

Análise do Uso da Criatividade no Processo de Desenvolvimento de Artigos de Moda

Lunkes Scarpato, Lenice Eli
Universidade Feevale, Brasil
lenice@feevale.br

Schreiber, Dusan
Universidade Feevale, Brasil
dusan@feevale.br

Theis, Vanessa
Universidade Feevale, Brasil
vanessat@feevalebr

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar o processo criativo na percepção dos profissionais de áreas criativas, que atuam em empresas do setor coureiro-calçadista localizadas na região do Vale dos Sinos. Optou-se pela abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa de campo, considerando seu caráter exploratório. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, sendo analisado por meio da análise textual discursiva. Constatou-se que o processo criativo é constituído de etapas de desejo e motivação intrínseca, preparação, manipulação, geração, verificação e validação de ideias. Contudo, muitos elementos externos, como a pressão para reduzir o *lead-time* para criar e as responsabilidades sobre o sucesso de vendas e redução de custos, fazem parte do todo que compreende o fenômeno complexo da criatividade no âmbito organizacional. Como os desafios das organizações, estão cada vez mais relacionados com problemas de caráter multidisciplinar, entende-se que o estudo oferece contribuições para incentivar mais pesquisadores a explorar o viés complexo inerente às organizações na temática de criatividade, de forma a auxiliar os gestores para concepção de práticas que podem potencializar a mesma.

Palavras-chave: Indústria da moda. Criatividade. Processo Criativo.

1. Introdução

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

Aliada a este cenário, é válido destacar, também, que o setor de moda apresenta dinâmicas bem peculiares. Uma problemática atribuída à área de calçado de moda diz respeito à lógica industrial e suas características, que exigem mais rapidez nos ciclos de moda, em contraponto à necessidade constante do uso da criatividade para o desenvolvimento de produtos (Treptow, 2013). Ademais, algumas atividades criativas impactam na agregação de valor aos produtos, como no caso, específico, do *design* de produtos, que valoriza, no mercado, os objetos fabricados na indústria de moda e de calçados (Núñez, 2016).

Ante o exposto, este artigo visa responder a seguinte questão de pesquisa: como ocorre o processo de criatividade, no desenvolvimento de artigos de moda, dentre os profissionais do setor coureiro-calçadista, localizadas na região do Vale dos Sinos? Desta forma, esta pesquisa propõe, como objetivo geral, analisar o processo criativo na percepção dos profissionais de áreas criativas, que atuam em empresas do setor coureiro-calçadista localizadas na região do Vale dos Sinos. A pesquisa se fundamenta no conceito da criatividade como sendo um fenômeno multifacetado (Amabile, 1988) e que, portanto, pode ser analisado de forma individual, grupal e organizacional, em um contexto complexo e sistêmico (Klein & Kozlowski, 1999).

Para a realização da pesquisa optou-se por adotar a abordagem qualitativa e como estratégia de pesquisa uma pesquisa de campo exploratória sendo considerado o estudo descritivo. Os resultados da pesquisa permitiram constatar que o processo criativo é constituído de etapas de desejo e motivação intrínseca, preparação, manipulação e geração de ideias, verificação e validação de ideias. Contudo, muitos elementos externos, como a pressão para reduzir o *lead-time* para criar e as responsabilidades sobre o sucesso de vendas e redução de custos, fazem parte do todo que compreende o fenômeno complexo da criatividade no âmbito organizacional.

2. Tipos de Criatividade e Sua Interpretação como Processo

Mesmo não sendo possível, além de ser pretencioso, delimitar uma única perspectiva do que é a criatividade, para o seu uso, neste artigo, é importante sinalizar que o mesmo se propõe a investigar a influência do ambiente organizacional na criatividade dos indivíduos. Cumpre destacar que o estudo da criatividade é inerente a um pensamento dialógico. Portanto, propõe-se que se estude o fenômeno em seus níveis individual, grupal e organizacional, inspirado em Klen e Kozlowski (1999).

Em se tratando do nível individual da criatividade, Amabile (1983, 2005) sinaliza que ele compreende três aspectos: habilidades de domínio, habilidades criativas relevantes e motivação intrínseca. A habilidade de domínio, diz respeito a uma habilidade técnica e talento no campo em questão, uma capacidade cognitiva de fazer interpretação e aprender com base em um conhecimento prévio para criar ou modificar algo. A habilidade criativa, relaciona-se com a forma que o indivíduo faz uso do conhecimento. A motivação intrínseca refere-se à satisfação e ao envolvimento que o indivíduo tem pela tarefa. Nenhuma das demais habilidades ou métodos de pensamento criativo pode compensar a falta de motivação apropriada para executar uma atividade (Amabile, 2016).

Amabile (2005) destacam que a criatividade pode ser incentivada, dentro dos grupos de trabalho, a partir da autonomia, da abertura às ideias e do incentivo à criatividade, além do compartilhamento dos objetivos e da possibilidade do desafio, os quais geram compromisso coletivo. Contudo, Paulus e Baruah (2018) ressaltam que uma equipe, com uma variedade de habilidades diferentes, pode superar o desempenho de um indivíduo, cuja base de conhecimento e experiência concentra-se em apenas uma área.

Para Caniëls e Rietzschel (2015), a criatividade organizacional é o resultado do comportamento criativo individual, que compreende uma complexa interação entre o indivíduo e o ambiente. Manenti (2013) resalta que, no âmbito organizacional, a criatividade está relacionada à geração de novas ideias e apresenta um caráter de utilidade, que gera valor. A criatividade em grupo, é uma função advinda do comportamento criativo individual, da interação entre esses indivíduos, das características do grupo, dos processos, além das influências contextuais.

Ressalta-se que não é objetivo deste trabalho esgotar as fontes que exploram o processo criativo, mas, determinar os conceitos fundamentais que sejam suficientes para demonstrar a interferência que o ambiente de trabalho desempenha no profissional de *design* de moda. Nesta perspectiva se faz mister analisar a criatividade como processo.

Para Fabun (1969), o processo criativo compreende as seguintes etapas: (a) desejo: é a motivação e vontade de querer criar algo original; (b) preparação: onde se coleta informações, por meio de pesquisas, experimentação ou contato com experiências; (c) manipulação: momento de tentar sínteses, buscar padrões e relações de conceitos aparentemente não relacionados; (d) incubação: é o momento de se afastar da ideia e deixar o inconsciente atuar; (e) antecipação: é uma espécie de premonição, em que a pessoa percebe que a solução está prestes a ser encontrada; (f)

iluminação: é o momento em que a ideia, enfim, surge; e (g) verificação: é quando a ideia é testada para ser validada.

Na perspectiva do uso da criatividade como solucionadora de problemas, Amabile (1988) explica, a partir do modelo conceitual individual, como pode se dar o processo, desde a apresentação inicial das ideias até a solução. O processo ocorre por estágios, sendo que o primeiro deles é a identificação da tarefa/problema. O segundo estágio é a preparação, onde o indivíduo busca por informações para a solução do problema. No terceiro estágio, denominado geração de ideias, o nível de originalidade do produto ou resposta é determinado. Neste estágio, o indivíduo cria várias possibilidades de respostas, fazendo uso dos processos criativos relevantes e de sua motivação intrínseca.

A seguir, ocorre a validação da ideia, o momento de apresentar a ideia ou produto. Neste sentido, o indivíduo faz uso de suas habilidades de domínio para avaliar a extensão em que o produto será criativo. O último estágio, denominado análise dos resultados, é a tomada de decisão com relação à resposta, com base na avaliação do estágio anterior. Ao final, se identifica se a ideia solucionou o problema. Se sim, entende-se que o processo se encerra. Da mesma forma, se o resultado for negativo, ele também se encerra, porém, se o resultado for parcial, representa um progresso em direção à solução e o processo retorna aos estágios anteriores, fazendo-se uso da experiência como aprendizagem.

3. Método

Para realização da pesquisa autores optaram pela abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa de campo, considerando seu caráter exploratório. Bauer e Gaskell (2002) definem a pesquisa qualitativa como uma estratégia que gera dados para desenvolvimento e compreensão de

forma mais detalhada sobre crenças, atitudes e valores, no sentido do comportamento das pessoas nos contextos sociais. Gil (2002), corrobora a referida classificação, afirmando que este tipo de pesquisa aproxima o pesquisador de determinado problema, com a intenção de se analisar o fenômeno de forma mais explícita.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com questões abertas, a fim de entender a percepção dos indivíduos sobre o universo organizacional. Foram construídos dois roteiros: um a ser aplicado junto aos gestores de setores criativos e outro para os profissionais das áreas criativas. O roteiro consta no Quadro 1.

Quadro 1: Roteiro da Entrevista

Abordagem	Autores	Teoria	Perguntas-Chave (Gestores)	Perguntas-Chave (Prof. Criativos)
Conceito multifacetado	Amabile (1997)	Abordado por diferentes pontos de vista, condicionado ao campo de aplicação.	Como você identifica que a criatividade é estimulada?	Qual seu nível de motivação para propor novas ideias ? Por quê?
Individual	Amabile (1983)	Habilidades de domínio e criativas e a motivação intrínseca.	De que forma acontece o processo de criação de novos produtos?	Quais as características (comportamentais) que podem favorecer ou dificultar as atividades executadas no setor?
Grupal	Amabile (2005)	Criatividade pode ser incentivada, a partir do compartilhamento dos objetivos, os quais geram compromisso coletivo.	Com base em que critérios são escolhidos os profissionais que atuam nas áreas criativas?	Como é a troca de ideias e conhecimentos com seus colegas?
	Paulus e Baruah (2018)	Uma equipe, pode superar o desempenho de um indivíduo.		
Organizacional	Manenti (2013)	Criatividade está relacionada à geração de ideias e apresenta um caráter que gera valor.	Como você percebe a participação de outros setores no processo criativo? De que forma é essa interação e com quem?	De que forma você percebe que outros setores participam do processo criativo da organização e como se dá essa interação?
	Caniëls e Rietzschel (2015)	Resulta da relação entre o comportamento criativo individual e a interação entre os indivíduos do grupo.		

Processo criativo	Fabun (1969)	Compreende: desejo, preparação, manipulação, incubação, antecipação, iluminação e verificação.	Se tivesse que estabelecer etapas para o processo criativo, quais seriam e o que ocorreria em cada etapa?	Como surgem as suas ideias para novas coleções?
	Amabile (1988)	Passa por quatro estágios: identificação da tarefa/problema, preparação, geração de ideias e validação da ideia.		O que você faz para essas ideias saírem do papel?

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para a realização das entrevistas, foram selecionados sete profissionais do setor coureirocalçadista da região do Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, de forma não probabilística, intencional e por conveniência, adotando critérios de acessibilidade e disponibilidade de tempo dos entrevistados. Foram entrevistados três gestores e quatro profissionais criativos.

E1 é gestora e coordena a área de estilo de uma das marcas da empresa, que atende a diversos públicos femininos. Seu foco é a criação de calçados e bolsas e, atualmente, há, em sua equipe, três estilistas e uma assistente. E2 é estilista de calçados, bolsas e cintos de uma das marcas da corporação, que possui mais de uma marca. E3 é responsável e *designer* de produto, e, dada a estrutura da empresa ser considerada pequena, ele exerce também atividades administrativas. Pela sua experiência de 20 anos no mercado de calçados, respondeu ao questionário direcionado aos profissionais criativos.

E4 é gerente de produto e já atuou em empresas bem relevantes do segmento de calçado de moda, trabalhando desde à concepção do produto até em frentes mais técnicas, como engenharia e produção. E5 é estilista da organização de E1, ou seja, faz parte da equipe em que E1 faz a coordenação. E6 é gerente de inovação, que tem, como foco, a tecnologia em couros, calçados e artefatos. E7 é estilista da mesma organização que E5, tendo E1 como gestora.

No que se refere à estratégia de análise dos dados, optou-se por análise textual discursiva, proposta por Moraes (2003), uma vez que esta descarta a neutralidade do discurso e considera a subjetividade do entorno. A análise textual qualitativa pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de três componentes, analisados de forma sequencial: desconstrução dos textos do corpus, a categorização e, por fim, a compreensão de um novo emergente.

4. Análise dos Dados

De acordo com Fabun (1969) e Amabile (1988), o processo criativo pode ser dividido em etapas, que vão desde o desejo e a motivação do indivíduo para propor novas ideias até a verificação e validação dessas, que poderão gerar novos produtos ou serviços, sendo estas as categorias utilizadas para a análise dos dados.

4.1 Desejo e Motivação Intrínseca

Identificou-se, que o início do processo criativo está pautado na motivação do consumidor, visto que, quando perguntados de onde surgem as ideias para criar, todos os entrevistados tinham a mesma resposta: se apoiando nas necessidades do consumidor. A prática adotada, para dar início ao processo criativo se assemelha à proposta de Amabile (1988), corroborando com a ideia pragmática da criatividade como inerente à resolução de um problema. Identificou-se que as empresas têm um guia de bordo, como nomeou E4, o calendário de *sell in*. Especialmente os profissionais que atuam no segmento de *fast fashion*, trazem este componente como um direcionador de todo o processo criativo.

O setor da moda é muito dinâmico e exige muito esforço criativo, uma vez que o setor está inserido em uma lógica industrial, que exige cada vez mais rapidez em apresentar novidades, por

meio dos ciclos de consumo de moda, conforme apontou Treptow (2013). Destacou a E1: “[...] temos 70 modelos e a gente entrega uma coleção por mês”. E7 complementa que a produção, pode chegar a até mais de uma coleção por mês. Por mais que se perceba que é uma prática comum, E5 reforça essa característica como um aspecto desmotivador: “[...] a cada mês temos que fazer uma coleção nova e isso é muito desmotivador, porque às vezes nem acabamos a anterior e já estamos pensando na próxima e isso é bem comum”.

O calendário de *sell in*, estabelece o tempo de duração de cada projeto, desde a criação até o produto estar nas lojas. A partir desta informação, é realizado o *briefing*, que evidencia o faturamento de coleções anteriores, o que mais vendeu e o que não vendeu, buscando trazer estudos de tendências, a fim de identificar mudanças de comportamento do consumidor. Alguns *designers* já recebem o *briefing* da área de *merchandising* e apenas propõem soluções. Outros, que trabalham em organizações com estruturas mais enxutas, relatam fazer essa análise.

No tocante às influências para o processo criativo, percebe-se que existe uma grande interferência de fatores externos (Fabun, 1969), os quais condicionam o pensamento criativo do *designer* e da equipe, que vão deste acompanhamento do comportamento consumidor e as características da marca até os números de produtos que tiveram boas vendas e, portanto, serão repaginados. No que se refere à análise dos multiníveis da criatividade, se percebe que essa etapa inicial é mais coletiva, apesar da teoria trazer, como característica, a motivação intrínseca individual, visto que, geralmente, para a troca de informações, são realizadas reuniões intersetor de *briefing* entre a equipe de criação ou entre as equipes de criação e de vendas.

4.2 Preparação

Esta etapa é o momento de coletar as informações, a partir de pesquisas, experimentação ou experiências, o que Amabile (1988) chama de habilidades de domínio. Para pesquisar a

tendência, é comum, se realizar viagens com o intuito de pesquisar o mercado externo. Além disso, os entrevistados destacam a pesquisa do mercado interno, a fim de se observar o que está vigente nas coleções e o aconteceu em coleções passadas.

Outro fator considerado nesta etapa, diz respeito à acirrada concorrência, exigindo o desenvolvimento de coleções com preços competitivos. Os entrevistados ressaltaram que alguns concorrentes produzem modelos similares, mas mais baratos, ou, até mesmo, cópias, o que estimula o surgimento de uma guerra comercial e inibe a criatividade. Os entrevistados afirmam que os *designers* e estilistas buscam tendências nas mesmas fontes de moda. Neste ponto, o diferencial estará em como o *designer* vai absorver o conceito e propor a coleção.

No tocante à análise multinível da criatividade, na fase de preparação se percebe que, em um primeiro momento, ela é mais colaborativa entre a equipe. Ainda nessa etapa, entretanto, é preciso que o profissional alinhe as referências externas com suas referências internas, a fim de buscar o diferencial que gerará em relação aos concorrentes, visto que as fontes de estímulo externo são, praticamente, as mesmas.

4.3 Manipulação e Geração de Ideias

Conforme os entrevistados, esse momento mostra ser mais individual e, nele, se faz uso da motivação intrínseca. Neste estágio, o criativo “*passa a contar uma história*”, como destacou a E7. Nesta etapa o *designer* sugere alternativas de materiais que possam ser diferenciais, os tipos de solados e identifica as necessidades de desenvolvimento de novos produtos, formas e solados que terão que ser executados pela equipe de engenharia e produção, caso as ideias sejam validadas no grande grupo.

Ainda, na fase de manipulação, ocorre uma etapa que E7 afirma ser de menor criatividade, mas ao mesmo tempo, é onde podem surgir novas ideias, que é o processamento técnico. Ela envolve a área de engenharia, pois é quando essa área irá transformar, em amostra, as ideias que foram desenvolvidas pela criação.

Em relação ao âmbito e espaço dados à criatividade, foi possível constatar que, desse ponto em diante, a criatividade passa a tomar uma característica mais macro, pois passa a ser discutida para além do indivíduo e seu núcleo de trabalho. É nessa fase que costuma ocorrer a identificação do uso dos indivíduos às estruturas informais da organização, porque a tarefa de criar novos produtos extrapola as paredes de uma área predefinida para essa atribuição e, no relacionamento interpessoal com pessoas de outras áreas podem novamente surgir novas ideias, como apontado pelos entrevistados e corroborado pelos autores Amabile (2005), Paulus e Baruah (2018).

4.4 Verificação e Validação de Ideias

O objetivo dessa fase é apresentar a compilação das ideias em formato de apresentação de pesquisa, do que seria a coleção proposta para atender àquela demanda do calendário de *sell in*. Geralmente, existe um comitê composto por pessoas de várias áreas, além de CEOs, diretores e gerentes, que serão os validadores da coleção. Para a construção da troca de ideias, as empresas fazem uso de ferramentas de *brainstorming* e *design thinking*, com uso de painéis chamados, pela E7, de *moods*. É interessante perceber que existe um clima aberto de troca de ideias e construção coletiva.

Foi nesta etapa que se constatou que a criatividade passa a se tornar um fenômeno mais organizacional, uma vez que as ideias deixam de ser trabalhadas e discutidas no âmbito individual ou dos pequenos grupos e passam a tomar corpo propositivo de projeto e, portanto, dependem de

aprovação para sua efetivação. Ressalta-se que as ideias ficam sujeitas a moldes e ajustes, que, se não forem bem acompanhados e argumentados, poderão não se transformar no produto.

De acordo com a fala de E3 e E7, é importante que o *designer* saiba receber críticas, pois as receberá o tempo todo, mas ambos afirmam que é importante insistir e defender suas ideias, visto que existiu uma análise mercadológica para se propor as coleções. Contudo, os profissionais destacam que têm espaço para criar, mas dentro de parâmetros atrelados à identidade da marca e a viabilidade comercial, financeira e técnica.

Cabe destacar que, nas empresas analisadas, o *designer* também apresenta uma pré-análise de custos do produto. Nesta perspectiva, constatou-se que o profissional tem uma atuação mais abrangente do que apenas a incumbência do uso da sua criatividade e inspiração para a geração de ideias de produtos. O *design* de moda, está muito aproximado do conceito de *design* de produto. Para criar, o *designer* necessita ter em mente a inovação, a confiabilidade, a racionalização, a evolução tecnológica, o padrão estético, a rápida percepção da função-uso e as características socioeconômicas e culturais dos produtos e dos usuários.

Cabe ressaltar, que não foram evidenciadas as etapas de incubação e antecipação propostas por Fabun (1969). Essas fases, para o autor, seriam uma pausa entre o início do processo, em que existe a motivação para pensar as ideias e a sua concretude. Acredita-se que, dado o ritmo acelerado identificado em relação ao segmento, a pressão para atender aos planejamentos estipulados pelos calendários de moda, além da interdependência desse sistema, existe um espaço muito curto de tempo para incubação de ideias.

5. Considerações Finais

Com os resultados das análises, se identificou que o processo criativo apresenta as etapas de desejo e motivação intrínseca, preparação, manipulação e geração de ideias, verificação e

validação de ideias. Nesse sentido, foi identificado que o tempo, para o desenvolvimento embrionário das ideias no âmbito individual, é, cada vez mais, reduzido, por conta das pressões sofridas pelos profissionais criativos, principalmente por causa dos aspectos externos à organização, de caráter mercadológico. Assim, o processo criativo toma forma e características do *design* industrial, pautado por métodos a serem seguidos para, ao final, gerar, como resultado, o produto de moda, que, nesse caso, seriam as coleções de calçados.

Ainda, conclui-se que, durante todo o processo, ocorrem interações com outros atores da organização, os quais demonstram uma participação intensa no trabalho. Por isso, identificou-se que a criatividade é exercida em todos os seus níveis, sendo que o individual se dá nos primeiros momentos do processo, passando aos outros níveis na sequência. Ou seja, conforme as etapas vão sendo desenvolvidas, percebe-se que o fenômeno da criatividade toma proporções grupais e organizacionais, sofrendo influência do seu entorno em maior e menor intensidade.

Ainda que esta pesquisa tenha atingido o objetivo proposto e que o rigor metodológico tenha sido perseguido, não se pode eximir a existência de limitações, que, no caso desta pesquisa, diz respeito ao maior rigor na amostra dos entrevistados, que ficou prejudicado em detrimento das circunstâncias mundiais vividas com a pandemia do coronavírus. Ressalta-se que os entrevistados se encontravam ocupados em reorganizar suas rotinas de trabalhos em função das medidas de isolamento social. Como sugestão de futuras pesquisas, entende-se relevante aprofundar o tema que compreende a tríade cultura organizacional, criatividade e complexidade, por meio de métodos de estudo de caso único ou múltiplo.

Referências

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.

- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403.
- 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, 157-18
- Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS). (2020). Relatório Setorial Indústria de Calçados. Disponível em: <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial/> Acesso em 06 nov 2020.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Editora Vozes Limitada.
- Caniëls, M. C., & Rietzschel, E. F. (2015). Organizing creativity: Creativity and innovation under constraints. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 184-196.
- Fabun, D. (1969). You and creativity. *Allyn & Bacon*, 25 (3).
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Klein, K. J., Tosi, H., & Cannella Jr, A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management review*, 24(2), 248-253.
- Löbach, B. (2001). Design industrial: bases para configuração dos produtos industriais. São Paulo, SP: Edgard Blücher.
- Manenti, D. Z. (2013). Antecedentes e consequências da criatividade organizacional. Tese (Doutorado em Gestão de Empresas, especialidade em Marketing) – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Moraes, R. (2003). Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Ciência & Educação*, Bauru, SP, 9(2), 191-211, 2003.
- Núñez, T. (2016). A economia criativa do RS: estimativas e potencialidades. *Indicadores Econômicos FEE*, 44 (2), 93-108.
- Paulus, P. B., & Baruah, J. (2018). Enhancing creativity in E-Planning: recommendations from a collaborative creativity perspective. In: *New approaches, methods, and tools in urban E-Planning*. IGI Global, 192-222.
- Pires, D. B. (Org.). (2008). Design de Moda: olhares diversos. Barueri, SP: Estação das Letras e Cores.
- Treptow, D. (2003). *Inventando moda: planejamento de coleção*.