	4	5	3.75	1,485		4	1,044
Recursos/ layout físico/ conforto--EU e a EMPRESA	Q17 4	É importante obter os recursos necessários no meu local de trabalho.	(Amabile et al., 1996)	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4.92	0,289	0,421	4,5	0,674	
	Q17 5	Na empresa onde trabalho, é importante utilizar as novas tecnologias CAD a seu/meu favor.	(Peña-suárez, Muñiz, Campillo-álvarez, Fonseca-pedrero, & García-cueto, 2013)	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	4	3	5	5	4	4.67		0,651	4,25	1,055
	Q17 6	É importante que os membros da empresa compartilhem recursos para os projetos.	(Anderson & West, 1998)	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	3	5	5	4	4.58		0,669	4,42	0,793
																																0,436

Q17 7	É importante ter uma troca fluida de recursos aquando o desenvolvimento de novos produtos de moda.	(Rieple & Gander, 2009)	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	4	4,5	0,674	4,42	0,9
Q17 8	É importante que hajam recursos disponíveis para o rápido desenvolvimento de novos produtos de moda.	(Rieple & Gander, 2009)	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4,67	0,651	4,58	0,669
Q17 9	É importante ter locais para troca livre de ideias dentro da empresa, onde posso falar sobre os projetos que estão a ser desenvolvidos.	(Rieple & Gander, 2009)	4	1	5	1	4	5	1	5	3	5	5	5	4	5	5	3	3	5	3	3	3	5	5	4	3,67	1,723	4	0,953
Q18 0	O orçamento para os meus projetos é adequado.	(Amabile et al., 1996)	3	5	4	3	4	5	3	3	5	2	3	4	3	2	4	3	2	5	3	3	3	4	4	3	3,67	0,985	3,25	0,866
Q18 1	Dentro da empresa, tenho acesso a todos os dados que preciso para realizar o meu projeto com sucesso.	(Amabile et al., 1996)	4	1	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	5	5	3	4	5	4	5	4,17	1,115	4,08	0,793

Q18 2	Considero que a empresa tem ferramentas e tecnologias suficientes para concretizar os meus projetos de moda.	(Hua, 2010); (Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011)	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	2	5	5	3	4	5	5	5	4,5	0,674	4,17	1,03
Q18 3	Dentro desta empresa, estou satisfeito com os espaços comuns para confraternização.	(Hua, 2010; Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011)	3	5	4	3	3	5	1	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	5	5	4	3,58	1,165	3,83	0,835
Q18 4	Nesta empresa, há uma boa variedade de locais de colaboração.	(Hua, 2010; Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011)	3	1	3	1	3	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	2	5	4	3	3	1,128	3,5	0,905
Q18 5	A mobília nos locais de reunião/brain storm é adequada às necessidades do trabalho.	(Hua, 2010; Hua, Loftness, Heerwagen, & Powell, 2011)	3	1	4	3	3	5	3	4	2	5	5	4	3	2	3	3	4	5	4	2	2	5	5	5	3,5	1,243	3,58	1,24
Q18 6	Sinto-me confiante em falar na cozinha/café da empresa.	(Hua, 2010; Hua et al., 2011, 2010-1)	4	1	4	1	4	5	1	4	3	5	5	5	3	2	5	3	3	5	2	4	2	5	5	4	3,5	1,624	3,58	1,24

Q18 7	Sinto-me confiante em falar nas áreas comuns a todos os trabalhadores (exemplo: zona de fotocopiadoras /impressoras).	(Hua, 2010; Hua et al., 2011, 2010-1)	4	5	4	5	3	5	1	3	3	5	5	5	3	2	5	4	3	5	3	2	3	5	5	4	4	1,279	3,67	1,155
Q18 8	A iluminação geral nesta empresa é confortável.	(Boyce et al., 2006)	4	5	4	5	3	5	1	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	3	4	5	5	5	4,17	1,193	4,33	0,778
Q18 9	A iluminação na zona dos gabinetes é demasiado brilhante.	(Boyce et al., 2006)	2	5	3	5	3	1	1	2	2	2	1	2	2	4	3	3	3	2	5	2	2	1	4	3	2,42	1,379	2,83	1,115
Q19 0	O reflexo da iluminação é tão brilhante que atrapalha o meu trabalho.	(Boyce et al., 2006)	2	1	2	1	3	1	5	2	2	1	1	2	2	4	3	2	3	2	5	2	1	1	1	1	1,92	1,165	2,25	1,288
Q19 1	As luzes piscam durante todo o dia.	(Boyce et al., 2006)	1	5	1	1	3	1	3	2	2	1	1	1	1	5	2	2	2	1	5	1	1	1	1	1	1,83	1,267	1,92	1,505
Q19 2	As instalações que preciso para o meu trabalho estão prontamente disponíveis.	(Amabile et al., 1996)	4	5	4	3	3	5	1	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	4	3	5	5	4	4	1,206	4,08	0,793
Q19 3	Tendo em conta o meu trabalho, a distância entre mim e os	(Hua, Loftness, Kraut, & Powell, 2010)	5	1	4	5	3	5	1	4	3	3	5	5	4	4	4	4	2	5	5	4	2	5	5	5	3,67	1,497	4,08	1,084

Q200	O número de pessoas no meu gabinete afeta a concentração no trabalho que desenvolvo.	(Hua, Loftness, Kraut, & Powell, 2010)	1	5	3	3	3	1	5	3	4	5	1	1	1	5	4	3	4	4	5	2	4	4	1	4	2,92	1,621	3,42	1,379	
Q201	Para mim é importante ter uma janela no meu posto de trabalho.	(Hygge & Löfberg, 1997)	5	5	5	5	3	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4,42	1,24	4,5	0,674	
Q202	Com quantas pessoas partilha o seu posto de trabalho?	(Hygge & Löfberg, 1997; Hua, Loftness, Kraut, & Powell, 2010)	3	1	3	5	3	3	1	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	1	2	3	5	3	2	2,75	1,055	2,75	1,055	
Q203	Quão satisfeito está com o nível de ruído no/do seu posto de trabalho?	(Hygge & Löfberg, 1997)	4	5	3	5	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4,17	0,835	4	0,603	
Q204	No geral, quão satisfeito está com o cheiro no/do seu posto de trabalho?	(Hygge & Löfberg, 1997)	4	5	4	5	3	5	1	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	2	5	5	3	2	5	5	5	3,92	1,24	4	1,128
Q205	No geral, quão satisfeito está com a ventilação	(Hygge & Löfberg, 1997)	4	5	4	5	3	3	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	0,853	3,92	0,669

Mercado/concorrência EU	Q21 1	A localização do meu local de trabalho é fundamental para a colaboração com os parceiros no desenvolvimento de novos produtos de moda.	(Rieple & Gander, 2009)	4	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4,33	0,778	4,17	0,718		
	Q21 2	A localização do meu local de trabalho é ótima para testar novos produtos e novas tendências.	(Rieple & Gander, 2009)	4	5	3	5	2	5	3	4	3	3	4	4	3	5	2	4	2	5	5	2	3	5	5	3	3,75	0,965	3,67	1,303		
	Q21 3	Os valores (ADN) da minha região de trabalho são importantes para a criação de novos produtos de moda.	(Rieple & Gander, 2009)	5	5	3	5	3	5	5	4	2	3	5	1	4	3	2	3	3	5	5	4	3	5	5	3	3,83	1,403	3,75	1,055		
	Q21 4	Preocupo-me com o marketing (revistas, fotografias, etc..) do meu produto enquanto crio algo novo.	(Rieple & Gander, 2009)	4	1	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3,92	1,24	0,185	3,92	0,515

Q21 5	Tenho o cuidado de conhecer o meu mercado-alvo porque considero que é um recurso muito importante na criação de novos produtos de moda.	(Rieple & Gander, 2009)	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4,83	0,389	4,5	0,674
Q21 6	Preocupo-me em estar a par do que os concorrentes estão a desenvolver para a mesma estação.	(Rieple & Gander, 2009)	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4,5	0,798	4,42	0,669
Q21 7	Preocupo-me em estar atualizado/a e alerta sobre os novos temas e tendências emergentes.	(Rieple & Gander, 2009)	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4,83	0,577	4,58	0,669
Q21 8	Conhecer o mercado é um recurso muito importante na criação de novos produtos de moda.	(Rieple & Gander, 2009)	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4,75	0,622	4,58	0,515
Q21 9	A procura do público-alvo incentiva a minha produção de	(Lobosco et al., 2011)	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5	4	2	5	5	4	4,67	0,651	4,08	1,084

	Q22 3	A minha empresa não precisa de olhar para o que está a ser desenvolvido pelos concorrentes porque acredita que conhece bem o gosto dos seus clientes.	(Rieple & Gander, 2009)	2	1	4	1	3	5	5	2	2	5	3	3	3	2	4	3	3	4	5	2	2	3	4	4	3	1,477		3,25	0,965	
	Q22 4	Na minha empresa há acesso a toda a informação sobre o mercado de forma a criar propostas criativas que vão ao encontro das suas necessidades.	(Rieple & Gander, 2009)	3	5	4	5	3	5	5	4	4	5	4	5	3	5	3	4	1	4	5	4	4	4	4	5	4,33	0,778				3,83
Mercado/concorrência-----EU e a SOCIEDADE	Q22 5	Com receio de ser copiado/a, acredito que é preferível evitar falar dos meus projetos fora do local de trabalho.	(Rieple & Gander, 2009)	1	5	3	1	3	1	1	4	4	2	1	2	2	1	2	1	1	2	5	2	3	1	1	3	2,33	1,435	0,67	2	1,206	0,917

Q22 6	O produto de moda que desenvolvo é uma mais valia pelo valor acrescentado do design.	(Hollanders & Cruysen, 2009)	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	2	5	5	4	4	4	5	5	4,5	0,674	4,33	0,888
----------	--	------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	-------	------	-------

Apêndice 2- Manual Delphi – 1ª volta



p.2

Í n d i c e

- 1. O que é este estudo? p.3
- 2. Objetivo do questionário p.4
- 3. O Método Delphi p.5
- 4. Etapas do método Delphi p.6
- 5. Informações complementares p.7
- 6. Documentos Referenciados p.7

p. 3

1. O que é este estudo?

Para a tese do Doutoramento em Design de Moda, tem-se vindo a estudar o campo da Criatividade.

Ao sucesso desta implementação chama-se Inovação.

A área da Psicologia assume desde há anos que o ser criativo é influenciado (assim como o seu nível de criatividade) por uma série de fatores físicos e não-físicos. Assume-se que tudo o que nos rodeia acaba por influenciar a nossa performance criativa. Por natureza, uma ideia só é criativa se for nova e útil.

A Gestão organizacional tem relevado a importância da inovação como elemento ora de sustentabilidade ora de competitividade face à conjuntura económica atual.

Os Sistemas de Inovação têm como ponto de partida a existência de uma ideia criativa que, posteriormente, poderá ser implementada.

As inovações podem ser de quatro tipos, a saber, de produto, de processos, organizacionais ou de marketing. Destacam-se dois tipos de inovação, radicais/disruptivas (algo completamente novo e.g. iPhone) e incrementais (algo melhorado ou adaptado e.g. iPhone com reconhecimento facial). Para mais info, consulte Barata, Miguel, & Azevedo, 2017, 2017a, 2918.

A Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa (ITV PT), tem indicado uma série de caminhos com vista à preparação do seu tecido Industrial Nacional com enfoque no desenvolvimento e crescimento de toda a fileira têxtil. A criatividade e a inovação aparecem como pilares neste caminho a percorrer. Para mais info, consulte ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, 2014, 2017.

O foco deste estudo é compreender como é que o Designer de Moda que trabalha na ITV PT é influenciado pelo ambiente que o rodeia como demonstra a figura seguinte:

p. 4

2. Objetivo do questionário

Com vários anos de estudo, foi destacado um conjunto de variáveis a partir da revisão bibliográfica sobre os temas apontados na página 3.

Com tamanha pesquisa, o resultado afigura-se num questionário longo, que, apesar de cientificamente correto, não é aplicável aos profissionais da área da moda.

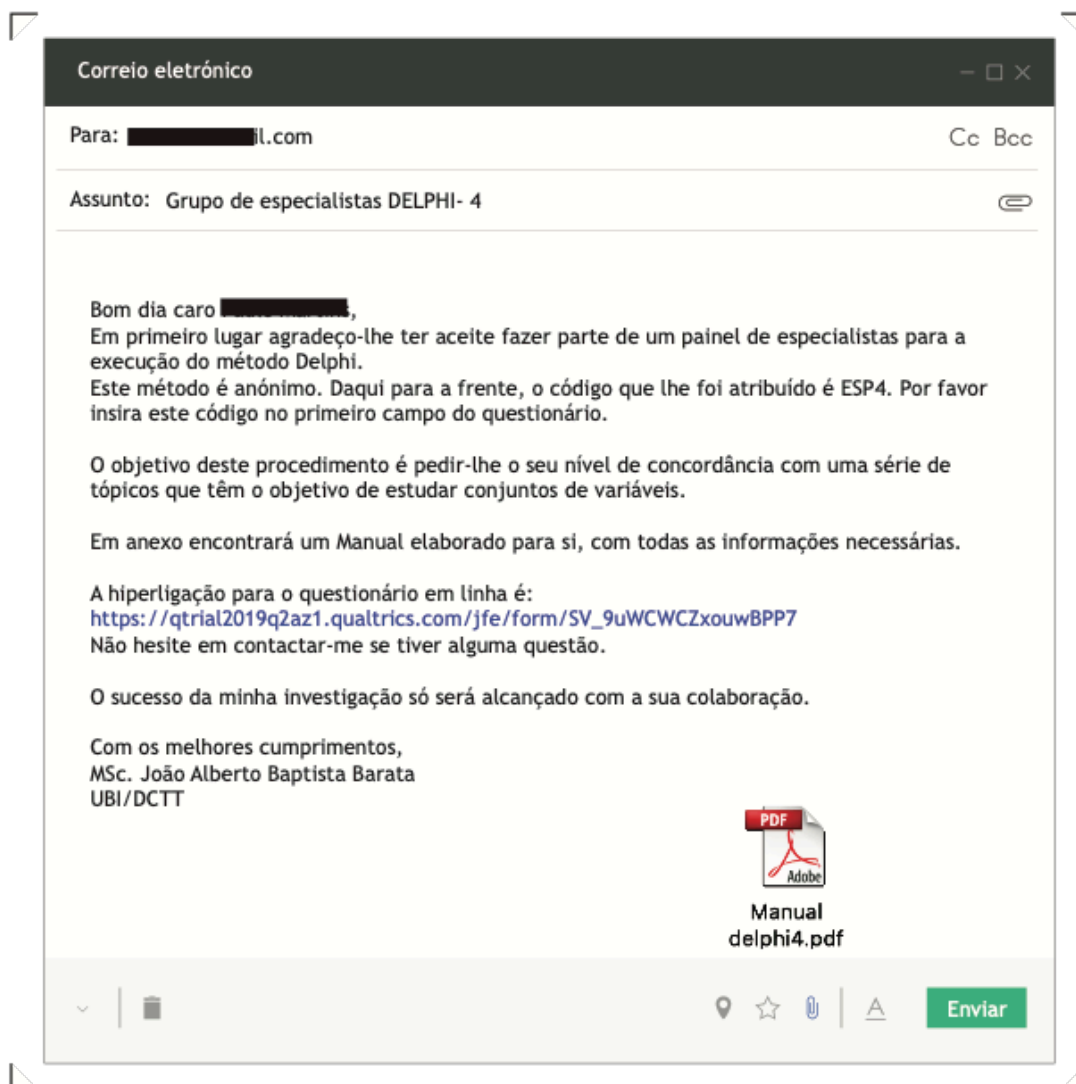
De forma genérica, depois do procedimento que indicamos de seguida, espera-se que o número de questões reduza significativamente, viabilizando a sua aplicação.

Na caixa1 listam-se as variáveis dispostas em grupos:

Caixa 1- grupos de variáveis

1. Personalidade;	7. Comunicação/ diversidade/ confiança/ comportamentos/ segurança/ partilha/ ambiente;
2. Autoeficácia / autoestima/ satisfação pessoal/ liberdade/ respeito;	8. Definição de objetivos;
3. Motivação/ afeto/ humor;	9. Colaboração/ troca de ideias/ incentivos/ feedback/ clima;
4. Pressão/ risco;	10. Recursos/ layout físico/ conforto;
5. Conhecimento/ formação/ experiência profissional/ cultura/ criatividade;	11. Localização;
6. Gestão/ liderança/ relações;	12. Mercado/ concorrência.

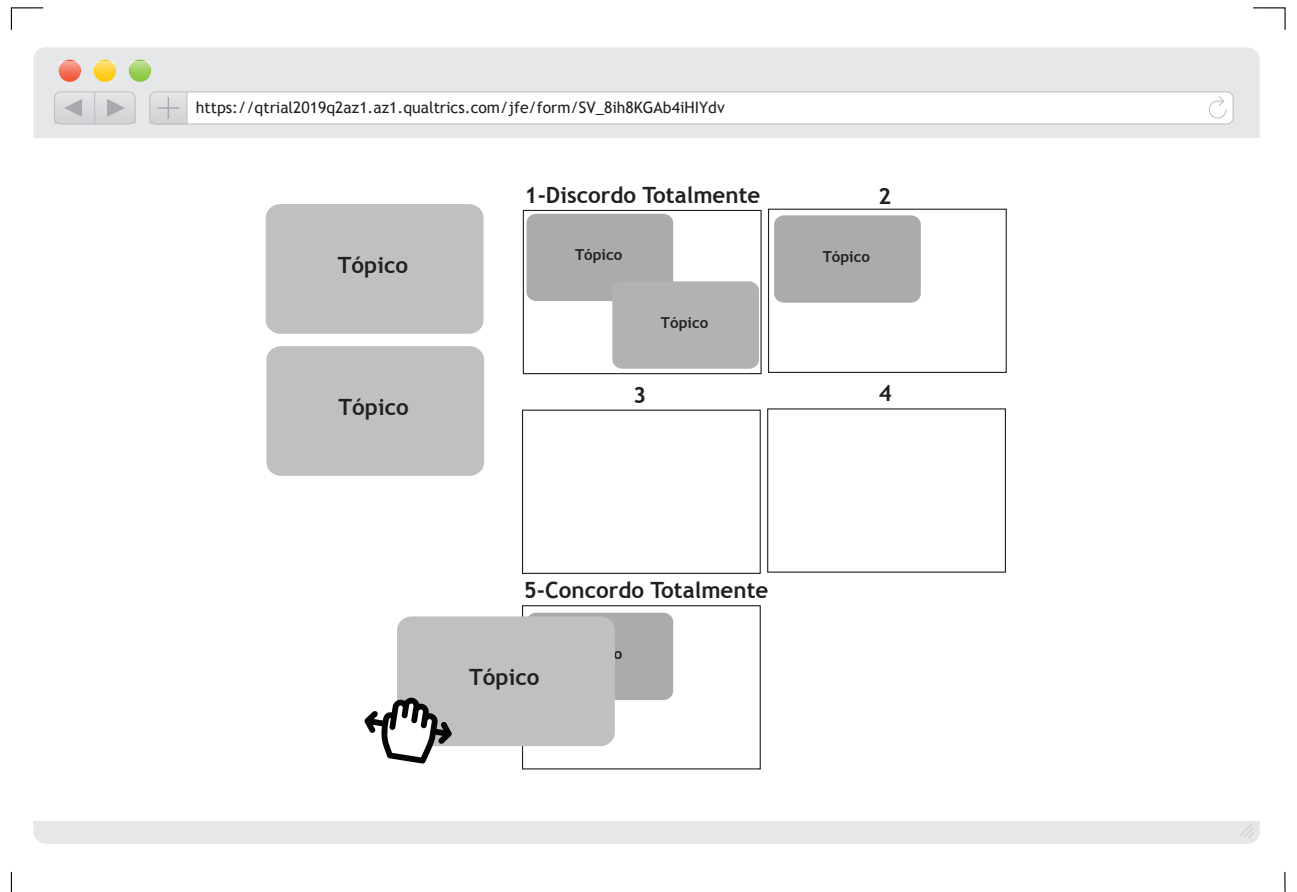
Apêndice 3- Correio electrónico para início 1ª volta Delphi



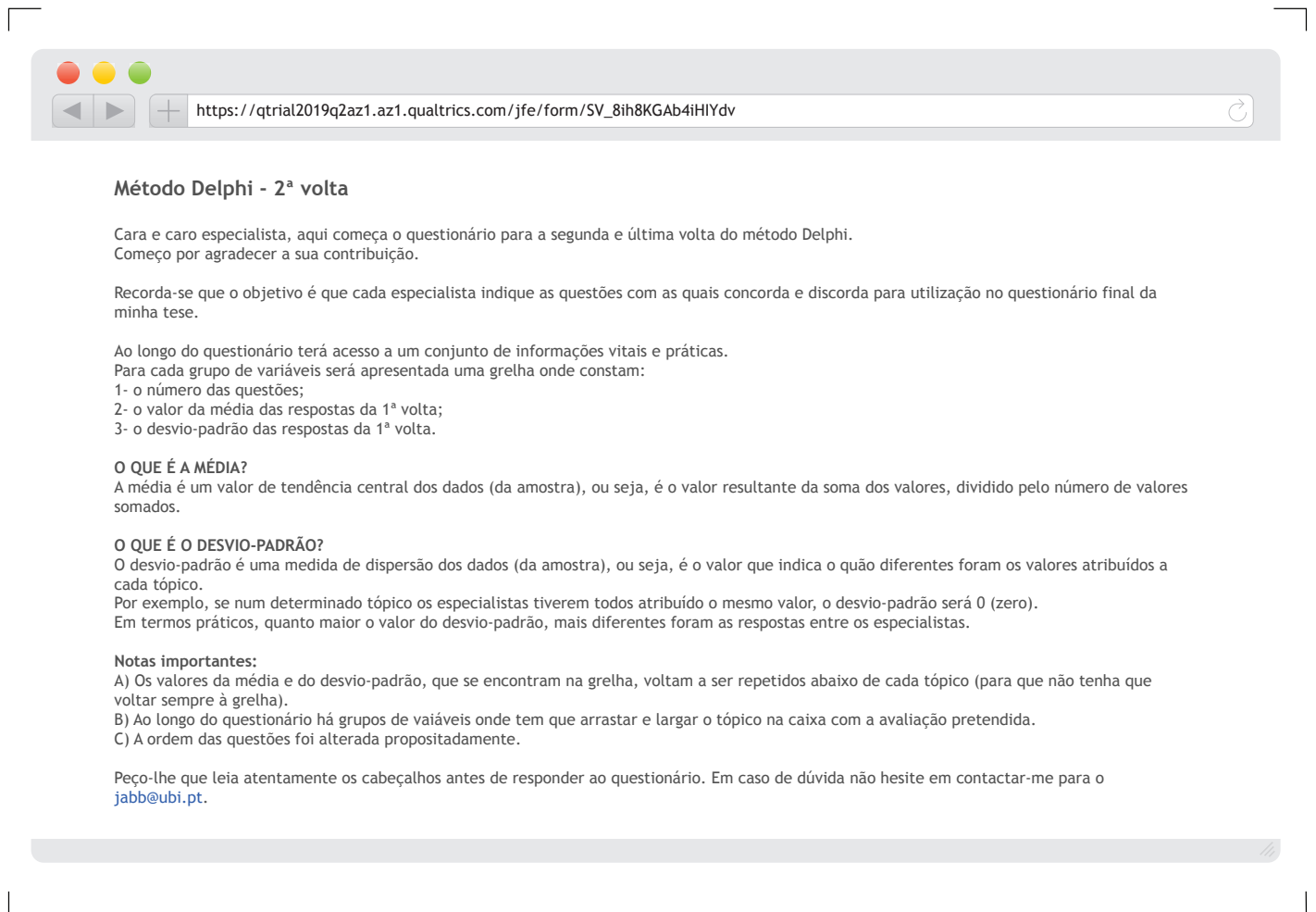
Apêndice 4- Presente para especialistas depois da 1ª volta Delhi



Apêndice 5- Instruções para resposta à 2ª volta Delhi



Apêndice 6- Instruções para resposta à 2ª volta Delhi : folha de rosto do Questionário



Apêndice 7- Correio electrónico para início 2ª volta Delphi

Correio electrónico

Para: Jabb@ubi.pt Cc

Assunto: Método Delphi - 2ª volta

BCC: Grupo Delphi

Bom dia Caras e Caros Especialistas,

Em primeiro lugar tenho a agradecer-vos as contribuições na 1ª volta do Método Delphi.

Envio-vos este e-mail com o pedido de continuação de colaboração para uma última volta. Segue aqui a hiperligação para o questionário, que vos garanto é mais rápido de responder: https://qtrial2019q2az1.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_8ih8KGA4iHIYdv
Peço-vos a maior brevidade possível na resposta; informo de que o questionário poderá ser respondido de forma descontinua, como na 1ª volta.

O que se procura é um consenso entre as/os especialistas sobre que tópicos devem ser utilizados no questionário final da minha tese.


Em anexo envio um Manual que, à semelhança da 1ª volta, traz informações relevantes.

No início do questionário é requerido que coloquem novamente o código atribuído na 1ª volta: “ESP__” (caso não se recordem, podem perguntar-me por e-mail).

A vossa contribuição será vital.

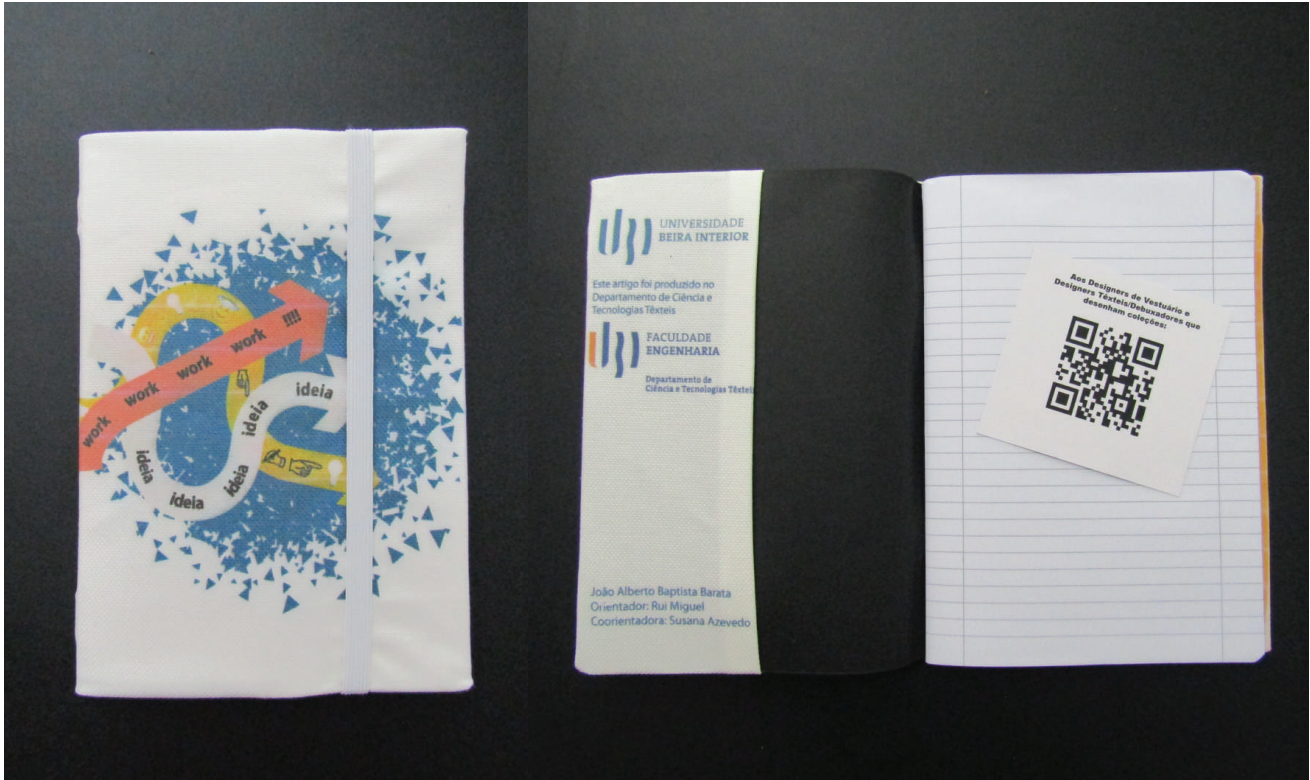
Bem-hajam,

Com os melhores cumprimentos,
MSc. João Alberto Baptista Barata
UBI/DCTT


Manual delphi2ª
volta.pdf

Enviar

Apêndice 8- Presente para especialistas depois da 2ª volta Delhi



Apêndice 9- Alteração dos tópicos Delphi para Questionário final e alterações após pré-teste

Nº no Apêndice 1	Nº mencionado no documento/ discussão resultados/ conclusões	Nº/Ordem da questão no questionário final (Apêndice 10)	Tópico selecionado (Delphi)	Transformação do tópico para questão neutra p/ questionário	Alteração depois de pré-teste (se aplicável)
n/a	q73	Q1	Idade		
	q74	Q2	Sexo H &M		
	q75	Q3	Habilitações literárias:		
			Até ao 12º ano de escolaridade		
			Curso técnico-profissional		
			Licenciatura pré-Bolonha		
			Licenciatura pós-Bolonha		
	Mestrado				
Doutoramento					
Q62	q22	Q4	Compreendo o conceito de criatividade.	Compreendo a complexidade do conceito de criatividade.	
Q1	q1	Q5	Tenho ideias sem ter um problema específico para resolver.		
Q2	q2	Q6	Se há um problema, tento resolver eu mesmo/a, mesmo que nunca tenha feito tal tarefa.	Se há um problema, tento resolver mesmo que nunca tenha feito tal tarefa.	
Q6	q3	Q7	Se não houvesse saca-rolhas, tiraria a rolha da garrafa de outra maneira.		
Q8	q4	Q8	Tento resolver os problemas de novas maneiras.		
Q11	q5	Q9	Tenho confiança na minha capacidade de resolver problemas criativamente.	Até que ponto confia na sua capacidade criativa para resolver os problemas?	
Q12	q6	Q10	Sinto que estou sempre a aprender.	...sente que está sempre a aprender no seu trabalho?	
Q16	q7	Q11	Acredito que atualmente sou muito	...sente que atualmente é criativo/a no seu trabalho?	

			criativo/a no meu trabalho.	
Q63	q23	Q12	No meu trabalho diário, necessito de muita criatividade.	...sente, no seu trabalho diário, que necessita de muita criatividade?
Q19	q8	Q13	Estou satisfeito com o meu emprego.	Quão satisfeito está com o seu emprego?
Q29	q13	Q14	Sinto que trabalho em projetos importantes.	...sente que trabalha em projetos importantes?
Q30	q14	Q15	Sinto que as tarefas do meu trabalho são desafiadoras.	...sente que as tarefas do seu trabalho são desafiadoras?
Q32	q15	Q16	Sinto-me ativo/a no meu local de trabalho	...se sente ativo/a no seu local de trabalho?
Q34	q16	Q17	Sinto-me entusiasmado/a no meu local de trabalho	...se sente entusiasmado/a no seu local de trabalho?
Q72	q26	Q18	Acredito que ter muita cultura geral ajuda-me a ter mais ideias criativas.	...acredita que ter muita cultura geral o/a ajuda a ter mais ideias criativas?
Q74	q27	Q19	Considero que adquirir novos conhecimentos é importante quando tenho que desenvolver novos produtos de moda.	...considera que adquirir novos conhecimentos é importante quando tem que desenvolver novos produtos de moda?
Q78	q28	Q20	A minha empresa incentiva a viajar para visitar as feiras da área em que trabalha.	Até que ponto sente que a sua empresa o/a incentiva a viajar para visitar as feiras da área em que trabalha?
n/a	q83	Q21	Assinale as feiras que costuma visitar sazonalmente Modtissimo, Porto Première Vision, Paris Playtime, Paris Pitti Uomo, Florença Milano Unica, Milão Pitti Bimbo, Florença Techtextil, Frankfurt Munich Fabric Start, Munique Playtime, New York Jitac, Tóquio OUTRA	
Q20 ₁	q63	Q22	Para mim é importante ter uma janela no meu posto de trabalho.	Para si, quão importante é ter uma janela no posto de trabalho?
Q20 ₃	q64	Q23	Quão satisfeito está com o nível de ruído no/do seu posto de trabalho?	
Q20 ₄	q65	Q24	No geral, quão satisfeito está com o cheiro no/do seu posto de trabalho?	
Q20	q9	Q25	Nesta empresa, a minha área é criativa.	Em que medida sente que na sua empresa,.....a sua área é criativa?
Q22	q10	Q26	Nesta empresa, a minha área é produtiva.	...a sua área é produtiva?
Q23	q11	Q27	Nesta empresa, a	...a sua área é eficiente?

			minha área é eficiente.		
Q25	q12	Q28	Esta empresa preocupa-se com o sucesso pessoal dos seus trabalhadores.	Em que medida sente que na sua empresa há uma preocupação com o sucesso pessoal dos seus trabalhadores?	
Q66	q24	Q29	Acredito que a experiência profissional é uma mais valia para a performance criativa.	Em que medida concorda que.....a experiência profissional é uma mais valia para a performance criativa?	
Q71	q25	Q30	Acredito que a experiência profissional é importante para reconhecer as novas tendências emergentes no mundo da moda.	...a experiência profissional é importante para reconhecer as tendências emergentes no mundo da moda?	
n/a	q79	Q31	Experiência Profissional (em anos)		
			1-3		
			4-7		
			8-11		
			12-14		
			15-18		
			+18		
	q76	Q32	Atualmente sou:		
			Designer de Vestuário		
	q77	Q33	Área de Trabalho:		
			Vestuário Senhora		
			Vestuário Homem		
			Vestuário Criança		
			Vestuário técnico		
			Têxtil Tecido		
Têxtil Malha					
q78	Q34	Vínculo contratual:			
		Dedicação exclusiva	Dedicação Exclusiva	Designer por conta doutrem- efetivo	
		Part-time	RETIRADA	RETIRADA	
		Freelancer	Freelancer	Designer Independente/Freelancer	
Q81	q29	Q35	A minha equipa tem critérios para alcançar a excelência.	Até que ponto considera que a equipa em que se integra tem critérios para alcançar a excelência?	Até que ponto considera que as equipas que tem integrado têm tido critérios para alcançar a excelência?
Q13 ₀	q43	Q36	Conheço os objetivos da minha equipa.	Em que medida.....conhece os objetivos da sua equipa atual?	Face à sua experiência, em que medida.....tem conhecido os objetivos das equipas com as quais tem trabalhado?
Q13 ₁	q44	Q37	Os objetivos da minha equipa são úteis e apropriados.	...os objetivos da sua equipa são úteis e apropriados?	...os objetivos das equipas em que tem trabalhado têm sido úteis e apropriados?
Q13 ₄	q45	Q38	Os objetivos da minha equipa são compreendidos por todos os outros membros.	...os objetivos da sua equipa são compreendidos por todos os membros?	...os objetivos das equipas em que tem trabalhado têm sido compreendidos por todos os membros?
Q13 ₅	q46	Q39	Os objetivos da minha equipa podem ser	...os objetivos da sua equipa podem ser alcançados?	...os objetivos das equipas em que tem trabalhado podiam ter sido

			alcançados.		alcançados?
Q13 6	q47	Q40	Os membros da minha equipa estão comprometidos com os objetivos.	...os membros da sua equipa estão comprometidos com os objetivos?	...os membros das equipas em que tem trabalhado têm estado comprometidos com os objetivos?
Q12 8	q41	Q41	Os objetivos da minha equipa são úteis para mim.	...os objetivos da sua equipa são úteis para si?	...os objetivos das equipas em que tem trabalhado têm sido úteis para si?
Q12 9	q42	Q42	Os objetivos são realistas e podem ser alcançados.	...os objetivos são realistas?	...os objetivos das equipas têm sido realistas?
Q13 9	q48	Q43	Os objetivos são úteis para a empresa.	...os objetivos são úteis para a empresa?	...os objetivos das equipas têm sido úteis para a empresa?
Q93	q32	Q44	Comunico cara a cara com os meus colegas de trabalho.	Até que ponto.....comunica cara a cara com os seus colegas de trabalho?	Face à sua experiência, até que ponto.....tem comunicado cara a cara com os seus colegas de trabalho?
Q94	q33	Q45	Tenho as informações necessárias para o trabalho.	...tem as informações necessárias para o seu trabalho?	...tem tido as informações necessárias para o seu trabalho?
Q10 3	q34	Q46	Considero que as diferentes habilidades dentro do meu grupo são uma mais valia.	...considera que as diferentes habilidades dentro do seu grupo são uma mais valia?	...considera que as diferentes habilidades dentro dos grupos têm sido uma mais valia?
Q10 4	q35	Q47	Sinto que há uma linha de confiança no meu grupo de trabalho.	...sente que há uma linha de confiança no seu grupo de trabalho?	...sente que tem havido uma linha de confiança no(s) grupo(s) onde tem trabalhado?
Q10 9	q36	Q48	Há um ambiente de colaboração.	...sente que há um ambiente de colaboração?	...tem sentido a existência de um ambiente de colaboração?
Q11 5	q37	Q49	Considero que existe uma comunicação livre e aberta dentro do meu grupo.	...considera que existe uma comunicação livre e aberta dentro do seu grupo?	...considera que tenha existido uma comunicação livre e aberta dentro do seu grupo?
Q14 2	q49	Q50	As pessoas sentem que as suas opiniões são valorizadas.	...as pessoas sentem que as suas opiniões são valorizadas?	...as pessoas têm sentido que as suas opiniões têm sido valorizadas?
Q14 3	q50	Q51	A opinião dos outros é importante.	...a opinião dos outros é importante?	...tem sentido que as opiniões dos outros têm sido importantes?
Q14 4	q51	Q52	Quando tenho incertezas no meu trabalho, posso contar com a ajuda dos colegas.	...pode contar com a ajuda dos colegas quando tem incertezas no seu trabalho?	...tem contado com a ajuda dos colegas aquando de incertezas no seu trabalho?
Q14 9	q52	Q53	As pessoas expressam livremente as suas próprias opiniões.	...as pessoas expressam livremente as suas próprias opiniões?	...as pessoas têm expressado livremente as suas próprias opiniões?
Q15 3	q53	Q54	A equipa está aberta e pronta para mudar.	...a equipa está aberta e pronta para mudar?	as equipas com quem tem trabalhado têm estado abertas e prontas a mudar?
Q15 4	q54	Q55	Dentro do meu grupo de trabalho, as ideias são desafiadas de maneira construtiva.	...as ideias são discutidas de maneira construtiva?	as ideias têm sido discutidas de maneira construtiva?
n/a	q80	Q56	Tipo de empresa onde trabalha		
			Industrial (com produção)		
Comercial (sem produção)					
			Não aplicável. Porquê?		
	q81	Q57	A empresa onde trabalha é uma:	A empresa onde trabalha é uma:	
Microempresa: < de 10 trabalhadores e volume de negócio			Microempresa: < de 10 trabalhadores e volume de negócio anual ≤ 2 milhões de		

			anual ≤ 2 milhões de euros	euros	
			Pequena Empresa: < de 50 trabalhadores e Volume de negócio anual ≤ 10 milhões de euros	Pequena Empresa: < de 50 trabalhadores e Volume de negócio anual ≤ 10 milhões de euros	
				PME	
			Média Empresa: < de 250 trabalhadores e Volume de negócio ≤ 50 milhões de euros	Média Empresa: < de 250 trabalhadores e Volume de negócio ≤ 50 milhões de euros	
			Grande Empresa: > de 250 trabalhadores e Volume de negócio anual > a 50 milhões de euros	Grande Empresa: > de 250 trabalhadores e Volume de negócio anual > a 50 milhões de euros	
		Q58	Sinto que o meu atual ambiente de trabalho estimula a minha criatividade.	Em que medida sente.....que o seu atual ambiente de trabalho estimula a sua criatividade?	
Q38	q17	Q59	Considero que a honestidade e a integridade são valorizadas na minha empresa.	...que a honestidade e a integridade são valorizadas na sua empresa?	
Q40	q18	Q60	Sinto que tenho muito trabalho para fazer em pouco tempo.	...que tem muito trabalho para fazer em pouco tempo?	
Q42	q19	Q61	Sinto a pressão do tempo no meu trabalho.	...a pressão do tempo no seu trabalho?	
Q43	q20	Q62	Sinto que, dentro desta empresa, as novas ideias são encorajadas.	...que, dentro da empresa, as novas ideias são encorajadas?	
Q85	q30	Q63	Na minha empresa, a avaliação de desempenho é justa.	...que, na empresa, a avaliação de desempenho é justa?	
Q86	q31	Q64	Na minha empresa, as pessoas são reconhecidas pelo trabalho criativo.	...que, dentro da empresa, as pessoas são reconhecidas pelo trabalho criativo?	
Q16 3	q55	Q65	Nesta empresa, existe uma atmosfera aberta.	...existe uma atmosfera aberta?	
Q16 8	q56	Q66	Nesta empresa, há um ambiente de colaboração.	...há um ambiente de colaboração?	
Q16 9	q57	Q67	Nesta empresa, há um fluxo ativo de ideias.	...há um fluxo ativo de ideias?	
Q17 0	q58	Q68	Esta empresa encoraja as pessoas a resolver problemas criativamente.	...encorajam-se as pessoas a resolver os problemas criativamente?	...-se encorajam as pessoas a resolver os problemas criativamente?
Q12 6	q40	Q69	Nesta empresa, as pessoas podem usar a sua criatividade e imaginação ao serviço da empresa.	...as pessoas podem usar a criatividade e imaginação ao serviço da empresa?	
Q12 3	q39	Q70	Nesta empresa, as pessoas não são discriminadas pela idade.	Até que ponto concorda que.....,na sua empresa, as pessoas sejam discriminadas pela idade?	Até que ponto concorda que.....,na sua empresa, as pessoas são discriminadas pela idade?
Q12 0	q38	Q71	Tenho um compromisso para com a empresa.	Até que ponto concorda que tem um compromisso para com a empresa?	
Q17 4	q59	Q72	É importante obter os recursos necessários no	...consegue obter os recursos necessários no seu local de	

			meu local de trabalho.	trabalho?
Q17 6	q60	Q73	É importante que os membros da empresa compartilhem recursos para os projetos.	...é importante que os membros da empresa compartilhem recursos para os projetos?
Q17 7	q61	Q74	É importante ter uma troca fluida de recursos aquando o desenvolvimento de novos produtos de moda.	...é importante ter uma troca fluida de recursos aquando do desenvolvimento de novos produtos de moda?
Q17 8	q62	Q75	É importante que hajam recursos disponíveis para o rápido desenvolvimento de novos produtos de moda.	...é importante que haja recursos disponíveis para o rápido desenvolvimento de novos produtos de moda?
Q21 1	q66	Q76	A localização do meu local de trabalho é fundamental para a colaboração com os parceiros no desenvolvimento de novos produtos de moda.	...a localização da sua empresa seja fundamental para a colaboração com os parceiros no desenvolvimento de novos produtos de moda?
n/a	q82	Q77	Considerando o sistema NUTS III, indique a localização do local de trabalho:	
			Alto Minho	
			Cávado	
			Ave	
			Área Metropolitana do Porto	
			Alto Tâmega	
			Tâmega e Sousa	
			Douro	
			Terras de Trás-os-Montes	
			Região de Aveiro	
			Região de Coimbra	
			Região de Leiria	
			Viseu Dão Lafões	
			Beiras e Serra da Estrela	
			Beira Baixa	
			Oeste	
			Médio Tejo	
			Área Metropolitana de Lisboa	
			Alentejo Litoral	
			Alto Alentejo	
			Alentejo Central	
			Baixo Alentejo	
			Lezíria do Tejo	
			Algarve	
			Região Autónoma dos Açores	
			Região Autónoma da	

			Madeira	
Q22 6	q72	Q78	O produto de moda que desenvolvo é uma mais valia pelo valor acrescentado do design.	Em que medida considera que o produto de moda que desenvolve tem valor acrescentado pela mais valia do design?
Q21 5	q67	Q79	Tenho o cuidado de conhecer o meu mercado-alvo porque considero que é um recurso muito importante na criação de novos produtos de moda.	...tem o cuidado de conhecer o seu mercado-alvo por considerar que é um fator muito importante na criação de novos produtos de moda?
Q21 6	q68	Q80	Preocupo-me em estar a par do que os concorrentes estão a desenvolver para a mesma estação.	...se preocupa em estar a par do que os concorrentes estão a desenvolver para a mesma estação?
Q21 7	q69	Q81	Preocupo-me em estar atualizado/a e alerta sobre os novos temas e tendências emergentes.	...se preocupa em estar atualizado/a e alerta sobre os temas e tendências emergentes?
Q21 8	q70	n/a	Conhecer o mercado é um recurso muito importante na criação de novos produtos de moda.	eliminada (igual à 79)
Q22 0	q71	Q82	Considero que as novas tecnologias e descobertas científicas incentivam a minha atividade na produção de artigos criativos.	...considera que as novas tecnologias e avanços científicos incentivam a sua atividade no desenvolvimento de artigos criativos?

Apêndice 10- Questionário final

A influência dos contextos na Criatividade dos Designers de Moda da Indústria Têxtil e do Vestuário

Aos Designers de Vestuário e Designers Têxteis/Debuxadores que desenham coleções,

O presente questionário faz parte do estudo do meu Doutoramento em Design de Moda da Universidade na Beira Interior e Universidade do Minho.

O objetivo é entender como é que a Criatividade dos Designers de Moda (vestuário+têxtil), que trabalham na ITV PT, é influenciada por um conjunto de variáveis.

Este questionário tem 3 páginas:

- 1)Eu e o meu trabalho;
- 2)O meu posto de trabalho (empresa e equipa);
- 3)A empresa e o mercado.

Ao longo deste formulário encontrará questões sobre Personalidade, Motivação, Autoestima, Satisfação Pessoal, Criatividade, Liberdade Criativa, Experiência Profissional, Liderança, Confiança, Comunicação, Recursos, Mercado, entre outras.

Responda da forma mais espontânea possível; a duração da resposta é, em média, 10 minutos.

A sua resposta será anónima.

Peço-lhe que não deixe o questionário a meio, a sua contribuição é vital para o meu estudo.

Bem-haja pela colaboração,

Estudante: João Alberto Baptista Barata (jabb@ubi.pt)

Orientador: Professor Doutor Rui Miguel

Coorientadora: Professora Doutora Susana Azevedo

Eu e o meu trabalho
Q1: Idade: _____
Q2: Sexo:

Homem
Mulher
Q3: Habilitações literárias:
Até ao 12º ano de escolaridade
Curso técnico-profissional
Licenciatura pré-Bolonha
Licenciatura pós-Bolonha
Mestrado
Doutoramento

1-Discordo totalmente	2-Discordo	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
-----------------------	------------	------------------------------	-------------	-----------------------

Q4: Compreendo a complexidade do conceito de criatividade.					
Q5: Tenho ideias sem ter um problema específico para resolver.					
Q6: Se há um problema, tento resolver mesmo que nunca tenha feito tal tarefa.					
Q7: Se não houvesse saca-rolhas, tiraria a rolha da garrafa de outra maneira.					
Q8: Tento resolver os problemas de maneiras novas.					

1-Nada	2- Pouco	3- Indiferente	4- Algum	5-Totalmente
--------	----------	----------------	----------	--------------

Até que ponto...					
Q9: ...confia na sua capacidade criativa para resolver os problemas?					
Q10: ...sente que está sempre a aprender no seu trabalho?					
Q11: ...sente que atualmente é criativo/a no seu trabalho?					
Q12: ...sente, no seu trabalho diário, que necessita de muita criatividade?					

1- Totalmente insatisfeito	2- Insatisfeito	3- Nem insatisfeito nem satisfeito	4- Satisfeito	5-Totalmente Satisfeito
----------------------------	-----------------	------------------------------------	---------------	-------------------------

Q13: Quão satisfeito está com o seu emprego?					
---	--	--	--	--	--

1-Nada	2- Pouco	3- Indiferente	4- Algum	5-Totalmente
--------	----------	----------------	----------	--------------

Até que ponto...					
Q14: ...sente que trabalha em					

projetos importantes?					
Q15: ...sente que as tarefas do seu trabalho são desafiadoras?					
Q16: ...se sente ativo/a no seu local de trabalho?					
Q17: ...se sente entusiasmado/a no seu local de trabalho?					
Q18: ...acredita que ter muita cultura geral o/a ajuda a ter mais ideias criativas?					
Q19: ...considera que adquirir novos conhecimentos é importante quando tem que desenvolver novos produtos de moda?					
Q20: ...sente que a sua empresa o/a incentiva a viajar para visitar as feiras da área em que trabalha?					

Q21: Assinale as feiras que costuma visitar sazonalmente.

Modtíssimo, Porto
Première Vision, Paris
Playtime, Paris
Pitti Uomo, Florença
Milano Unica, Milão
Pitti Bimbo, Florença
Techtextil, Frankfurt
Munich Fabric Start, Munique
Playtime, New York
Jitac, Tóquio
Outras, quais?:

Eu e o meu posto de trabalho (empresa e equipa)

Q 22: Para si, quão importante é ter uma janela no posto de trabalho?

1-Nada importante	2- pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5-Muito importante
-------------------	---------------------	----------------	---------------	--------------------

	1- Totalmente Insatisfeito	2- Insatisfeito	3- Nem satisfeito nem insatisfeito	4- Satisfeito	5- Totalmente satisfeito
Q 23: Quão satisfeito está com o nível de ruído no/do seu posto de trabalho?					

Q 24: No geral, quão satisfeito está com o cheiro no/do seu posto de trabalho?					
---	--	--	--	--	--

Em que medida sente que na sua empresa...	1- Nenhuma	2- Pouca	3- Indiferente	4- Alguma	5- Totalmente
Q25: ...a sua área é criativa?					
Q26: ...a sua área é produtiva?					
Q27: ...a sua área é eficiente?					
Q28: ...há uma preocupação com o sucesso pessoal dos seus trabalhadores?					

Em que medida concorda que...	1-Discordo totalmente	2- Discordo	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
Q29: ...a experiência profissional é uma mais valia para a performance criativa?					
Q30: ...a experiência profissional é importante para reconhecer as tendências emergentes no mundo da moda?					

Q31: Por favor indique a sua experiência profissional (em anos):

1-3
4-7
8-11
12-14
15-18
+18

Q32: Atualmente é:

Designer de Vestuário
Designer Têxtil/ Debuxador

Q33: Área de trabalho:

Vestuário Senhora
Vestuário Homem
Vestuário Criança
Vestuário técnico
Têxtil Tecido

Têxtil Malha
Têxtil Lar
Têxtil técnico

Q34: Vínculo contratual:

Designer Empresário
Designer por conta doutrem- efetivo
Designer por conta doutrem- a contrato
Designer Independente/Freelancer

	1- Nenhum	2- Pouco	3- Indiferente	4- Algum	5- Totalmente
Q 35: Até que ponto considera que as equipas que tem integrado têm tido critérios para alcançar a excelência?					

	1- Nenhuma	2- Pouca	3- Indiferente	4- Alguma	5- Totalmente
Face à sua experiência, em que medida...					
Q36: ...tem conhecido os objetivos das equipas com as quais tem trabalhado?					
Q37: ...os objetivos das equipas em que tem trabalhado têm sido úteis e apropriados?					
Q38: ...os objetivos das equipas em que tem trabalhado têm sido compreendidos por todos os membros?					
Q39: ...os objetivos das equipas em que tem trabalhado podiam ter sido alcançados?					
Q40: ...os membros das equipas em que tem trabalhado têm estado comprometidos com os objetivos?					
Q41: ...os objetivos das equipas em que tem trabalhado têm sido úteis para si?					
Q42: ...os objetivos das equipas têm sido realistas?					
Q43: ...os objetivos das equipas têm sido úteis para a empresa?					

Face à sua experiência, até que ponto...	1- Nenhum	2- Pouco	3- Indiferente	4- Algum	5- Totalmente
Q44: ...tem comunicado cara a cara com os seus colegas de trabalho?					
Q45: ...tem tido as informações necessárias para o seu trabalho?					
Q46: ...considera que as diferentes habilidades dentro dos grupos têm sido uma mais valia?					
Q47: ...sente que tem havido uma linha de confiança no(s) grupo(s) onde tem trabalhado?					
Q48: ...tem sentido a existência de um ambiente de colaboração?					
Q49: ...considera que tenha existido uma comunicação livre e aberta dentro do seu grupo?					
Q50: ...as pessoas têm sentido que as suas opiniões têm sido valorizadas?					
Q51: ...tem sentido que as opiniões dos outros têm sido importantes?					
Q52: ...tem contado com a ajuda dos colegas aquando de incertezas no seu trabalho?					
Q53: ...as pessoas têm expressado livremente as suas próprias opiniões?					
Q54: ...as equipas com quem tem trabalhado têm estado abertas e prontas a mudar?					
Q55: ...as ideias têm sido discutidas de maneira construtiva?					

A Empresa e o mercado

Q56: Tipo de empresa onde trabalha:

Industrial (com produção)

Comercial (sem produção)

Q57: A empresa onde trabalha é uma:

Microempresa: < de 10 trabalhadores e volume de negócio anual ≤ 2 milhões de euros

Pequena Empresa: < de 50 trabalhadores e Volume de negócio anual ≤ 10 milhões de euros

Média Empresa: < de 250 trabalhadores e Volume de negócio ≤ 50 milhões de euros

Grande Empresa: > de 250 trabalhadores e Volume de negócio anual > a 50 milhões de euros

PME

	1- Nenhuma	2- Pouca	3- Indiferente	4- Alguma	5- Totalmente
Em que medida sente...					
Q58: ...que o seu atual ambiente de trabalho estimula a sua criatividade?					
Q59: ...que a honestidade e a integridade são valorizadas na sua empresa?					
Q60: ...que tem muito trabalho para fazer em pouco tempo?					
Q61: ...a pressão do tempo no seu trabalho?					
Q62: ...que, dentro da empresa, as novas ideias são encorajadas?					
Q63: ...que, na empresa, a avaliação de desempenho é justa?					
Q64: ...que, dentro da empresa, as pessoas são reconhecidas pelo trabalho criativo?					

	1-Discordo totalmente	2- Discordo	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
Na empresa onde trabalha,...					
Q65: ...existe uma atmosfera aberta?					
Q66: ...há um ambiente de colaboração?					
Q67: ...há um fluxo ativo de ideias?					
Q68: ...encorajam-se as pessoas a resolver os problemas criativamente?					
Q69: ...as pessoas podem usar a criatividade e imaginação ao serviço da empresa?					

Até que ponto concorda que...	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
Q70: ...,na sua empresa, as pessoas são discriminadas pela idade?					
Q71: ...tem um compromisso para com a empresa?					
Q72: ...consegue obter os recursos necessários no seu local de trabalho?					
Q73: ...é importante que os colaboradores da empresa compartilhem recursos para os projetos?					
Q74: ...é importante ter uma troca flúida de recursos aquando do desenvolvimento de novos produtos de moda?					
Q75: ...é importante que haja recursos disponíveis para o rápido desenvolvimento de novos produtos de moda?					
Q76: ...a localização da sua empresa seja fundamental para a colaboração com os parceiros no desenvolvimento de novos produtos de moda?					

Q77: Considerando as NUTS III, indique no botão 'selecionar', a localização do seu trabalho:

Alto Minho
Cávado
Ave
Área Metropolitana do Porto
Alto Tâmega
Tâmega e Sousa
Douro
Terras de Trás-os-Montes
Região de Aveiro
Região de Coimbra
Região de Leiria
Viseu Dão Lafões
Beiras e Serra da Estrela
Beira Baixa
Oeste
Médio Tejo
Área Metropolitana de Lisboa
Alentejo Litoral
Alto Alentejo
Alentejo Central
Baixo Alentejo
Lezíria do Tejo
Algarve
Região Autónoma dos Açores
Região Autónoma da Madeira



	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
Q78: Em que medida considera que o produto de moda que desenvolve tem valor acrescentado pela mais valia do design?					

Em que medida....	1- Nenhuma	2- Pouca	3- Indiferente	4- Alguma	5- Totalmente
Q79: ...tem o cuidado de conhecer o seu mercado-alvo por considerar que é um fator muito importante na criação de novos produtos de moda?					
Q80: ...se preocupa em estar a par do que os concorrentes estão a desenvolver para a mesma estação?					
Q81: ...se preocupa em estar atualizado/a e alerta sobre os temas e tendências emergentes?					
Q82: ...considera que as novas tecnologias e avanços científicos incentivam a sua atividade no desenvolvimento de artigos criativos?					

Anexo 1- Notícia T Jornal (11 julho 2019)



NOTÍCIAS ENTREVISTAS PERGUNTAS PESSOAS FOTOSSÍNTESE OPINIÃO
ASSINATURAS

11 JULHO 2019

Doutoramento

T



QUER AJUDAR A PERCEBER O QUE INFLUENCIA A CRIATIVIDADE DOS DESIGNERS?

A pergunta há muito que anda no ar, mas agora é tema para tese de doutoramento. O objetivo é entender como é que a criatividade dos designers de moda (vestuário+têxtil) que trabalham na nossa ITV é influenciada por um conjunto de variáveis. E o seu contributo é mesmo importante.

O estudo faz parte do doutoramento de João Barata em Design de Moda da Universidade na Beira Interior e Universidade do Minho, e para a elaboração da sua tese o doutorando pretende recolher o contributo dos mais diversos profissionais e agentes do sector têxtil e moda português. Dai que a sua opinião conte mesmo.

A tese de doutoramento intitula-se “Estudo da influência dos contextos na Criatividade dos Designers de Moda da Indústria Têxtil e do Vestuário” e João Barata (jabb@ubi.pt) tem como orientador o Professor Doutor Rui Miguel e co-orientadora a Professora Doutora Susana Azevedo.

As respostas são, claro está, anónimas e destinam-se exclusivamente ao trabalho académico do doutoramento. O questionário, com três páginas apenas, versa sobre matérias ligadas ao seu trabalho, empresa e relação com o mercado.

Questões sobre personalidade, motivação, autoestima, satisfação pessoal, criatividade, liberdade criativa, experiência profissional, liderança, confiança, comunicação, recursos, mercado, entre outras e para cujas respostas não precisa mais que uns 10 minutos.

Para responder basta abrir este link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSewjzXJfv3yYfVsky6FSfBl-Kfs51DKUF43XZnyxEsDK2IGHA/viewform>

João Alberto Baptista Barata

jabb@ubi.pt

joobarata89@gmail.com

