

– que compreende fatores como o tamanho do grupo envolvido, a especialização de cada integrante, seu papel dentro do departamento entre outras; e as variáveis pessoais – que incluem o sistema de valores de cada pessoa.

O estágio dois compreende a fase de Cognição e Personalização, ou seja, há a percepção do conflito e o mesmo passa a ser sentido, envolvendo emocionalmente os integrantes da situação. No terceiro estágio, o das Intenções, Robbins declara a existência de intenções de administração do conflito formado – apoiado no método denominado “Estilos de administração de Conflitos”, criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann em 1970.

Essas intenções configuram as decisões de agir de uma determinada maneira, e podem ser de: competição, colaboração, evitação, acomodação e concessão. Durante o estágio quatro do processo de conflito, denominado de Comportamento, se dá o conflito aberto, no qual o mesmo se torna visível por meio do comportamento das partes envolvidas e da reação de ambas frente aos mesmos. O estágio cinco ou das Consequências, constitui, como o nome assinala, as consequências provenientes do conflito, que podem resultar na melhora ou na piora do desempenho do grupo a partir de tais situações.

Uma vez estabelecida a situação de conflito, o gerenciamento e a busca pela resolução se dão por meio dos denominados métodos de resolução de disputas, que segundo Muszkat [5] podem ser: Negociação – processo de comunicação entre duas ou mais partes em um conflito, levando-as a conversar e buscar um acordo entre si; Conciliação – harmonização de duas ou mais partes, com o auxílio de uma terceira pessoa externa ao conflito, conduzindo-as a uma concessão mútua; Arbitragem – processo de negociação no qual uma terceira pessoa, após ouvir as partes envolvidas no conflito, tem o poder de tomar decisões; e a Mediação – realizada por uma terceira parte externa: o mediador, cujo papel é facilitar a comunicação – visa buscar acordos entre as pessoas em litígio transformando a dinâmica adversarial do conflito em uma dinâmica cooperativa, buscando assim, desconstruir as diferenças. Cada situação requer

um tipo de gerenciamento visando a melhor solução.

## **O DESIGNER E O CONFLITO NA PRÁTICA**

A interdisciplinaridade, característica intrínseca ao design é uma realidade na rotina profissional do designer. Para Cardoso [6], por concentrar-se no planejamento de interfaces e para a otimização de interstícios, o Design tende a se ampliar conforme o sistema se torna mais complexo e aumentam, por consequência, o número de instâncias e inter-relações entre suas partes.

Desta maneira, a área tende a dialogar em algum nível com quase todos os outros campos do conhecimento. Essa atuação conjunta com as demais áreas, contudo, frequentemente implica no surgimento de situações conflituosas – prejudicando a própria prática interdisciplinar quando não a inviabilizando. Considerando o projeto como um processo coletivo, Lawson [7] destaca que: “Onde há grupos envolvidos na tomada de decisões, não só existem tensões, como também coalizões e, portanto, facções. Frequentemente, portanto, os projetistas precisam de habilidade social para transmitir suas ideias”.

Ao entrar no mercado, muitos profissionais recém-formados sentem o impacto que as atividades de projeto demandam para além da execução do próprio projeto, tais como a formação de juízos e a necessidade de tomada de decisões ponderadas em um contexto moral e ético de trabalho. Tal panorama difere do ambiente mais aberto a experimentações encontrado em sala de aula. Uma vez atuante no mercado, o contato do profissional com situações de conflito torna-se parte integrante da realidade de trabalho.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Os dados apresentados a seguir, como dito, compõem parte de uma pesquisa desenvolvida em nível de Mestrado [1] na qual a seleção dos designers participantes compreendeu uma amostra do tipo não-probabilística ou por conveniência, sendo o subgrupo da população estudado composto por uma seleção de amostras do tipo especialistas.