



Universidade de Brasília
Departamento de Administração

DONATA DE SOUZA FIDALGO

Caos belo:
a criatividade na Comme des Garçons

Brasília – DF
2025

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar aqui meus agradecimentos à professora Siegrid, que me acompanhou e orientou com muita atenção e cuidado durante este trabalho. Foi uma experiência engrandecedora poder pesquisar sobre um tema tão interessante, vinculado a uma área de estudo tão importante e presente na minha vida, como a moda. Sou muito grata aos meus pais e, é claro, à Universidade de Brasília, por todo o aprendizado e pelos anos de formação. É com muita felicidade que concluo a graduação e posso, aqui, deixar minha contribuição para futuras pesquisas e reflexões.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar de que maneira a criatividade sistêmica se manifesta na gestão da Comme des Garçons e contribui para sua reputação como uma das marcas mais inovadoras e influentes da moda contemporânea. Para tanto, realizou-se um estudo de caso qualitativo que combina análise de conteúdo, revisão bibliográfica e observação indireta de fontes primárias e secundárias, incluindo entrevistas, reportagens especializadas e materiais audiovisuais.

A pesquisa parte do pressuposto de que a criatividade não deve ser entendida como um ato isolado de genialidade individual, mas como o resultado da interação dinâmica entre três elementos centrais: o indivíduo criativo, o domínio cultural de conhecimento e o campo de agentes validadores, como críticos, curadores, imprensa especializada e compradores estratégicos. No caso da Comme des Garçons, essa tríade se articula em torno da figura de Rei Kawakubo, cuja prática radical de desconstrução estética e rejeição de convenções transformou a marca em referência de inovação, e de Adrian Joffe, que atua como mediador entre a liberdade criativa e a necessidade de manter a empresa financeiramente sustentável.

Além de examinar o funcionamento interno da Comme des Garçons, o estudo analisa a Dover Street Market como extensão prática dessa filosofia. A loja se configura como um ecossistema criativo no qual arte, moda e comunidade se misturam, permitindo que a ideia de “caos belo” — expressão recorrente no discurso da marca — se torne não apenas uma estética, mas também um método de gestão e uma estratégia de diferenciação cultural. Os relatos de funcionários e gestores revelam uma cultura organizacional colaborativa, horizontal e afetiva, que valoriza a autonomia criativa, o pertencimento simbólico e a construção coletiva de significado.

Os resultados indicam que a criatividade sistêmica não apenas orienta o processo de desenvolvimento de produtos, mas estrutura toda a operação e legitimação simbólica da Comme des Garçons. A marca transforma o estranhamento em proposta de valor e converte a rejeição inicial em elemento de prestígio cultural, sustentando um ciclo contínuo de inovação e diferenciação no mercado global. Por

fim, o trabalho sugere que esse modelo pode servir de referência para organizações que desejam desenvolver ecossistemas criativos capazes de equilibrar autonomia, experimentação e relevância econômica de longo prazo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos	10
REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 O desenvolver da criatividade dentro das organizações.....	12
2.2 A Criatividade ao Longo das Etapas da Vida	14
2.3 A Importância do Contexto Social na Criatividade	16
2.4 A Abordagem Sistêmica da Criatividade	17
2.5 A interseção entre arte e moda como expressão criativa.....	19
2.6 A criatividade em diferentes culturas	20
METODOLOGIA	21
3.1 Abordagem da Pesquisa	21
3.2 Estudo de Caso como Método de Pesquisa	21
3.3 Fontes de Pesquisa	23
3.4 Análise de Conteúdo como Técnica de Interpretação dos Dados	24
3.5 Ferramentas de Inteligência Artificial Utilizadas	26
3.6 Considerações Finais sobre a Metodologia	27
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	28
4.1 Introdução ao objeto de estudo	28
4.2 O Sistema Criativo da Comme des Garçons	35
4.3 Curadores, imprensa de moda, compradores, distribuidores e sua interação com a CDG.....	40
4.4 A Estrutura Corporativa da Criatividade	45
4.5 Comparação com outras grandes marcas de luxo e diferencial no mercado.....	49
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	55

LISTA DE FIGURAS

Diagrama 1 — the Systems Model of Creativity.....	12
Diagrama 2 — Etapas da análise de conteúdo e categorias analíticas da pesquisa.....	25
<i>Figuras 1, 2, 3, 4 e 5 – Desfile de inverno 1992 da Comme des Garçons.....</i>	<i>30</i>
<i>Figuras 6, 7 e 8 – Ambientes diversos no interior da Dover Street Market.....</i>	<i>32</i>
<i>Figuras 9 e 10 – Exposições na área externa da Dover Street Market em Paris.....</i>	<i>33</i>
<i>Figuras 11, 12, 13 e 14 – Espaços e instalações da Comme des Garçons localizada em São Paulo.....</i>	<i>34</i>
<i>Figuras 15 e 16 – Ambientes internos da Dover Street Market idealizados juntamente com Raf Simons.....</i>	<i>40</i>
<i>Figuras 17, 18 e 19 – exposição no MET Gala 2017: Rei Kawakubo/Comme des Garçons: Art of the In-Between.....</i>	<i>44</i>
<i>Figuras 21, 22, e 23 – presenças do MET Gala 2017.....</i>	<i>45</i>
<i>Figuras 24, 25 e 26 – Áreas internas da Dover Street Market.....</i>	<i>48</i>

1. INTRODUÇÃO

A criatividade tem sido amplamente reconhecida como um dos principais motores da inovação, impulsionando mudanças significativas em diferentes setores da economia e desempenhando um papel crucial na sustentabilidade e competitividade das organizações. No campo da administração, o conceito de criatividade tem evoluído ao longo do tempo, deixando de ser compreendido apenas como um atributo individual e passando a ser analisado sob uma perspectiva sistêmica, que considera a interação de diversos fatores no processo criativo. Essa abordagem, conhecida como criatividade sistêmica, propõe que a inovação não é resultado apenas da genialidade de um único indivíduo, mas sim de um ecossistema complexo, onde elementos culturais, estruturais, organizacionais e sociais interagem para possibilitar a criação de novas ideias e soluções.

A teoria da criatividade sistêmica foi amplamente desenvolvida por Mihaly Csikszentmihalyi (1996), que propôs um modelo no qual a criatividade ocorre dentro de um sistema composto por três elementos fundamentais: o indivíduo, o domínio e o campo. Segundo essa visão, o indivíduo é o agente criativo, dotado de habilidades e conhecimentos que possibilitam a geração de novas ideias; o domínio representa o conjunto de regras, saberes e práticas estabelecidas dentro de determinado campo do conhecimento ou setor da economia; e o campo refere-se às instituições e grupos sociais que validam e reconhecem a inovação, permitindo sua disseminação e incorporação ao mercado. Dessa forma, a criatividade não ocorre isoladamente, mas sim como resultado da interação dinâmica entre esses três elementos, o que a torna um fenômeno coletivo e contextual.

Com base nessa perspectiva, pode-se afirmar que a inovação organizacional não depende apenas do talento criativo dos indivíduos que integram a empresa, mas também da estrutura da organização, das condições do mercado e da capacidade de absorção e validação das novas ideias. Empresas que compreendem essa dinâmica e conseguem estruturar processos criativos dentro de um sistema favorável à experimentação e à inovação tendem a obter vantagem competitiva significativa. Dessa forma, a criatividade sistêmica torna-se uma abordagem essencial para entender como organizações inovadoras estruturam seus

modelos de negócios e se mantêm relevantes em um ambiente de constantes mudanças.

A indústria da moda, em particular, é um setor onde a criatividade desempenha um papel central. Diferente de mercados altamente padronizados, a moda se baseia na inovação estética, na reinvenção constante e na experimentação com novas formas, materiais e conceitos. Além disso, a interseção entre moda, arte e cultura amplia o escopo da criatividade sistêmica, tornando o setor um espaço fértil para a aplicação de modelos de gestão baseados na inovação contínua. Empresas que adotam um modelo de negócios criativo e flexível, permitindo a circulação de novas ideias e a experimentação de formatos inovadores, destacam-se dentro da indústria e conseguem manter sua relevância ao longo do tempo.

No contexto da criatividade sistêmica, a forma como uma organização estrutura seus processos criativos e gerencia sua inovação é determinante para sua longevidade e impacto no mercado. Diferentes modelos de gestão da criatividade têm sido estudados ao longo dos anos, explorando desde abordagens centralizadas e hierárquicas até estruturas mais flexíveis e descentralizadas, que permitem maior participação de colaboradores e agentes externos no processo criativo. O modelo de inovação aberta, por exemplo, propõe que a criatividade não deve estar restrita aos limites da organização, mas sim integrar redes externas de colaboração, como parcerias com outras empresas, artistas, designers independentes e até consumidores. Essa abordagem, que se relaciona diretamente com a criatividade sistêmica, reforça a ideia de que a inovação é um fenômeno coletivo e que sua eficácia depende da capacidade de uma organização de construir um ecossistema que favoreça o fluxo de novas ideias e sua validação pelo mercado.

Com o crescimento das pesquisas sobre criatividade sistêmica no campo da administração nos últimos anos, os estudos que buscam compreender como diferentes organizações estruturam seus processos criativos e quais fatores vem favorecendo a inovação contínua. De acordo com Alencar e Cavalcanti (2018), a aplicação do modelo sistêmico de Csikszentmihalyi no desenvolvimento de produtos e serviços têm demonstrado que empresas inovadoras compartilham características comuns, como um ambiente organizacional aberto à experimentação, uma cultura que valoriza a criatividade e um ecossistema que integra diferentes agentes no

processo de inovação. Além disso, estudos como o de Lorena Vieira da Silva Santos (2024) destacam que a criatividade deve ser vista como uma construção social, na qual os indivíduos interagem com o contexto cultural e histórico em que estão inseridos para gerar novas ideias.

Diante dessas discussões, este estudo tem como objetivo analisar como a criatividade sistêmica influencia a inovação na gestão organizacional e quais são os seus principais impactos em empresas criativas. O trabalho parte da premissa de que organizações que operam dentro de um modelo de criatividade sistêmica conseguem manter uma inovação contínua e sustentável, o que lhes permite se destacar em mercados altamente competitivos. Para compreender essa relação, será realizada uma revisão da literatura sobre os principais conceitos de criatividade sistêmica, sua aplicação na administração e os fatores que favorecem a implementação de modelos de gestão inovadores.

Neste contexto, destaca-se a *Comme des Garçons* como objeto central desta investigação. Fundada por Rei Kawakubo em 1969, a marca japonesa consolidou-se como referência global em inovação estética e autonomia criativa, desenvolvendo um modelo de gestão que privilegia a experimentação e a ruptura com normas estabelecidas. Ao longo das décadas, a empresa construiu uma estrutura organizacional singular, marcada por múltiplas sub-marcas e colaborações autorais, além da criação da *Dover Street Market* (DSM), loja-conceito inaugurada em 2004, que se tornou extensão prática da filosofia da marca. A DSM opera como um ecossistema criativo onde moda, arte e cultura se entrelaçam, funcionando não apenas como ponto de venda, mas como plataforma de curadoria estética e espaço de legitimação simbólica. A análise dessa dupla — *Comme des Garçons* e *Dover Street Market* — permite observar, de forma aprofundada, como a criatividade sistêmica pode estruturar modelos de negócios inovadores, sustentáveis e culturalmente relevantes.

A problemática central desta pesquisa pode ser definida na seguinte questão:

Como a criatividade sistêmica é desenvolvida e sustentada na Comme des Garçons como modelo de gestão e inovação contínua?

A justificativa para a realização deste estudo reside na necessidade de aprofundar a compreensão sobre como a criatividade pode ser sistematicamente incorporada na gestão empresarial, permitindo que organizações inovadoras se adaptem às mudanças do mercado e mantenham um diferencial competitivo. A criatividade sistêmica oferece uma perspectiva ampla sobre o fenômeno da inovação, permitindo uma análise mais completa dos fatores que influenciam a capacidade criativa das organizações. Dessa forma, o estudo contribuirá para a literatura sobre gestão da inovação e criatividade, além de fornecer insights relevantes para empresas e gestores interessados em desenvolver modelos de negócios criativos e dinâmicos.

Nos capítulos seguintes, serão explorados os principais conceitos teóricos relacionados à criatividade sistêmica, suas aplicações na administração e os modelos de gestão que favorecem a inovação contínua. A metodologia adotada será o estudo de caso, permitindo uma análise aprofundada da criatividade sistêmica dentro de um contexto organizacional específico.

1.1 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral analisar de que maneira a criatividade sistêmica se manifesta na gestão da Comme des Garçons, elucidando seu papel na inovação contínua da marca, no desenvolvimento de novos modelos de negócio e na construção de uma identidade única no mercado da moda.

De forma mais específica, pretende-se inicialmente definir e contextualizar o conceito de criatividade sistêmica no campo da administração, explorando suas principais teorias e modelos, com ênfase na contribuição de Mihaly Csikszentmihalyi

(1996) e nas implicações de seu sistema para os processos de inovação organizacional. Também se busca examinar a relação entre criatividade sistêmica e identidade de marca, investigando como a estrutura descentralizada e a filosofia criativa da Comme des Garçons contribuem para seu impacto na indústria da moda contemporânea.

Outro objetivo consiste em analisar a Dover Street Market como uma extensão prática dessa abordagem, avaliando de que forma seu modelo de negócios inovador reflete a perspectiva criativa da marca e amplia sua influência no varejo de moda. Pretende-se ainda identificar os principais fatores que possibilitam que a criatividade sistêmica funcione como diferencial competitivo na gestão da Comme des Garçons, considerando os mecanismos pelos quais a empresa sustenta um ciclo constante de inovação e diferenciação no mercado global.

Por fim, este estudo busca compreender como o modelo de criatividade sistêmica adotado pela Comme des Garçons pode servir de referência para outras organizações e investigar sua aplicabilidade em diferentes setores criativos, relacionando essa abordagem a modelos de gestão inovadores e ao sucesso organizacional em contextos diversos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme proposto por Mihaly Csikszentmihalyi (1996), a criatividade é, em sua essência, um fenômeno coletivo, construído em interações entre indivíduo, domínio e campo. Esta abordagem se revela particularmente potente quando aplicada ao universo da moda, onde a inovação não ocorre de maneira isolada, mas emerge da interseção entre estilo individual, sistema de validação cultural e ambiente institucional.



Diagrama 1 - The Systems Model of Creativity
Fonte: Csikszentmihalyi, 2014, p. 52 — Adaptado

2.1 O desenvolver da criatividade dentro das organizações

Nos últimos anos, a criatividade tem sido analisada de forma crescente sob uma perspectiva social, deixando de ser entendida apenas como um fenômeno

restrito ao indivíduo. Montuori e Purser (1995) apontam que, quando comparada a abordagens exclusivamente intrapessoais, a dimensão social se mostra central para compreender como a criatividade se manifesta em ambientes organizacionais. Nessa direção, autores como Amabile (1988) destacam o papel de diferentes agentes no contexto corporativo, enfatizando a relevância das interações sociais (Perry-Smith & Shalley, 2003) e do trabalho em equipe (Kasl, Marsick & Dechant, 1997) como fatores que favorecem a expressão criativa individual.

Sternberg e Lubart (1995, 1996) também defendem que a criatividade resulta de uma combinação de elementos internos e externos ao sujeito, o que sustenta sua compreensão como um processo coletivo e relacional, sobretudo no âmbito das organizações. Um de seus principais aportes é a Teoria do Investimento em Criatividade (Sternberg & Lubart, 1991), que compara o processo criativo ao investimento em ações: pessoas criativas seriam aquelas capazes de identificar ideias ainda pouco valorizadas, desenvolvê-las e inseri-las no mercado cultural no momento oportuno, quando estivessem maduras para aceitação. Para explicar como esse processo ocorre, os autores utilizam a ideia de “confluência”, que descreve a articulação de seis dimensões necessárias à expressão criativa.

A primeira dessas dimensões refere-se à habilidade intelectual, uma vez que gerar novas ideias demanda esforço cognitivo significativo. Estudos de Sternberg (1981) indicam que indivíduos com maior capacidade intelectual tendem a planejar melhor suas ações, enquanto aqueles com menor domínio intelectual frequentemente agem de forma mais imediata, sem preparo prévio, sendo que o planejamento demonstrou maior eficácia. A segunda dimensão corresponde ao conhecimento do domínio, que pode tanto facilitar quanto limitar a criatividade. Embora seja indispensável dominar os saberes acumulados, essa familiaridade pode conduzir à repetição de padrões já estabelecidos, dificultando rupturas e inovações genuínas (Sternberg & Lubart, 1991).

A terceira dimensão relaciona-se ao estilo de pensamento. O pensamento legislativo — caracterizado por uma postura criativa, questionadora e propositiva — contribui de maneira significativa para o desempenho acadêmico e profissional. Além disso, a forma como o conhecimento é transmitido exerce influência sobre a aprendizagem, de modo que alunos que estudam conforme seu estilo cognitivo

natural tendem a alcançar melhores resultados (Sternberg, 1988, 1997). A quarta dimensão envolve traços de personalidade, como a disposição para enfrentar desafios, assumir riscos e lidar com a ambiguidade, características frequentemente associadas à criatividade (Lubart, 1994; Sternberg & Lubart, 1991, 1995). Indivíduos criativos costumam contrariar o senso comum e, por esse motivo, podem sofrer rejeição por parte de avaliadores com crenças mais convencionais, o que faz com que alguns suprimam sua expressão criativa por receio da crítica.

A motivação constitui a quinta dimensão, principalmente quando se refere à motivação interna, compreendida como o envolvimento autêntico com a atividade realizada. Conforme argumenta Amabile (1983), as pessoas raramente criam quando não sentem conexão com o problema em questão. Sternberg e Lubart (1991) ressaltam que essa motivação não é inata, mas pode ser construída à medida que o indivíduo redefine suas necessidades e prioridades. Por fim, a sexta dimensão corresponde ao ambiente, entendido como o contexto em que a pessoa está inserida, o qual pode tanto encorajar quanto inibir o pensamento criativo. Reconhecimentos públicos ou, ao contrário, a rejeição decorrente de práticas que rompem com métodos tradicionais são fatores que afetam diretamente o comportamento criativo (Sternberg, 2010).

Por essa razão, a criatividade não deve ser compreendida apenas como a soma dessas variáveis isoladas, mas como o resultado de sua articulação complexa. Csikszentmihalyi (1996) também contribui com essa perspectiva ao afirmar que momentos de lazer e disponibilidade mental favorecem a exploração de interesses pessoais, criando terreno fértil para a inovação. Amabile (1997), por sua vez, resume a essência da criatividade como a capacidade de gerar ideias que sejam simultaneamente originais e úteis.

2.2 A Criatividade ao Longo das Etapas da Vida

Uma linha de pesquisa mais recente defende que a criatividade não se limita a aspectos mentais ou a traços de personalidade fixos, mas se manifesta de formas distintas ao longo das diferentes fases da vida (Simonton, 2000). Com essa perspectiva, diversos pesquisadores passaram a examinar como o potencial criativo

se desenvolve na infância e na adolescência de indivíduos criativos, e de que modo esse potencial é colocado em prática na fase adulta (Simonton, 2000).

No processo de desenvolvimento desse potencial, destaca-se o papel da adaptabilidade humana, que se apresenta como um diferencial entre pessoas altamente criativas (Simonton, 2000). Fatores como resiliência, vivências difíceis na infância e a diversidade de experiências podem, em muitos casos, fomentar mais criatividade do que contextos excessivamente estáveis ou privilegiados (Simonton, 1984, 1994, 2000). Diante dos diferentes achados presentes nas pesquisas, torna-se evidente que tanto elementos inatos quanto influências do meio são determinantes na formação do potencial criativo (Simonton, 2000).

Estudos que se concentram na materialização da criatividade evidenciam a complexidade desse processo. À medida que envelhecem, as pessoas passam a lidar com um conjunto de condições internas e externas, como suas crenças pessoais e o ambiente sociocultural ao redor, que influenciam diretamente a forma como expressam sua criatividade (Simonton, 2000). Autores como Csikszentmihalyi (1997) e o próprio Simonton (1991, 1997) investigam a relação entre criatividade e envelhecimento, desmistificando a ideia de que a criatividade seria mais presente na infância do que na vida adulta.

Além disso, estudos longitudinais sobre trajetórias criativas indicam que a produtividade e a expressão criativa seguem curvas variáveis ao longo da vida, dependendo do campo de atuação e das condições pessoais e culturais. Simonton (1990, 2000) observa que muitos indivíduos criativos apresentam um pico de produção na idade adulta, mas nas artes e nas humanidades a maturidade pode favorecer sínteses inovadoras que só se tornam possíveis com maior acúmulo de experiência. Cohen (2000) destaca que a prática de atividades criativas durante o envelhecimento contribui não apenas para a manutenção da reserva cognitiva, mas também para o fortalecimento da autoestima e do senso de propósito. Esses achados reforçam a compreensão de que a criatividade não é um atributo estático, mas um processo dinâmico, sujeito a variações relacionadas ao desenvolvimento pessoal, aos ciclos de vida e às transições existenciais que marcam a trajetória de cada indivíduo.

2.3 A Importância do Contexto Social na Criatividade

Durante muito tempo, os estudos sobre criatividade concentraram-se nas características internas do indivíduo — como cognição, personalidade e motivação. Essa perspectiva, embora válida, deixava de lado a influência do ambiente em que essas pessoas estavam inseridas. A partir da década de 1970, no entanto, o olhar acadêmico começou a se ampliar, e os fatores sociais passaram a ser investigados com mais profundidade. A criatividade passou, então, a ser entendida também como um fenômeno coletivo, construído nas relações entre indivíduos, instituições e cultura (Simonton, 2000; Amabile, 1983).

Essa mudança trouxe à tona três frentes principais de análise: as interações interpessoais, os contextos disciplinares e os fatores socioculturais. No nível interpessoal, os estudos apontam que o convívio com outras pessoas pode estimular — ou restringir — o potencial criativo, dependendo das dinâmicas sociais envolvidas. A expectativa, o tipo de tarefa e o ambiente emocional exercem papel direto nesse processo. Amabile (1996), por exemplo, destacou que a motivação interna é mais favorável à criatividade do que recompensas externas, o que reforça a importância de ambientes que favoreçam a autonomia e o envolvimento genuíno.

Por outro lado, abordagens mais amplas, como a de Csikszentmihalyi (1996), propõem uma visão sistêmica, considerando que o processo criativo está inserido em uma rede que envolve o indivíduo, o campo profissional em que ele atua e os códigos culturais vigentes. Nesse sentido, a criatividade não nasce apenas da mente de alguém, mas de uma ecologia social e simbólica que valida e incorpora essa criação. Pesquisadores como Dunbar (1995) apontam que, para estudar essa complexidade, é necessário abandonar métodos laboratoriais rígidos e adotar técnicas mais observacionais e situadas.

Além disso, o momento histórico, os sistemas políticos e os valores culturais também afetam diretamente o surgimento e a validação de ideias criativas. Simonton (1984, 1994) argumenta que períodos de instabilidade política ou efervescência cultural — como rebeliões nacionalistas — favorecem a diversidade simbólica e abrem espaço para novas expressões criativas. Com isso, torna-se evidente que a

criatividade deve ser pensada não como uma essência universal e fixa, mas como uma construção situada, negociada dentro de contextos sociais específicos.

2.4 A Abordagem Sistêmica da Criatividade

A perspectiva sistêmica proposta por Mihaly Csikszentmihalyi representa uma ruptura significativa com a concepção tradicional de que a criatividade pode ser compreendida isolando o indivíduo de seu contexto. Para o autor, não é possível entender o ato criativo sem considerar o meio histórico, social e cultural em que ele ocorre. Essa mudança de foco implica que a pergunta central deixa de ser “o que é criatividade?” e passa a ser “onde ela acontece?” (Csikszentmihalyi, 1988). Ao deslocar o olhar da esfera exclusivamente intrapsíquica para uma perspectiva relacional, Csikszentmihalyi oferece um modelo que articula diferentes dimensões do processo criativo de maneira interdependente.

Segundo essa abordagem, o surgimento de uma inovação depende da interação dinâmica entre três elementos fundamentais que compõem o sistema: o indivíduo, o domínio e o campo. O indivíduo corresponde à pessoa criadora, responsável por elaborar uma proposta original que tenha potencial para ampliar ou modificar o repertório existente. O domínio diz respeito ao corpo de conhecimentos, práticas e convenções simbólicas que configuram determinado campo cultural — por exemplo, a música erudita, o design gráfico ou a física teórica. Já o campo é formado pelos especialistas, instituições e grupos de autoridade que atuam como mediadores e validadores do que será incorporado ao domínio. Esses atores exercem a função de *gatekeepers*, termo utilizado pelo autor para designar os agentes responsáveis por selecionar, legitimar e difundir as contribuições criativas. Os *gatekeepers* atuam como filtros essenciais que mediam a passagem de uma ideia do âmbito individual para o reconhecimento social, avaliando se determinada proposta atende aos critérios de originalidade, relevância e qualidade definidos pelo domínio cultural em questão.

A criatividade, portanto, não se limita à geração de ideias novas. Ela só se concretiza socialmente quando recebe validação por parte do campo, que opera

como instância de legitimação. A originalidade isolada não é suficiente; é necessário que a proposta seja reconhecida como significativa e incorporada pela comunidade de referência. Esse processo envolve negociações simbólicas, disputas por reconhecimento e a construção de consensos parciais que definem o que será considerado inovador em determinada época ou contexto. A importância dos gatekeepers reside no fato de que, sem sua atuação, a cultura se tornaria um espaço caótico, saturado por uma multiplicidade de ideias sem critérios de seleção. Ao mesmo tempo, essa mediação não é neutra: ela envolve disputas de poder, preferências estéticas e interesses institucionais que influenciam quais obras, descobertas ou produtos serão legitimados como criativos e quais permanecerão à margem.

Para ilustrar essa dinâmica, Csikszentmihalyi (1996) recorre a exemplos tanto das artes quanto das ciências. Uma obra de arte, por exemplo, só será considerada criativa se for acolhida e interpretada positivamente por críticos especializados, curadores e instituições culturais que possuem autoridade simbólica sobre o campo. De maneira análoga, uma descoberta científica não se torna um avanço reconhecido apenas pelo mérito interno da ideia, mas porque a comunidade científica — enquanto campo — decide que ela representa uma contribuição relevante e metodologicamente válida. Nesse sentido, a sociedade confia no julgamento desses gatekeepers, pois eles detêm o repertório técnico e o capital simbólico necessários para avaliar a pertinência das propostas que circulam. Assim, a criatividade não é vista como um fenômeno puramente individual, mas sim como o resultado de um processo de reconhecimento coletivo, que depende de mecanismos de validação e de estruturas externas que transcendem a subjetividade do criador.

Dessa forma, compreender a criatividade requer atenção simultânea às condições internas do indivíduo e às dinâmicas sociais que influenciam, filtram e legitimam as inovações. É a partir dessa ecologia cultural e institucional que uma ideia se torna parte do patrimônio simbólico compartilhado, consolidando-se como expressão criativa reconhecida.

2.5 A interseção entre arte e moda como expressão criativa

A moda, embora tradicionalmente vinculada ao universo do consumo, tem sido amplamente reconhecida como uma forma de expressão artística, especialmente quando se afasta da lógica funcional e se aproxima de práticas conceituais. Diversos pesquisadores apontam que, assim como a arte, a moda envolve processos criativos complexos, carregados de intencionalidade, linguagem visual e posicionamento simbólico (Lipovetsky, 1989; Entwistle, 2000). Essa proximidade entre arte e moda torna-se ainda mais evidente quando se observam criadores que operam em ambos os campos e quando instituições tradicionalmente dedicadas à arte — como o MoMA ou o MET — passam a incorporar a moda em seus acervos e exposições.

A interseção entre moda e arte amplia o entendimento da criatividade como fenômeno cultural, rompendo com hierarquias entre campos simbólicos e inserindo o vestuário em debates estéticos, políticos e sociais. No modelo sistêmico de criatividade proposto por Csikszentmihalyi (1996), isso significa uma ampliação do *domínio*, que deixa de ser restrito à moda comercial e passa a dialogar com linguagens visuais, performáticas e curatoriais. A própria noção de “vestir ideias”, frequentemente usada para descrever o trabalho de criadores como Rei Kawakubo, remete à prática artística, na medida em que desafia convenções e convida à interpretação.

Essa aproximação entre arte e moda também afeta a forma como as criações são validadas, uma vez que críticos de arte, curadores e instituições culturais passam a atuar como gatekeepers do campo da moda. A legitimação simbólica da moda como arte redefine os critérios de inovação e originalidade, valorizando propostas conceituais, narrativas autorais e experimentações formais. O reconhecimento da *Comme des Garçons* no MET Gala de 2017 e a estrutura expositiva da Dover Street Market são exemplos concretos dessa fusão entre os campos, evidenciando como a moda pode ser compreendida, de fato, como uma prática artística — uma arte do corpo, do tempo e da linguagem.

2.6 A criatividade em diferentes culturas

A criatividade, enquanto fenômeno sociocultural, assume formas distintas de acordo com o contexto em que está inserida. No Japão, estudos apontam que o processo criativo está menos associado à expressão individual e mais conectado à tradição, ao domínio técnico e à disciplina contínua. Gajda e Oie (2017), ao compararem perfis de estudantes japoneses e poloneses, observaram que, enquanto os poloneses tendem a associar a criatividade à autonomia e à inovação, os japoneses a relacionam ao aprimoramento técnico, à repetição disciplinada e à capacidade de colaboração em grupo — traços que refletem uma valorização da maestria dentro de padrões culturais estabelecidos.

Tais diferenças estão enraizadas em estruturas sociais e educacionais distintas. Segundo Hofstede (1983), o Japão é uma sociedade de orientação coletivista, na qual o dever e a harmonia do grupo prevalecem sobre a auto expressão. A criatividade, nesse contexto, é compreendida como um processo de refinamento e evolução dentro de limites preexistentes — mais focado na profundidade do que na ruptura. A palavra japonesa *manabu* (aprender), por exemplo, tem origem em *manebu* (imitar), revelando uma pedagogia culturalmente ancorada na repetição e na excelência técnica. A imitação, longe de ser considerada falta de criatividade, é vista como etapa essencial no caminho do domínio e da inovação progressiva (Lubart, 1999; Hahn, 2007).

Estudiosos como Matsunobu (2013) e Herbig & Jacobs (1996) reforçam que, nesse contexto, a criatividade é frequentemente orientada para a adaptação e o aprimoramento coletivo, e não para a inovação disruptiva. Trata-se de uma sensibilidade que valoriza a coerência estética, a síntese e a complexidade interna, mais do que a originalidade explícita. Ainda assim, é importante destacar que, mesmo em sociedades com orientações culturais mais conservadoras, indivíduos criativos podem escolher deliberadamente operar fora desses padrões — transcendendo, ressignificando ou até mesmo rompendo com as expectativas culturais associadas à sua origem. A cultura molda o campo e o domínio, mas não determina, de forma absoluta, a trajetória do indivíduo criador.

3. METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo analisar como a criatividade sistêmica explica a inovação na gestão da Comme des Garçons, investigando de que maneira sua estrutura organizacional e suas práticas criativas sustentam um modelo de inovação contínua. Para isso, a pesquisa será conduzida com base no método de estudo de caso de Yin (2001), permitindo uma análise detalhada da empresa no seu contexto real. A interpretação dos dados coletados será realizada por meio da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), garantindo um exame rigoroso das informações extraídas das diversas fontes utilizadas na pesquisa.

3.1 Abordagem da Pesquisa

A pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Segundo Yin (2001), a abordagem qualitativa é apropriada para investigações que buscam compreender como e por que certos fenômenos ocorrem, especialmente em contextos complexos como a gestão criativa da Comme des Garçons.

O caráter exploratório da pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar a relação entre criatividade sistêmica e inovação organizacional, um tema ainda pouco abordado na literatura acadêmica no contexto da moda. Já o caráter descritivo refere-se ao detalhamento do modelo de inovação da Comme des Garçons, analisando seus processos, cultura organizacional e impacto no mercado.

A pesquisa qualitativa possibilita o uso de múltiplas fontes de dados, permitindo um estudo robusto da marca e de sua estrutura de gestão.

3.2 Estudo de Caso como Método de Pesquisa

O estudo de caso foi escolhido como método central desta pesquisa por permitir uma análise aprofundada de um fenômeno dentro de seu contexto real (Yin, 2001). No caso da Comme des Garçons, a inovação não ocorre de maneira isolada,

mas se desenvolve em um ecossistema criativo estruturado, o que exige uma abordagem metodológica capaz de capturar essa complexidade. Segundo Stake (1995), o estudo de caso é particularmente indicado quando o objetivo da investigação é compreender processos organizacionais dinâmicos, como aqueles relacionados à criatividade sistêmica aplicada à gestão de empresas inovadoras.

A pesquisa concentra-se em cinco eixos principais, que estruturam o estudo de caso e orientam os objetivos analíticos do trabalho. O primeiro eixo aborda a *Comme des Garçons* como modelo de inovação organizacional, buscando responder de que maneira sua estrutura independente e a integração entre criação e gestão sustentam um sistema de criatividade de longo prazo. O segundo examina a *Dover Street Market* como um ecossistema estético-experimental, analisando como esse espaço varejista amplia os limites do campo da moda e legitima práticas criativas que transcendem a lógica puramente comercial. O terceiro foco investiga o papel do ambiente organizacional na motivação criativa, considerando de que forma a cultura interna da *Comme des Garçons* favorece a autonomia, a descentralização e o florescimento de ideias originais. O quarto eixo explora a mediação entre radicalidade estética e sustentabilidade econômica, discutindo como Adrian Joffe transforma a produção caótica de Kawakubo em uma estrutura funcional que preserva sua integridade criativa. Por fim, o quinto aspecto analisa a atuação simbólica da marca no sistema da moda, refletindo sobre como a *Comme des Garçons* retroalimenta o próprio campo criativo que a valida, influenciando curadores, imprensa especializada e novas gerações de criadores.

A escolha da *Comme des Garçons* como objeto de estudo justifica-se pelo fato de a marca representar um modelo singular de gestão baseada na criatividade contínua, em consonância com os princípios da teoria da criatividade sistêmica. Essa abordagem possibilita não apenas descrever práticas inovadoras, mas também compreender os mecanismos culturais, simbólicos e organizacionais que sustentam a produção criativa ao longo do tempo.

3.3 Fontes de Pesquisa

Para garantir uma investigação abrangente, este estudo recorrerá a múltiplas fontes de dados, organizadas em três eixos principais: literatura acadêmica, materiais contemporâneos e registros audiovisuais. Essa combinação permitirá articular as dimensões conceituais, práticas e simbólicas da criatividade sistêmica aplicada à *Comme des Garçons*.

O primeiro eixo consiste na revisão de artigos científicos e obras de referência sobre criatividade, inovação e gestão criativa. Entre os principais autores e temas que fundamentarão o embasamento teórico destacam-se Mihaly Csikszentmihalyi (1996), com sua formulação da criatividade sistêmica e sua relação com a inovação organizacional; e Teresa Amabile (1997), que aborda a influência da motivação e do ambiente de trabalho no desempenho criativo. Essa base bibliográfica garantirá o rigor conceitual e a consistência do referencial teórico, estabelecendo conexões entre criatividade sistêmica, inovação e modelos de gestão emergentes.

O segundo eixo contempla fontes contemporâneas que permitirão observar a aplicação prática desses conceitos na *Comme des Garçons*. Serão analisadas entrevistas, reportagens e análises publicadas em mídias especializadas, como *Business of Fashion* (BoF), que oferece conteúdos aprofundados sobre inovação na moda e no varejo; *Vogue Business*, com entrevistas que exploram estratégias de marca e processos curatoriais; *Dazed Digital* e *i-D Magazine*, que documentam o impacto cultural e simbólico da CdG ao longo das décadas. Além disso, serão utilizadas entrevistas com Adrian Joffe, CEO da *Comme des Garçons* e da *Dover Street Market*, trazendo uma perspectiva estratégica sobre a manutenção da autonomia criativa em um contexto empresarial competitivo, e entrevistas pontuais com Rei Kawakubo, fundadora e diretora criativa, que elucidam sua recusa sistemática às convenções da moda e a construção de uma linguagem estética própria. A consulta a essas fontes permitirá estabelecer um contraponto entre teoria e prática, evidenciando como os princípios da criatividade sistêmica se materializam na gestão cotidiana da marca.

Por fim, o terceiro eixo de pesquisa será composto por documentários e registros audiovisuais que possibilitam observar aspectos visuais, performáticos e

simbólicos da identidade criativa da CdG. Entre os materiais selecionados estão documentários sobre Rei Kawakubo e a Comme des Garçons, disponíveis em plataformas de streaming e no YouTube; produções audiovisuais que tratam da inovação na moda contemporânea; e registros sobre a Dover Street Market, que serão analisados com atenção à sua estética expositiva e à experiência de consumo singular oferecida pela loja.

Essa combinação metodológica tem por objetivo aprofundar a compreensão dos mecanismos que sustentam a criatividade sistêmica, articulando referências acadêmicas consolidadas com evidências práticas e representações visuais do fenômeno investigado.

3.4 Análise de Conteúdo como Técnica de Interpretação dos Dados

A análise de conteúdo será utilizada como técnica principal para interpretar os dados coletados, seguindo os princípios metodológicos estabelecidos por Bardin (1977). Essa abordagem permite identificar padrões recorrentes, categorias temáticas e significados subjacentes nos diferentes materiais analisados, contribuindo para uma interpretação estruturada e rigorosa das informações.

O processo de análise ocorrerá em três etapas interdependentes. A primeira etapa consistirá na codificação e categorização dos dados, por meio da identificação de regularidades e da criação de categorias analíticas baseadas no conteúdo de entrevistas, documentos institucionais, publicações especializadas e materiais audiovisuais. Em seguida, a segunda etapa compreenderá a comparação sistemática dos achados empíricos com o referencial teórico previamente construído, que envolve as principais teorias sobre criatividade sistêmica e inovação organizacional. Por fim, a terceira etapa abrangerá a interpretação e síntese dos resultados, buscando construir uma narrativa analítica que evidencie de que maneira os conceitos de criatividade sistêmica se manifestam no contexto estudado.

A aplicação da análise de conteúdo contemplará diversas fontes, incluindo entrevistas publicadas com agentes estratégicos da Comme des Garçons, artigos científicos, discursos institucionais, registros audiovisuais e reportagens de mídia

especializada. Essa multiplicidade de materiais permitirá adotar uma abordagem triangulada, ampliando a robustez interpretativa e garantindo uma visão abrangente do fenômeno investigado.

Com base no referencial teórico e na proposta metodológica do estudo, a análise de conteúdo foi organizada em torno de cinco categorias principais: (1) **estrutura organizacional da criatividade**, que examina os arranjos internos da Comme des Garçons e sua relação com a descentralização criativa; (2) **papel do indivíduo criativo**, centrado na atuação de Rei Kawakubo e na autonomia autoral dentro da empresa; (3) **função do campo e validação externa**, que analisa a influência de gatekeepers como curadores, imprensa e compradores na legitimação das inovações; (4) **dinâmica do ecossistema criativo da Dover Street Market**, como expressão prática da criatividade sistêmica em ambiente de varejo; e (5) **impacto simbólico e cultural da marca**, que investiga como a Comme des Garçons transforma estranhamento estético em prestígio e diferenciação. Essas categorias orientaram a codificação dos dados e permitiram a construção de uma análise sistematizada e alinhada aos objetivos do estudo.

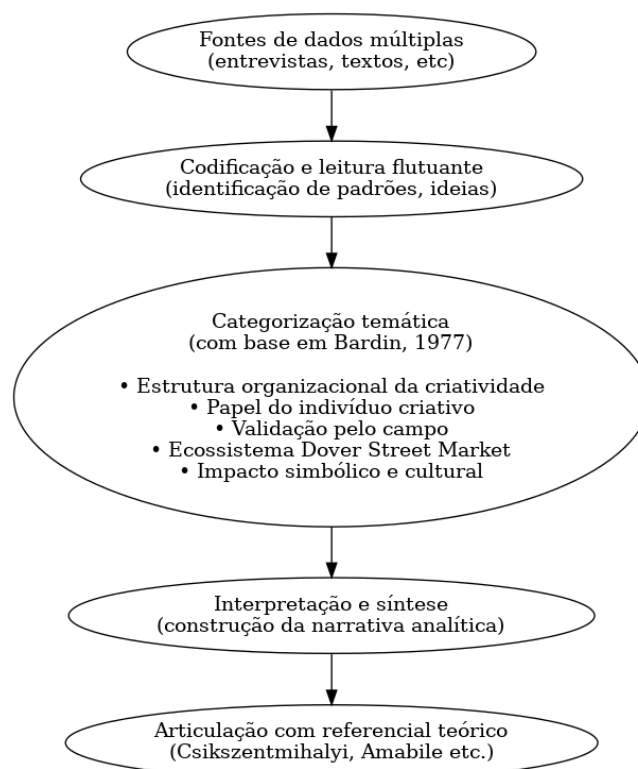


Diagrama 2 – Etapas da análise de conteúdo e categorias analíticas da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora (2025), com base em Bardin (1977).

3.5 Ferramentas de Inteligência Artificial Utilizadas

Este trabalho contou com o apoio de diferentes ferramentas de inteligência artificial generativa, empregadas com o objetivo de otimizar o processo de pesquisa, estruturação e desenvolvimento textual. O uso desses recursos visou não apenas agilizar etapas operacionais, mas também ampliar a precisão e a consistência da redação acadêmica.

Entre as principais tecnologias utilizadas, destaca-se o ChatGPT (OpenAI), que foi aplicado ao longo de todo o processo investigativo para apoiar a construção de tópicos, o refinamento de argumentos, a sugestão de referências teóricas pertinentes e a revisão dos conteúdos quanto à coesão, clareza e organização lógica. De forma complementar, foi empregado o DeepSeek, utilizado como recurso de apoio à escrita, contribuindo para a expansão de ideias, a reestruturação de trechos específicos e a elaboração de transições entre seções.

Além dessas plataformas, a ferramenta Perplexity AI atuou como suporte na etapa de pesquisa bibliográfica. Seu modo acadêmico permitiu o acesso rápido e direcionado a artigos científicos, facilitando a identificação de autores-chave, teorias complementares e discussões atualizadas sobre criatividade, inovação e gestão cultural.

A integração dessas tecnologias possibilitou uma abordagem mais ágil, colaborativa e consistente ao longo do desenvolvimento do estudo, garantindo maior qualidade metodológica e textual na produção do trabalho final.

3.6 Considerações Finais sobre a Metodologia

A metodologia adotada neste estudo viabilizará uma investigação aprofundada acerca de como a criatividade sistêmica se manifesta na Comme des Garçons, fornecendo um panorama abrangente sobre seu impacto na inovação organizacional e na consolidação da marca enquanto referência cultural.

Ao integrar o estudo de caso, conforme os princípios propostos por Yin (2001), com a análise de conteúdo delineada por Bardin (1977), esta pesquisa assegura um embasamento teórico consistente, articulado a evidências contemporâneas sobre a atuação da empresa. Essa combinação metodológica não apenas fortalece a validade da investigação, mas também permite compreender de maneira relacional os fatores internos e externos que sustentam a criatividade ao longo do tempo.

Essa abordagem possibilitará responder à pergunta central da pesquisa:

Como a criatividade sistêmica é desenvolvida e sustentada na Comme des Garçons como modelo de gestão e inovação contínua?

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Introdução ao objeto de estudo

Este trabalho tem como objeto de estudo a Comme des Garçons, empresa japonesa fundada por Rei Kawakubo em 1969 e consolidada ao longo das décadas como um dos principais exemplos de inovação e subversão no sistema da moda. Sem se restringir ao design de roupas, a Comme des Garçons desenvolveu uma estrutura corporativa singular, baseada na liberdade criativa, na autonomia operacional e na recusa das convenções tradicionais do setor. Com o tempo, a empresa se expandiu para além da criação autoral, incorporando divisões como fragrâncias, colaborações, sub-marcas e, principalmente, o projeto Dover Street Market (DSM): uma loja-conceito que materializa a filosofia estética e organizacional da marca. A Dover Street Market, criada em 2004, não é uma entidade separada, mas sim uma extensão orgânica da própria Comme des Garçons, representando sua dimensão mais experimental no varejo global.

A história da Comme des Garçons se inicia em Tóquio, no Japão, quando Rei Kawakubo, formada em Filosofia e História da Estética pela Universidade Keio, começou a trabalhar como stylist em uma empresa têxtil. Apesar de não ter formação em moda, Kawakubo passou a criar suas próprias peças e, em 1973, fundou oficialmente a Comme des Garçons Co. Ltd. A marca rapidamente chamou atenção no mercado japonês por suas roupas assimétricas, predominantemente pretas e desconstruídas — em clara oposição às tendências comerciais da época. Sua estreia internacional ocorreu em 1981, com um desfile em Paris que causou choque na imprensa de moda: as roupas apresentadas contrariavam todos os códigos tradicionais da beleza e da feminilidade, sendo descritas como “roupas para Hiroshima” pela crítica ocidental. No entanto, foi justamente essa radicalidade que consolidou a reputação de Kawakubo como uma das mentes mais revolucionárias da moda.

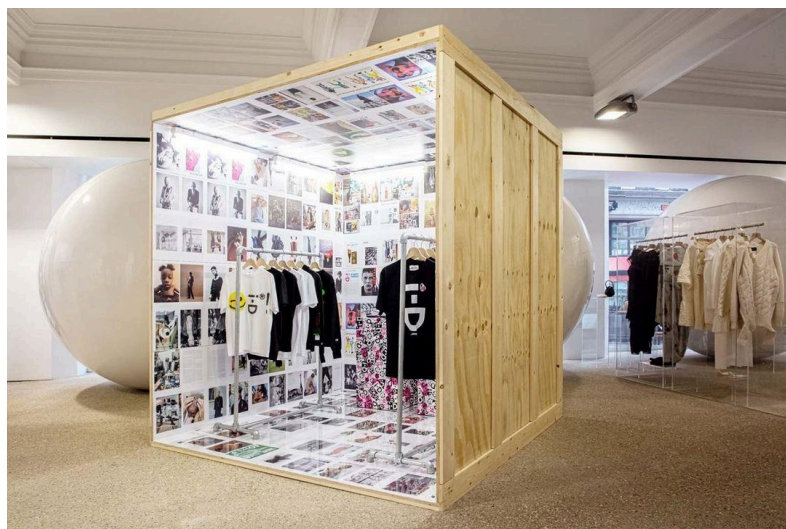


*Figuras 1, 2, 3, 4 e 5 – Desfile de inverno 1992 da Comme des Garçons
Fonte: Vogue Runway (2025)*

Nos anos 1980, Kawakubo conheceu Adrian Joffe, um executivo britânico fluente em japonês e profundamente envolvido com os aspectos comerciais da indústria criativa. Eles se casaram em 1992, e Joffe tornou-se gradualmente o

principal gestor da Comme des Garçons fora do Japão, assumindo a presidência da divisão internacional da marca e, posteriormente, a função de CEO da empresa. Enquanto Kawakubo representa o polo criativo — responsável pelas coleções, pela direção estética, pelos conceitos —, Joffe atua como tradutor estratégico dessa criatividade, cuidando da expansão internacional, das colaborações, das fragrâncias e da estrutura administrativa. A simbiose entre os dois é essencial para a sobrevivência do sistema criativo da marca: Kawakubo precisa de total liberdade para criar, e Joffe garante que essa liberdade possa ser sustentada economicamente e logisticamente.

Em 2004, houve a criação da Dover Street Market, em Londres, um marco na consolidação desse modelo organizacional. A ideia surgiu quando Kawakubo e Joffe encontraram um prédio desocupado na Dover Street, e decidiram criar ali um “mercado de ideias” — não uma loja tradicional, mas um espaço vivo, onde moda, arte, música, mobiliário e gastronomia pudessem coexistir e se transformar continuamente. A Dover Street Market incorporou desde o início a prática do “tachiagari”, um processo ritualístico de renovação periódica dos espaços da loja, feito por artistas e designers convidados. Essa prática representa visualmente o princípio da reinvenção constante, que já guiava as coleções da Comme des Garçons. A loja de Londres foi seguida por outras em Nova York, Tóquio (Ginza), Pequim, Singapura, Los Angeles e Paris.



Figuras 6, 7 e 8 – Ambientes diversos no interior da Dover Street Market

Fonte: Pinterest (2025)



Figuras 9 e 10 – Exposições na área externa da Dover Street Market em Paris.

Fonte: Pinterest (2025)

Atualmente, inaugurada em junho de 2025, a Comme des Garçons conta com sua primeira loja independente na América Latina, situada em São Paulo. Sempre mantendo o compromisso com o inusitado, o colaborativo e o conceitual.



Figuras 11, 12, 13 e 14 – Espaços e instalações da Comme des Garçons localizada em São Paulo

Fonte: Instagram @commedesgarconssaopaulo (2025)

A escolha da Comme des Garçons como objeto de estudo deste trabalho se justifica pelo seu valor singular como organização orientada à criatividade sistêmica. Ao longo de mais de cinco décadas de atividade, a marca consolidou um sistema baseado na articulação entre autonomia criativa e gestão estratégica, mantendo-se fiel a princípios estéticos e filosóficos que desafiam a lógica de mercado. Nesse sentido, a empresa representa um exemplo notável de como uma estrutura pode ser desenhada para sustentar inovação contínua, mesmo em um setor altamente competitivo como o da moda de luxo.

Sob a perspectiva da Teoria Sistêmica da Criatividade, proposta por Mihaly Csikszentmihalyi, a criatividade depende da interação entre três elementos: o domínio (o campo de saberes e práticas de uma área: moda), o campo (os agentes que validam ou rejeitam as inovações: compradores, imprensa) e a pessoa criativa (quem propõe a nova ideia: Rei). Complementarmente, Teresa Amabile argumenta que a criatividade só floresce quando o ambiente proporciona autonomia, motivação intrínseca e processos cognitivos relevantes. A Comme des Garçons, ao estruturar sua cultura organizacional com base nesses pilares, fornece um modelo real e consistente de como a criatividade pode ser promovida, legitimada e sustentada ao longo do tempo — não como exceção, mas como norma.

Rei Kawakubo, enquanto figura central do sistema criativo da Comme des Garçons, apresenta uma trajetória formativa singular, que ajuda a compreender seu papel como indivíduo criativo no modelo de Csikszentmihalyi (1996). Nascida em Tóquio, em 11 de outubro de 1942, durante o turbulento contexto da Segunda Guerra Mundial, Kawakubo cresceu em uma família de perfil intelectual — seu pai era professor universitário de literatura inglesa. Formou-se em Filosofia e História da Estética pela Universidade Keio, uma das mais prestigiadas do Japão, o que influenciou profundamente seu olhar conceitual e abstrato sobre a moda. Sua entrada no campo não ocorreu por vias tradicionais: começou como stylist em uma empresa têxtil, onde logo passou a criar suas próprias peças, mesmo sem formação formal em design. Essa origem autodidata, aliada a uma postura crítica frente às convenções estéticas ocidentais, moldou uma criadora movida mais por ideias do que por tendências — o que se manifesta até hoje em sua produção marcada pelo

estranhamento, pela desconstrução e pela recusa de narrativas comerciais convencionais.

4.2 O Sistema Criativo da Comme des Garçons

A estrutura corporativa da Comme des Garçons é um reflexo direto da visão de sua fundadora, Rei Kawakubo, aliada à gestão estratégica de Adrian Joffe, CEO desde 1987. Desde sua criação em 1969, a marca se manteve independente dos grandes conglomerados de moda, o que lhe garante liberdade para experimentar ideias radicais sem pressões externas. Essa independência é uma condição estrutural que sustenta a lógica de criatividade sistêmica adotada pela empresa, permitindo que o campo — formado por Kawakubo, Joffe, seus designers e colaboradores — opere com autonomia e coesão. A CDG também se organiza em múltiplas sub-marcas, cada uma com estilo e proposta próprios, o que contribui para a diversidade interna do domínio criativo. Entre essas múltiplas ramificações, destaca-se a criação de linhas autorais assinadas por designers que se formaram profissionalmente dentro do ecossistema da Comme des Garçons. Junya Watanabe, responsável por uma marca homônima desde 1992, desenvolve experimentações têxteis e silhuetas inovadoras que carregam o espírito de ruptura característico da casa-mãe. Tao Kurihara, criadora da Tao Comme des Garçons, trouxe uma abordagem delicada e conceitual, enquanto Fumito Ganryu explorou uma vertente streetwear contemporânea com a Ganryu Comme des Garçons. Outra expressão relevante desse modelo descentralizado é a Noir Kei Ninomiya, lançada em 2012 por Kei Ninomiya, que se notabiliza pelo predomínio absoluto do preto e por construções complexas, entrelaçamentos e tramas artesanais. Além dessas sub-marcas autorais, a CDG mantém linhas que cumprem diferentes funções estratégicas, como Homme Plus, Shirt, Play e Noir, cada uma responsável por expandir a identidade da marca em diferentes frentes, do conceitual ao comercial. Essas ramificações não apenas garantem a renovação constante do repertório criativo, mas também evidenciam como a descentralização se tornou um princípio estruturante da Comme des Garçons, permitindo que a inovação floresça em múltiplos níveis sem perder a coesão simbólica. A presença de flagship stores e a criação de lojas-conceito como a Dover Street Market ampliam os canais de

expressão da marca, transformando seus pontos de venda em verdadeiros ecossistemas criativos. Essa estrutura não hierárquica, descentralizada e colaborativa é um dos principais fatores que explicam a longevidade e a inovação contínua da Comme des Garçons no sistema da moda.

Em entrevista para a Crash Magazine, é perguntado a Adrian Joffe se existe alguma hierarquia entre ele, Rei e o resto do time; e ele responde:

Na verdade, não. Todas as ideias vêm de mim e da Rei, e então delegamos as responsabilidades para nossas incríveis equipes. Nossa abordagem é relativamente flexível, e realizamos reuniões regulares para que todos possam discutir tudo. Nossas atividades são todas interconectadas. É por isso que incentivamos muito a troca e a transparência. Eu acho que poderíamos melhorar nossa estratégia de comunicação, mas também faz parte da nossa identidade, como Comme des Garçons, evitar marketing e pesquisas de mercado.

O embate entre criação e lucratividade se torna especialmente evidente no caso de Rei Kawakubo. Como mente criativa por excelência, ela encarna o polo da paixão, da inovação radical e da recusa em seguir fórmulas que garantam retorno financeiro previsível. Sua produção nasce de uma urgência estética, e não de uma resposta ao mercado — ela mesma declara que se incomoda profundamente quando, nas reuniões da Comme des Garçons, alguém menciona quais peças venderam mais na temporada anterior. Para ela, trabalhar guiada por esse tipo de métrica compromete a possibilidade de enxergar adiante. No entanto, essa postura criativa isolada dificilmente sobreviveria no sistema sem o contrapeso de uma mediação estratégica. É aí que entra Adrian Joffe, seu parceiro de vida e CEO da Comme des Garçons e da Dover Street Market, que ocupa o papel de tradutor e mediador entre a radicalidade da criação e a realidade econômica da marca.

A atuação de Joffe é marcada por uma estratégia de sustentação criativa radicalmente diferente dos modelos tradicionais de negócios. Sua principal diretriz é proteger a independência criativa de Kawakubo, garantindo que as decisões estéticas sejam preservadas acima de qualquer demanda mercadológica. Para isso, adota uma estratégia de diversificação inteligente, sustentando a empresa com

múltiplas frentes — como linhas acessíveis (Play, Shirt), fragrâncias, colaborações e a plataforma comercial da Dover Street Market, que combina vendas com curadoria estética. Ao recusar práticas comuns de marketing e apostar em canais seletivos de distribuição, Joffe cultiva uma imagem de escassez e mistério, reforçando o valor simbólico da marca. Sua gestão incorpora o ritual do *tachiagari*, que renova sazonalmente os espaços da Dover Street Market, estimulando a percepção de constante reinvenção. Ao mesmo tempo, sua presença ativa nos bastidores garante a tradução das propostas conceituais da Comme des Garçons em estruturas sustentáveis de operação. Sua estratégia não busca o crescimento exponencial, mas sim a longevidade, a coerência e o equilíbrio delicado entre radicalidade estética e viabilidade econômica — elementos centrais para que a criatividade sistêmica da marca funcione como um ciclo autossustentável. Se Kawakubo representa o fluxo criativo puro, Joffe atua como o filtro capaz de tornar esse fluxo acessível, sustentável e comunicável dentro das regras do campo da moda e do consumo. Nesse sentido, o modelo de criatividade sistêmica de Csikszentmihalyi se expressa com clareza na relação entre os dois: enquanto Kawakubo desafia constantemente as normas estabelecidas do sistema, Joffe opera dentro dele, reposicionando essas rupturas para que não se percam, mas sim encontrem seu espaço e sua valorização. O equilíbrio entre ambos revela uma arquitetura dual essencial para a Comme des Garçons: de um lado, o inconformismo criativo; do outro, a viabilidade institucional. Essa convivência de tensões é o que mantém a marca viva, provocadora e economicamente funcional — uma dança entre o que não se vende e o que precisa ser vendido.

A Comme des Garçons é um exemplo singular de organização que sustenta a criatividade não como exceção, mas como método estruturante. Sua produção não se pauta pela repetição de fórmulas, mas por uma lógica de reinvenção contínua, guiada por princípios estéticos e filosóficos que desafiam as convenções da moda tradicional. Essa abordagem encontra respaldo teórico nas contribuições de Csikszentmihalyi (1996) e Amabile (1996), cujas perspectivas ajudam a compreender como a empresa constrói um ecossistema criativo autossustentável.

Segundo Csikszentmihalyi (1996), a criatividade emerge de um sistema composto por três elementos interdependentes: o domínio, o campo e a pessoa criativa. No caso da Comme des Garçons, observa-se que o domínio corresponde

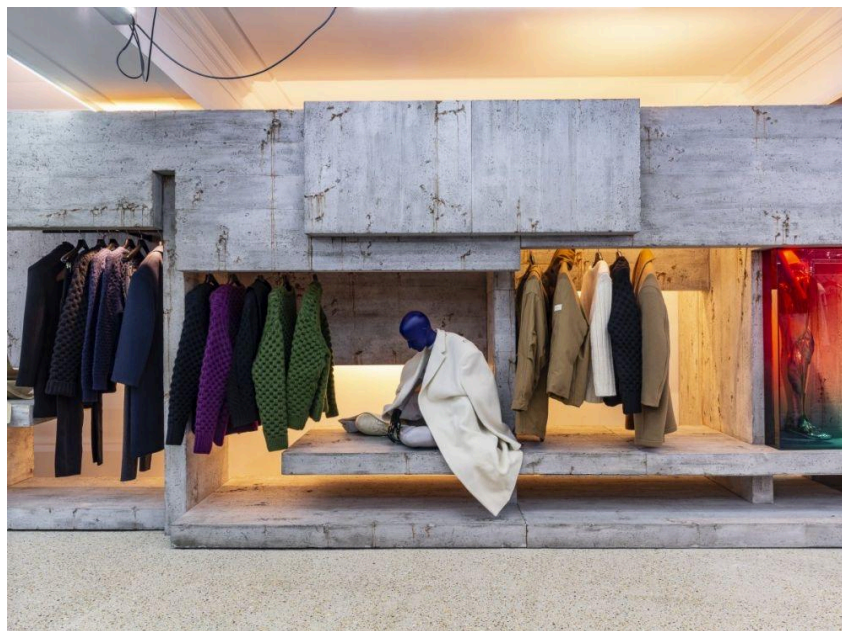
ao universo da moda e ao seu desdobramento em práticas interdisciplinares que envolvem arte, instalação, performance e arquitetura efêmera, conforme se verifica nas lojas da Dover Street Market. O campo, de acordo com Csikszentmihalyi, por sua vez, é composto por críticos especializados, compradores, curadores e instituições como o MoMA (Museum of Modern Art) e o MET (Metropolitan Museum of Art), que reconhecem e legitimam as inovações propostas pela marca. A figura da pessoa criativa se materializa em Rei Kawakubo, cuja atuação é marcada por rupturas deliberadas com os padrões tradicionais da moda. Tais rupturas se manifestam na proposição de conceitos como ausência de forma e deformidade, que introduzem questionamentos e deslocamentos no campo do design de vestuário. À luz do modelo de Csikszentmihalyi (1996), essas contribuições podem ser compreendidas como variações significativas no domínio, uma vez que desafiam categorias estabelecidas e são validadas por críticos, instituições e consumidores especializados.

Amabile (1996) acrescenta que a criatividade resulta da combinação de habilidades relevantes ao domínio, processos cognitivos criativos e motivação intrínseca, sendo este último aspecto fortemente estimulado por ambientes organizacionais que favorecem autonomia e liberdade de experimentação. Na Comme des Garçons, essa autonomia se evidencia na recusa ao licenciamento e na prática de iniciar cada coleção “do zero”, configurando, assim, um contexto que potencializa a motivação intrínseca, conforme descrito por Amabile (1996). Além disso, a descentralização criativa promovida pela atuação de designers como Junya Watanabe e Tao Kurihara reforça a ideia de um ambiente institucional que legitima e valoriza a diversidade de abordagens autorais, o que contribui para manter o sistema criativo ativo e dinâmico (Amabile, 1996).

Na Dover Street Market, designers emergentes são convidados a ocupar o mesmo espaço que marcas consagradas. O critério de seleção é a autenticidade da proposta criativa, e não seu potencial de vendas. Segundo Adrian Joffe, o objetivo da DSM não é se tornar um ponto turístico, mas um “espaço de experimentação e liberdade estética”. A loja é descrita por seus ex-funcionários como uma “escola informal” ou uma “família estética”, onde todos aprendem uns com os outros. Esse tipo de cultura horizontal e afetiva é, para Amabile, o solo ideal para o florescimento de ideias originais.

"Quero dar aos jovens designers a liberdade para expressarem suas ideias e visões. Queremos possibilitar que as novas gerações façam mais do que apenas desenhar roupas. Queremos incentivar algo mais pessoal em seus processos criativos"

Adrian Joffe para Crash Magazine



Figuras 15 e 16 – Ambientes internos da Dover Street Market idealizados juntamente com

Raf Simons (diretor criativo da Prada).

Fonte: Pinterest (2025)

A teoria de Csikszentmihalyi (1996) contribui para compreender como a Comme des Garçons se estabelece como um sistema criativo ao integrar o domínio, o campo e a figura de Kawakubo como agente inovador central. Por sua vez, a perspectiva de Amabile (1996) esclarece os mecanismos internos e as condições ambientais que sustentam a produção criativa cotidiana, incluindo a motivação intrínseca dos colaboradores, a cultura de confiança e o incentivo ao pensamento independente.

Quando articuladas, essas abordagens revelam que a Comme des Garçons não se limita a produzir moda inovadora, mas concebe deliberadamente uma estrutura organizacional que favorece a criatividade em todas as esferas da empresa — da direção artística às equipes operacionais. Desse processo emerge um modelo singular e resiliente, no qual o ato criativo não se apresenta como ocorrência eventual, mas se consolida como princípio estruturante de longo prazo.

4.3 Curadores, imprensa de moda, compradores, distribuidores e sua interação com a Comme des Garçons.

Na teoria de Teresa Amabile (1996), a criatividade não é apenas fruto das capacidades internas de uma pessoa — como expertise, cognição criativa e motivação intrínseca —, mas também depende profundamente das características do ambiente social e organizacional em que essa pessoa está inserida. Esse ambiente inclui tanto o espaço físico de trabalho quanto os feedbacks, incentivos e interações com atores externos, como curadores, imprensa, compradores e distribuidores. No caso da Comme des Garçons, esses agentes não apenas consomem ou validam o trabalho criativo, mas participam ativamente de seu processo de fortalecimento, circulação e retroalimentação. O que Amabile denomina *work environment for creativity* não se restringe ao interior da empresa, estendendo-se ao ecossistema no qual a marca está inserida e do qual extrai estímulos e legitimidade.

A imprensa, ao relatar, interpretar ou criticar as coleções da Comme des Garçons, exerce uma função de reflexão e tradução das intenções criativas. Mesmo quando não há explicações oficiais — já que Kawakubo raramente concede

entrevistas —, o gesto de tentar compreender, contextualizar ou problematizar suas propostas gera uma troca simbólica que impacta tanto o público quanto os criadores. Segundo Amabile (1996), feedbacks construtivos vindos de fontes que respeitam a autonomia criativa atuam como estímulos para o refinamento do trabalho. A Comme des Garçons construiu uma relação com a mídia que não se baseia em campanhas ou pautas forçadas, mas em uma curiosidade mútua: a imprensa tem liberdade para pensar e interpretar, e a marca mantém sua integridade.

A empresa opera dentro de um nicho de mercado altamente segmentado, no qual a aceitação dos produtos não ocorre por adesão massiva, mas por meio de um processo de filtragem seletiva conduzido inicialmente pelos gatekeepers institucionais — críticos especializados, curadores, jornalistas e compradores estratégicos — que, conforme o modelo de Csikszentmihalyi (1996), detêm autoridade para legitimar quais propostas serão reconhecidas como relevantes dentro do domínio cultural da moda. Esses agentes de validação têm papel decisivo na transformação de uma criação em um objeto culturalmente valorizado, uma vez que sua chancela confere à obra o status de inovação reconhecida e prepara o terreno para sua circulação mais ampla.

Após essa etapa de legitimação, os consumidores da Comme des Garçons desempenham uma função simbólica distinta. Embora não sejam gatekeepers no sentido estrito proposto pela teoria sistêmica, eles atuam como mediadores culturais ao selecionar e adotar determinadas peças, contribuindo para reforçar o valor atribuído pelos especialistas e consolidar sua relevância social. Esse público não busca simplesmente vestir uma peça de roupa, mas carregar consigo uma narrativa, uma proposta estética e uma forma de se posicionar socialmente por meio da vestimenta. Ao optar por criações que frequentemente rompem com normas de beleza e silhueta convencionais, esses consumidores reafirmam seu pertencimento a uma cultura que privilegia o estranhamento e o valor simbólico sobre a funcionalidade imediata.

Essa dinâmica gera um fenômeno interessante: a própria resistência inicial do mercado em absorver as propostas da Comme des Garçons transforma-se em parte de sua força de atração. Quanto menos os produtos se encaixam nas lógicas comerciais convencionais, maior tende a ser seu apelo dentro desse nicho

específico. Assim, a “não aderência” ao mainstream acaba, paradoxalmente, gerando maior adesão entre consumidores que colecionam e exibem essas peças como artefatos culturais e sinais de distinção estética.

Essa lógica faz com que os clientes desempenhem, no âmbito simbólico, não apenas o papel de compradores, mas também de agentes que reafirmam e difundem a legitimidade atribuída pelos gatekeepers institucionais. Ao escolherem determinadas criações para circular socialmente, eles contribuem para definir o que, dentro da proposta experimental da *Comme des Garçons*, se cristaliza como tendência ou referência cultural. Diferente do consumo impulsionado pela padronização e pela rotatividade do fast fashion, nesse contexto a adesão se ancora em um processo de seleção exigente, muitas vezes intelectualizado, que envolve conhecimento de moda, familiaridade com o repertório artístico e acumulação de capital simbólico. O que é valorizado dentro desse ecossistema não é necessariamente o que tem mais apelo visual imediato, mas aquilo que provoca reflexão, estranhamento e debate. A assimetria, a desconstrução de formas e a escolha por materiais inusitados não são vistas como barreiras à compra; pelo contrário, funcionam como sinais de pertencimento a uma linguagem estética que esse público reconhece, valoriza e ajuda a perpetuar. Nessa dinâmica, a singularidade do nicho se sustenta sobre a recusa do óbvio e do confortável, privilegiando aquilo que é incômodo, radical e provocador.

Em 2017, o Metropolitan Museum of Art de Nova York dedicou sua principal exposição anual de moda, intitulada *Rei Kawakubo/Comme des Garçons: Art of the In-Between*, à obra singular de Rei Kawakubo. Este reconhecimento tem peso extraordinário no campo da moda contemporânea, pois o Costume Institute do Met é uma das instituições mais prestigiadas na legitimação de criadores, estabelecendo diálogos entre moda, arte e cultura. O Met Gala, evento beneficente que marca a abertura da mostra, é amplamente considerado o acontecimento de moda mais aguardado do ano, reunindo artistas, celebridades e influenciadores em torno da temática proposta. Entre os designers cujas obras já foram homenageadas em retrospectivas individuais pelo Costume Institute estão nomes icônicos como Yves Saint Laurent (1983), Christian Dior (1996), Gianni Versace (1997), Chanel sob direção de Karl Lagerfeld (2005) e Alexander McQueen (2011). Entretanto, Rei Kawakubo foi a única designer homenageada ainda em vida após Yves Saint

Laurent, o que ressalta não apenas a relevância histórica de seu trabalho, mas também seu destaque e aprovação como indivíduo criativo segundo o seu campo (Csikszentmihalyi, 1996).



Figuras 17, 18, 19 e 20

exposição no MET Gala 2017: Rei Kawakubo/Comme des Garçons: Art of the In-Between,

Fonte: www.metmuseum.org

“To me, avant-garde is the side of yourself that most people may be a little afraid to show... I see them (CDG clothes by Rei) as her thoughts. People say ‘how do you wear Comme des Garçons?’, well you don’t wear it. Those clothes wear you. If you’re lucky enough. We’re wearing her thoughts.”

“Para mim, o avant-garde é o lado de você mesmo que a maioria das pessoas talvez tenha um pouco de medo de mostrar... Eu vejo essas peças (as roupas da Comme des Garçons feitas pela Rei) como os pensamentos dela. As pessoas perguntam: ‘como se veste Comme des Garçons?’, bem, você não a veste. São essas roupas que vestem você. Se você tiver sorte o bastante. Nós estamos vestindo os pensamentos dela.”

— Pharrell Williams sobre a Comme des Garçons em entrevista para o MET Gala de 2017 (Pharrell foi nomeado diretor criativo da Louis Vuitton em 2023).



Figuras 21, 22, e 23

MET Gala 2017

*Rihanna – Rick Owens & Michele Lamy – Helen Lasichanh & Pharrell Williams
todos vestem Comme des Garçons*

Fonte: Vogue

Com isso, é possível afirmar que o que tem aderência no mercado da Comme des Garçons não é somente o produto em si, mas a ideia que ele carrega — e o modo como essa ideia se conecta aos valores de um público altamente específico. A marca construiu um campo em que a inovação estética não apenas é tolerada, mas esperada. Nesse contexto, os consumidores funcionam como mediadores entre o

ateliê e o mundo, legitimando as criações e reafirmando o poder de um nicho que não se mede pelo volume de vendas, mas pelo impacto simbólico. De acordo com Amabile (1996), quando o ambiente externo respeita a autonomia e os processos criativos, ele atua como um estimulador da criatividade e não como um limitador. A Comme des Garçons protege sua cultura precisamente ao selecionar parceiros que valorizam originalidade acima de volume, reduzindo a pressão extrínseca e preservando a liberdade experimental da marca. A autora também aponta que ambientes altamente criativos tendem a formar ciclos virtuosos, nos quais a criatividade de um indivíduo ou grupo transforma o ambiente, que por sua vez retribui em forma de reforço simbólico, espaço para crescimento e inspiração para outros agentes.

No caso da Comme des Garçons, essa retroalimentação é visível: curadores passam a considerar a moda como arte depois de estudar o trabalho da marca; a imprensa refina seu vocabulário crítico; compradores mudam seus critérios de seleção; jovens designers se sentem autorizados a criar de maneira mais autêntica. A empresa alimenta o sistema que a cerca — e é alimentada por ele. Esse tipo de ciclo é, segundo Amabile (1996), um dos maiores indicadores de que há condições ambientais favoráveis à criatividade sustentada.

4.4 A Estrutura Corporativa da Criatividade

Eu confio em nossas equipes em Paris, Londres e Nova York. Empregamos cerca de cinquenta pessoas por cidade, contando com a equipe da Dover Street Market. No total, empregamos 180 pessoas entre a Dover Street e a Comme des Garçons. A Rei emprega outras 800 no Japão, se incluirmos nossas lojas. Isso não é muito em comparação com outras grandes casas de moda, mas ainda é um número substancial quando se considera que ainda somos uma marca independente.

Fomos movidos por um tipo poderoso de ingenuidade. Empolgados com o desconhecido. Sem medo de correr riscos. Sempre aprendendo. Nunca aceitando um 'não'. Constantemente desafiando. O mundo e a indústria, é claro, evoluíram e mudaram — especialmente o ritmo, mais do que nunca nos últimos quatro anos. Mas a mudança está no DNA da DSM e entrelaçada no tecido do que fazemos todos os dias. A DSM está em seu melhor quando nos reunimos — pessoas com ideias semelhantes, artistas, criativos, marcas e nossa equipe — na criação do que chamamos de 'caos belo'. O espírito e os valores de Rei Kawakubo e da Comme des Garçons estão no centro de tudo. Isso nunca muda.

Se eu pudesse listar três abordagens para o ethos da experiência de loja da DSM, seriam: criação, caos belo, e a soma de todos nós.

Adrian Joffe para Crash Magazine

Ao ser questionado sobre como manter a liberdade criativa e o “caos belo” que definem a Dover Street Market e a Comme des Garçons, Adrian Joffe afirma que “o lucro nunca foi nosso principal objetivo”. Para ele, o compromisso da marca sempre foi com a criação do novo, mesmo que isso implique abrir mão de margens de lucro elevadas. No entanto, ele reconhece que “o objetivo de um negócio é sobreviver” e que, por isso, é preciso manter a operação financeiramente viável. Essa visão reforça um aspecto central do modelo sistêmico de criatividade: a interdependência entre o domínio (moda), o campo (gestores e curadores) e a pessoa criativa (Rei Kawakubo). O papel de Joffe como mediador entre o caos criativo e a estrutura empresarial é crucial para que o sistema se mantenha em funcionamento. Ele não busca controlar ou limitar a criatividade, mas criar condições para que ela se manifeste de forma sustentável. A manutenção de atividades paralelas, como exposições de arte dentro da loja, amplia ainda mais a atuação do campo como catalisador de inovação contínua.



Figuras 24, 25 e 26 – Áreas internas da Dover Street Market

Fonte: Pinterest (2025)

A cultura organizacional da Dover Street Market se revela, segundo Dickon Bowden, como um ambiente que prioriza a criação antes da lógica financeira. O vice-presidente da DSM International descreve os bastidores da abertura de uma loja como um momento de intensa colaboração entre artistas, designers e executivos:

“O que mais importava era a criação de algo especial. Algo novo. E isso era comum a todos envolvidos no projeto”

Nesse contexto, nomes consagrados como Alber Elbaz, Hedi Slimane e Azzedine Alaïa figuraram entre os primeiros parceiros convidados a criar instalações e espaços autorais. Segundo Bowden, “capex e opex não foram o início da conversa [...] a criação vinha em primeiro lugar”. Essa prática evidencia uma ruptura com a lógica corporativa tradicional e reforça a proposta de um sistema criativo em que o campo é coeso, colaborativo e estimula o fluxo de ideias

A reportagem da *AnOther Magazine* oferece um retrato íntimo do ambiente interno da Dover Street Market em Londres, revelando uma cultura organizacional profundamente afetiva, colaborativa e criativa. Os funcionários descrevem a equipe como uma “família fantástica”, expressão que sintetiza o senso de pertencimento, afinidade estética e respeito mútuo que atravessa as relações no espaço. O sentimento coletivo vai além de vínculos funcionais, formando uma comunidade onde trabalho, estética e identidade se entrelaçam. Essa noção de “família” indica que, mais do que um emprego, o DSM representa um espaço de convivência simbólica, uma plataforma em que os colaboradores encontram liberdade para se expressar e crescer criativamente.

Segundo os gestores entrevistados, como Dickon Bowden e Richard Windsor, a equipe é composta por pessoas com trajetórias ligadas à arte, ao design e à curadoria, o que confere à loja um caráter altamente autoral. Os funcionários são convidados a participar ativamente do processo de montagem dos espaços, carregando móveis, instalando obras e cocriando as atmosferas visuais que definem a identidade da loja. A hierarquia é dissolvida em prol de uma prática horizontal, onde todos se envolvem nas tarefas e decisões, reforçando um modelo de liderança

distribuída e engajamento estético coletivo. A liberdade criativa é estimulada dentro de uma estrutura de confiança: cada integrante tem autonomia para experimentar, desde que em sintonia com os valores do espaço.

Os relatos de ex-funcionários da Dover Street Market revelam uma cultura organizacional profundamente distinta das estruturas convencionais do varejo de luxo. Uma ex-funcionária afirma que começou a trabalhar na DSM aos 17 anos e que, ao abandonar a faculdade de arte, foi na loja que realmente se formou:

“Foi minha educação – me deu um vocabulário e uma lente para enxergar o mundo”.

A experiência é descrita não como um emprego, mas como um processo coletivo de formação estética, emocional e criativa. A Dover Street Market é tratada como uma “família” e até mesmo como uma “seita”, com rituais, afetos e uma identidade forte e compartilhada. O contato diário com figuras como Rick Owens, Peter Saville e Rihanna, somado à liberdade de expressão no ambiente de trabalho, reforça a ideia de que a loja funciona como um verdadeiro ecossistema criativo — uma manifestação viva do campo, no modelo de criatividade sistêmica de Csikszentmihalyi. A presença constante de Adrian Joffe e a espontaneidade das conexões entre equipe e artistas mostram como a DSM opera como um espaço de fluidez entre arte, moda e comunidade. Nesse sentido, o ambiente da DSM transcende a lógica comercial, assumindo o papel de plataforma cultural e formativa.

4.5 Comparação com outras grandes marcas de luxo e diferencial no mercado

A maioria das grandes maisons contemporâneas — como Louis Vuitton, Dior, Balenciaga, Gucci, entre outras — integra conglomerados globais como LVMH, Kering ou Richemont Group. Essas estruturas oferecem vantagens financeiras, acesso a mercados globais e estabilidade operacional, mas também impõem metas de crescimento exponencial, altos retornos sobre investimento e ciclos criativos acelerados. As decisões nessas empresas são muitas vezes guiadas por pesquisas

de mercado, dados de comportamento do consumidor e relatórios de desempenho trimestrais.

A *Comme des Garçons*, em contrapartida, representa um caso quase isolado de independência criativa e estrutural. A marca permanece sob o controle total de Rei Kawakubo e Adrian Joffe, o que permite uma gestão profundamente autoral, livre de interferências acionárias. Essa autonomia é, por si só, uma estratégia de preservação da integridade artística e conceitual da marca — algo praticamente inexistente entre marcas do mesmo porte no setor de luxo.

Enquanto a maior parte das maisons define suas coleções a partir de previsões de tendência e direcionamento comercial, a *Comme des Garçons* inicia cada temporada “do zero”, sem olhar para os dados de vendas anteriores nem identificar um público-alvo fixo. O desejo que orienta a criação não é o de agradar, mas o de provocar. Kawakubo declara desconforto quando, em reuniões internas, alguém menciona quais peças venderam mais — para ela, esse tipo de métrica compromete a possibilidade de enxergar adiante. Essa recusa em atender expectativas de mercado posiciona a marca mais próxima da lógica da pesquisa artística do que da produção de moda orientada por demanda.

Outro ponto de contraste importante é a experiência de consumo. Enquanto as boutiques das grandes maisons seguem um padrão de identidade visual estática e globalmente replicável, a Dover Street Market — loja-conceito da *Comme des Garçons* — é reconstruída a cada temporada por meio do ritual do *tachiagari*. Nesse processo, o espaço inteiro é desmontado e remontado por artistas, designers e colaboradores, criando uma atmosfera de constante reinvenção. Ali não se vende apenas produto: compartilha-se uma experiência estética, onde o caos, a experimentação e o improviso são não só permitidos, mas incentivados. Nenhuma outra casa de moda tradicional realiza algo semelhante com tamanha liberdade e constância.

No campo da comunicação, o contraste é igualmente nítido. Marcas como Balenciaga, Gucci e Louis Vuitton investem somas milionárias em campanhas publicitárias, desfiles grandiosos, colaborações com celebridades, conteúdos virais e fashion films. A *Comme des Garçons*, por sua vez, constrói sua imagem por meio do

silêncio: não faz publicidade convencional, raramente concede entrevistas, evita estratégias promocionais e mantém sua presença digital de forma discreta. Esse silêncio estratégico gera mistério e reforça o valor simbólico da marca — que cresce não pelo barulho do marketing, mas pela força da sua linguagem.

Essa postura está alinhada ao conceito de motivação intrínseca defendido por Teresa Amabile (1996): a *CdG* cria por impulso expressivo, não por pressão de performance. Seu prestígio não é resultado de estratégias de persuasão, mas da consistência estética e da radicalidade de suas propostas. Trata-se de uma marca que desafia a lógica do luxo convencional ao transformar a rejeição inicial em valor cultural e o estranhamento em referência.

Enquanto marcas tradicionais operam com diretores criativos substituíveis, alinhados a metas de performance e coesão de marca, Kawakubo permanece há mais de cinco décadas à frente da *Comme des Garçons*, preservando sua visão estética singular. Sua continuidade no comando garante uma profundidade de linguagem rara no sistema da moda, reforçada por uma estrutura descentralizada que permite o florescimento de múltiplas sub-marcas autorais — como Junya Watanabe, Noir Kei Ninomiya e Tao Comme des Garçons — sem comprometer a identidade do todo.

Comparada às grandes maisons, a *Comme des Garçons* opera quase como um laboratório de pesquisa estética — uma instituição artística disfarçada de marca de moda. Enquanto o mercado valoriza previsibilidade, clareza de identidade e padronização global, a *CdG* aposta em contradição, mistério e reinvenção contínua. Seu diferencial não está apenas no produto final, mas no sistema de valores que estrutura cada decisão criativa e comercial. Em uma indústria orientada por números, tendências e fórmulas de sucesso, a *Comme des Garçons* escolhe o risco, o erro e o novo — e é exatamente isso que a torna tão relevante.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho partiu da seguinte pergunta:

Como a criatividade sistêmica é desenvolvida e sustentada na Comme des Garçons como modelo de gestão e inovação contínua?

Ao longo da pesquisa, foi possível observar como a Comme des Garçons consolidou uma lógica de funcionamento que transforma a criatividade em processo contínuo e intencional, incorporado à sua estrutura organizacional e ao modo como conduz suas criações e relações comerciais. A empresa não apenas valoriza ideias novas, mas opera em torno delas, criando espaços onde a experimentação é institucionalizada e o risco estético se torna parte do cotidiano. Tanto na sede criativa quanto na Dover Street Market, percebe-se um sistema que acolhe e estimula a liberdade de criação, sustentado por mecanismos internos que favorecem decisões ousadas e rupturas calculadas. Longe de depender de momentos esporádicos de genialidade, a Comme des Garçons constrói uma cultura na qual a inovação se renova constantemente, em diálogo com o mercado, com seus colaboradores e com sua própria história.

Apesar do aprofundamento teórico e da riqueza do objeto de estudo, este trabalho apresenta algumas limitações. Por se tratar de uma pesquisa de caráter teórico e analítico, baseada em entrevistas secundárias, reportagens e materiais disponíveis publicamente, não houve acesso direto à equipe interna da Comme des Garçons ou à sua estrutura operacional completa. Além disso, o recorte do estudo centrou-se em uma única empresa, o que restringe a generalização das conclusões. As interpretações realizadas foram baseadas em fontes confiáveis, mas poderiam ser enriquecidas por uma abordagem empírica com observações diretas, entrevistas primárias ou dados internos da organização.

A partir desta pesquisa, futuros trabalhos poderiam explorar comparações entre diferentes marcas independentes e conglomerados, analisando como o modelo de criatividade sistêmica se manifesta em contextos organizacionais diversos. Além disso, há espaço para investigações que relacionem criatividade e cultura em outras geografias e setores, como o design gráfico, arquitetura, gastronomia e tecnologia. Um próximo estudo poderia, por exemplo, investigar a aplicação da criatividade sistêmica em pequenas empresas brasileiras, analisando como a autonomia e o ambiente criativo impactam a capacidade de inovação em realidades com menos recursos. Outra vertente possível seria estudar os impactos econômicos e sociais da Dover Street Market como modelo alternativo de varejo e plataforma de curadoria colaborativa.

Com relação aos objetivos delineados no início desta pesquisa, foi possível cumprir integralmente as metas propostas. O primeiro objetivo, de definir e contextualizar o conceito de criatividade sistêmica na administração, foi alcançado por meio da revisão teórica que fundamentou o modelo analítico adotado. O segundo, de investigar a relação entre criatividade sistêmica e identidade de marca, foi desenvolvido ao longo da análise da estrutura descentralizada e da filosofia autoral da Comme des Garçons. O terceiro objetivo, de analisar a Dover Street Market como extensão prática dessa abordagem criativa, foi cumprido ao demonstrar como a loja reflete os princípios do ecossistema da marca e amplia sua atuação simbólica no campo da moda. O quarto, de identificar os fatores que possibilitam a criatividade sistêmica como diferencial competitivo, foi contemplado pela observação de aspectos como a autonomia organizacional, a motivação intrínseca e a legitimação pelo campo. Por fim, o quinto objetivo, de refletir sobre a aplicabilidade desse modelo em outros contextos criativos, foi atingido ao propor a Comme des Garçons como referência para práticas de gestão que integram inovação contínua e integridade estética em diferentes setores.

Como contribuição final, este trabalho procurou oferecer uma leitura aprofundada da criatividade sistêmica aplicada à gestão contemporânea, evidenciando que a criatividade não precisa estar em oposição à estrutura, mas pode ser fortalecida por ela quando existe uma cultura organizacional coerente. Ao analisar a Comme des Garçons como um organismo criativo, foi possível demonstrar como a inovação contínua pode ser pensada estrategicamente sem comprometer

sua integridade estética. Em um cenário acadêmico onde ainda são raros os estudos que articulam moda, gestão e criatividade sob uma perspectiva sistêmica, este trabalho pretende abrir caminho para reflexões interdisciplinares e para a valorização de organizações que operam fora da lógica tradicional do mercado. A *Comme des Garçons* mostra que é possível construir sistemas criativos sustentáveis — e entender como isso acontece é essencial para repensar o futuro da criação em diferentes campos profissionais.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Adailton Laporte de; CAVALCANTI, Virgínia Pereira. O modelo de perspectivas de sistemas de Mihaly Csikszentmihalyi como ferramenta no processo de desenvolvimento de produto. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 39-58, mai./ago. 2018.
- AMABILE, Teresa M. *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder: Westview Press, 1996.
- AMABILE, Teresa M. *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag, 1983.
- AMABILE, Teresa M. *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*, 1997.
- COHEN, Gene D. *The Creative Age: Awakening Human Potential in the Second Half of Life*. New York: Avon Books, 2000.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly.. Society, culture, and person: A systems view of creativity. In R.J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity*, 1988.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Perennial, 1996.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *The Systems Model of Creativity: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Dordrecht: Springer, 2014.
- DUNBAR, Kevin. How scientists really reason: scientific reasoning in real-world laboratories. In: STERNBERG, Robert J.; DAVIDSON, Janet E. (Org.). *The nature of insight*. Cambridge, MA: MIT Press, 1995. p. 365-395.
- ENTWISTLE, Joanne. *The fashioned body: fashion, dress and modern social theory*. Cambridge: Polity Press, 2000.
- GAJDA, Aleksandra; OIE, Mayumi. Between Individualism and Collectivism: Perception and Profiles of Creativity in Poland and Japan. *Creativity. Theories – Research – Applications*, v. 4, n. 1, p. 1–20, 2017.

KASL, Elizabeth; MARSICK, Victoria J.; DECHANT, Katrina. Teams as learners: A research-based model of team learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 33, n. 2, p. 227–246, 1997.

LUBART, Todd I. *Creativity*. In: STERNBERG, Robert J. (Ed.). *Handbook of Perception and Cognition: Thinking and Problem Solving*. San Diego: Academic Press, 1994.

LIPOVETSKY, Gilles. *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

MARKUS, Hazel R.; KITAYAMA, Shinobu. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, v. 98, n. 2, p. 224–253, 1991.

MONTUORI, Alfonso; PURSER, Ronald E. Contexts of creativity: A study of organizational creativity. *Human Resource Management*, v. 34, n. 3, p. 331–345, 1995.

PERRY-SMITH, Jill E.; SHALLEY, Christina E. The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 1, p. 89–106, 2003.

SANTOS, Lorena Vieira da Silva. Fomentando mentes criativas, almas inquietas e desejosas: a aprendizagem da criatividade em Administração. 2024. Defesa (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 22 abr. 2024.

SIMONTON, Dean Keith. *Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity*. New York: Oxford University Press, 1999.

SIMONTON, Dean Keith. *Genius, creativity, and leadership: historiometric inquiries*. Cambridge: Harvard University Press, 1984.

SIMONTON, Dean Keith. *Greatness: who makes history and why*. New York: Guilford Press, 1994.

STERNBERG, Robert J.; LUBART, Todd I. An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, v. 34, n. 1, p. 1–31, 1991.

STERNBERG, Robert J.; LUBART, Todd I. *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. New York: Free Press, 1995

