

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

MARIANA DOURADO CASTRO

**ASPECTOS DA NEGOCIAÇÃO ENTRE DESIGNER E USUÁRIO EM
ATELIÊS DE MODA: OS MECANISMOS UTILIZADOS PELOS DESIGNERS EM
MOMENTOS DE CONFLITOS NO PROCESSO DE PROJETO**

**Porto Alegre
2017**

Mariana Dourado Castro

ASPECTOS DA NEGOCIAÇÃO ENTRE DESIGNER E USUÁRIO EM
ATELIÊS DE MODA: OS MECANISMOS UTILIZADOS PELOS DESIGNERS EM
MOMENTOS DE CONFLITOS NO PROCESSO DE PROJETO

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre
em Design pelo Programa de Pós-
Graduação em Design da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Dr. Guilherme Corrêa Meyer

Porto Alegre

2017

C355a Castro, Mariana Dourado

Aspectos da negociação entre designer e usuário em ateliês de moda : os mecanismos utilizados pelos designers em momentos de conflitos no processo de projeto / por Mariana Dourado Castro. – 2017.

102 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Guilherme Corrêa Meyer

Catálogo na Fonte:
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

Mariana Dourado Castro

ASPECTOS DA NEGOCIAÇÃO ENTRE DESIGNER E USUÁRIO EM
ATELIÊS DE MODA: OS MECANISMOS UTILIZADOS PELOS DESIGNERS EM
MOMENTOS DE CONFLITOS NO PROCESSO DE PROJETO

Dissertação apresentada como requisito
parcial para a obtenção do título de
Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação
em Design da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em quatorze de março de dois mil e dezessete.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Guilherme Englert Corrêa Meyer – UNISINOS

Prof. Dr. Leandro Miletto Tonetto – UNISINOS

Prof^a. Dra. Anne Anicet Ruthschilling – UNIRITTER

Aos meus alunos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, meu grande orientador da vida e à minha mãe por sempre instigar minha evolução, agradeço por tornarem, não somente este, mas tantos dos meus sonhos possíveis.

Às minhas irmãs e sobrinhos, por formarem a base sólida em que me sustento de amor.

Aos meus colegas e amigos, pelo incentivo e por sempre estarem ao meu lado.

A todos os professores deste programa, pelos ensinamentos que terei a oportunidade de disseminar, em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Guilherme Meyer, que me guiou ao caminho da negociação, e aos componentes da minha banca de qualificação, Dra. Karine Freire e Dr. Leandro Tonetto pelas considerações fundamentais para a realização desta pesquisa.

À querida Silvia Maria Zanette Guimarães, que esteve ao meu lado em estudos, da seleção à conclusão deste mestrado.

Aos designers, que abriram as portas de seus ateliês dispondo de seu tempo e conhecimento para que esta pesquisa atingisse seus objetivos.

Poderia haver maior milagre do que olharmos com os olhos do outro por um instante? (HENRY DAVID THOREAU).

RESUMO

Esta dissertação apresenta uma pesquisa a cerca da negociação no design de moda sobmedida, tendo como objetivo analisar os mecanismos usados pelos designers em momentos de conflitos durante o processo de projeto que envolve a participação do cliente. Para tanto é apresentado referencial teórico em dois capítulos. Onde inicialmente, são discorridos os conceitos de design, aspectos referentes aos processos e modelos de projetos de design, para por fim descrever o processo característico dos projetos de moda sobmedida. Segue-se a abordagem conceitos relativos a conflito e negociação, importância da negociação e meios para a solução de conflitos. A investigação em caráter exploratório com abordagem qualitativa foi realizada por meio a entrevistas semiestruturadas, buscando a visão dos designers, que foram submetidas à Análise de Conteúdo. Após apresentação dos resultados obtidos, são dispostas as discussões ampliando os conhecimentos sobre a compreensão de como designers de moda agem ao enfrentar momentos de conflito junto a seus clientes em projetos exclusivos. A pesquisa contribuiu para a discussão do tema, bem como foi esclarecedora em relação à prática de projeto de moda envolvendo os clientes.

Palavras-chave: Negociação em Design, Design de Moda Sobmedida, Conflitos.

ABSTRACT

This dissertation presents a research about the negotiation in custom-made fashion design, having as objectives to analyse the mechanisms used by designers to solve conflicts during the design processes involving the participation of the client. For this purpose, the theoretical reference is presented in two chapters, where it is discussed the concepts of design, aspects related to processes of the designers and tools for conflict resolution. It was carried out the exploratory research with qualitative approach through semi-structured in-depth interviews, seeking the view of designers who were submitted to the Content Analysis. After the presentation of the results obtained, it is presented the discussions, increasing the knowledge on the understanding of how fashion designers act when facing moments of conflict with their clients in exclusive designs . The research not only contributed for the discussion of the theme but was also illustrative as to the practice of fashion design involving clients.

Keywords: Design Negotiation, Custom-Made Fashion Design, Conflict.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Esquema do Processo de Desenvolvimento do Vestido Sob Medida..... | 18 |
| Figura 2 – Processo de projeto com base na resolução de problemas..... | 26 |
| Figura 3 – Processo de projeto como sistema | 29 |
| Figura 4 - Diagrama de fluxo Franch (1985) | 30 |
| Figura 5 - O modelo das inquietações duais | 41 |
| Figura 6 – Processo metodológico..... | 53 |
| Figura 7 - Relação de categorias e subcategorias identificadas na pesquisa | 57 |
| Figura 8 – Informantes da pesquisa e nomenclatura para identificação das unidades | 58 |
| Figura 9 – Informações dos entrevistados e sua atuação | 58 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|---|
| Tabela 1 – Subcategoria 1.1 Entrevista | <u>6162</u> |
| Tabela 2 – Subcategoria 1.2 Provas - validações | <u>6263</u> |
| Tabela 3 – Subcategoria 1.3 Última validação – Entrega e/ou última prova | <u>6263</u> |
| Tabela 4 – Subcategoria 2.1 Influência e ações de agentes externos | <u>6364</u> |
| Tabela 5 – Subcategoria 2.2 Instabilidade na solicitação..... | <u>6465</u> |
| Tabela 6 – Subcategoria 2.3 Orçamento..... | <u>6566</u> |
| Tabela 7 – Subcategoria 2.4 Falta de engajamento com a causa..... | <u>6667</u> |
| Tabela 8 – Subcategoria 3.1 Conversa, clareza..... | <u>6668</u> |
| Tabela 9 – Subcategoria 3.2 Inteligência Emocional..... | <u>6768</u> |
| Tabela 10 – Subcategoria 3.3 Empatia | <u>6869</u> |
| Tabela 11 – Subcategoria 3.4 Portifólio | <u>6870</u> |
| Tabela 12 – Subcategoria 3.5 Uso de instrumentos, recursos visuais e táteis | <u>7071</u> |
| Tabela 13 – Subcategoria 3.6 Modo particular | <u>7172</u> |
| Tabela 14 – Subcategoria 3.7 Flexibilidade | <u>7273</u> |
| Tabela 15 – Subcategoria 3.8 Posição autoral..... | <u>7374</u> |
| Tabela 16 – Subcategoria 3.9 Identificar o perfil da cliente..... | <u>Erro! Indicador não definido.</u> <u>75</u> |
| Tabela 17 – Subcategoria 4.1 Imposição | <u>7476</u> |
| Tabela 18 – Subcategoria 4.2 Permissividade | <u>7476</u> |
| Tabela 19 – Subcategoria 4.3 Falta de acompanhamento..... | <u>7577</u> |
| Tabela 20 – Subcategoria: 4.4 Insistir em cliente ou situação-problema | <u>7578</u> |

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 CARACTERIZAÇÃO | 13 |
| 1.2 ÂMBITO PROBLEMÁTICO E PROBLEMA DE PESQUISA..... | 17 |
| 1.3 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO | 17 |
| 1.4 OBJETIVOS | 19 |
| 1.5 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES | 20 |
| REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 22 |
| 2 DESIGN | 22 |
| 2.1 PROCESSOS DE PROJETO..... | 26 |
| 2.1.1 Modelos de processo de design | 30 |
| 2.1.2 Processo de projeto de alta-costura..... | 34 |
| 3 CONFLITO E NEGOCIAÇÃO | 37 |
| 3.1 CONFLITOS..... | 37 |
| 3.2 NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO | 42 |
| 4 MÉTODO | 48 |
| 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 50 |
| 4.2 ENTREVISTA-PILOTO..... | 53 |
| 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 56 |
| 5.1 DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS | 56 |
| 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 77 |
| 6.1 IMPORTÂNCIA EM CONHECER O PROBLEMA DE PROJETO | 77 |
| 6.2 INFLUÊNCIA DA DEFINIÇÃO DE RECURSOS PARA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS..... | 80 |
| 6.3 A NEGOCIAÇÃO NUNCA É UM EPISÓDIO PONTUAL, MAS EFEITO DE UMA SERIA DE COMBINAÇÕES INTERCAMBIÁVEIS | 82 |
| 6.4 HIERARQUIA NO CONFLITO: QUEM TEM VOZ? | 85 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 91 |
| REFERÊNCIAS | 97 |
| APÊNDICE A – CARTA CONVITE | 101 |
| APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS | 102 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO

Na indústria da moda, os processos de projeto referem-se, muitas vezes, às redes *fast fashion* que acarretam a produção de roupas em grande escala voltadas para o consumo frenético, mediante as tendências de moda que são sazonais e efêmeras. Segundo Lipovetsky (1989), a sedução opera subordinando a razão. Desta forma, empresa que não opera regularmente novos modelos perde em força de penetração no mercado e enfraquece numa sociedade em que a opinião espontânea dos consumidores se traduz na superioridade do novo sobre o antigo.

Desta maneira, as empresas buscam, na gestão do design, uma forma de se manterem no cenário competitivo por meio da inovação contínua, uma característica do setor (MONTEMEZZO, 2007), apresentando, assim, inúmeras coleções em um curto espaço de tempo. Montemezzo (2003) aponta ainda para algumas diretrizes que guiam o desenvolvimento de produtos, dentre os quais se encontra a agilidade no processo para que cheguem rapidamente no mercado, classificando, assim, a metodologia de projeto de moda como ágil. Nesse sentido, para a concepção de produtos com criação de valor, deve ser desenvolvida uma vasta pesquisa visando não só o comportamento do consumidor, mas também a preocupação com questões de usabilidade e ergonomia, tudo isso atrelado às tendências estéticas e socioculturais do momento em que os produtos serão comercializados (MONTEMEZZO, 2003).

Em contrapartida, segundo Fletcher e Grose (2011), o movimento denominado *slow fashion* consiste em uma abordagem voltada para o processo criativo e produtivo de moda de maneira mais lenta, pessoal, exclusiva e menos descartável. Com o mesmo conceito de antítese do *slow food* ao *fast food*, iniciado na Itália em 1986, este sistema retoma prazeres de consumir algo tradicionalmente local, com insumos da região e valorização do tempo de apreciação da experiência. Assim, conforme Fletcher e Grose (2011, p.128), o *slow fashion* “muda as relações de poder entre criadores de moda e consumidores e forja novas relações e confiança, só possíveis em escalas menores”. Neste contexto, apresenta-se um retorno aos ateliês de moda, onde são desenvolvidas peças sobmedida em que a

experiência de consumo e a qualidade de matéria-prima e mão de obra são mais valorizados do que no processo produtivo de *fast fashion*.

A partir disso, um novo cenário do consumo de moda é percebível como uma dinâmica temporal na sociedade, apontando que um projeto de moda sobmedida concentra boa parte da importância do produto em criar e produzir de maneira única. Desta forma, o aumento da demanda de projetos de *slow fashion*, ainda que em menor número, se comparado à produção industrial em larga escala, demonstra uma tendência de comportamento de consumo. Tal processo influencia a dinâmica de projeto, os modelos de produção do setor e especialmente a atuação do designer.

Neste âmbito, a relação entre o designer e o cliente torna-se direta e delicada. Diferentemente de projetos desenvolvidos para grandes indústrias, e/ou totalmente autorais, ainda que o designer desenvolva produtos para uma clientela estabelecida conceitualmente por meio de pesquisa, nestes casos, a influência do cliente deve ser considerada a todo o momento. Diante de tal contexto, onde a existência de conflitos e a ação do designer são de total importância para o desenvolvimento do projeto, foi escolhido para a presente pesquisa o ambiente dos ateliês de moda sobmedida.

Por se tratar de um cenário complexo e com processos peculiares oriundos de projetos de *slow fashion*, a presença do consumidor se faz mais assídua podendo comprometer a hierarquia tradicional no ambiente de produção e elevar o potencial de conflito. Estas estruturas lineares não só permitem grande troca de conhecimentos e contribuições de todos os participantes, mas também tornam as relações mais complexas e efêmeras (SIMÕES, 2011). Estudos realizados nas mais diversas áreas, da Economia, da Psicologia, Relações Trabalhistas, do Direito, da Sociologia e da Antropometria (LEWICKI, 2014) apontam que a negociação, como ferramenta na resolução de conflitos, está presente no cotidiano contemporâneo (FISHER, 1988; FISHER, 1997; CARVALHAL, 2012; LEWICKI, 2014; MATOS, 2014), o que pode ser percebido em meio às práticas profissionais em muitos ateliês de design, onde o processo de trabalho envolve diferentes atores além do designer e cliente, fornecedores e colaboradores internos e externos (SANDERS; STAPPERS, 2008). Nesse sentido, a negociação entre estes diversos atores se faz necessária para resolução de conflitos, que, segundo Lewicki (2014), é um desacordo que pode ocorrer em forma de competição quando as partes almejam o

mesmo objetivo, e, também, na oposição de interesses ou ideias, divergência de interesses ou convicções, quando as partes interagem em interdependência, ou seja, trabalhando em conjunto buscando o mesmo fim. Os interesses de um ator nem sempre são factíveis com o restante de um projeto. Algumas vezes as aspirações de uma das partes não são concretizáveis simultaneamente com o objetivo do projeto (LEWICKI, 2014).

Diferentes formas de conflitos são frequentes como, por exemplo, a intenção de um cliente no uso de uma determinada cor para elaborar uma peça de vestuário quando a mesma não está disponível no mercado. Neste caso, trata-se de um conflito intrapessoal, envolvendo apenas uma das partes: a vontade do cliente. Segundo Meyer (2011), o designer deve assumir a tarefa de mobilizar aliados, ultrapassando a construção física ou simbólica do artefato. No caso do conflito entre a escolha de uma cor pelo cliente e a indisponibilidade de compra, por exemplo, caberia ao designer resolvê-lo, desenvolvendo tal coloração com seus fornecedores ou dissuadindo o cliente de tal cor provocando uma nova escolha com a apresentação de opções adequadas para sua substituição.

Ainda que seja possível conduzir uma negociação de diversas formas, sua definição está sempre relacionada à existência de um conflito. Sendo assim, negociação é um processo com o propósito de chegar a um acordo, uma forma para gestão de conflito (FISHER, 1988; FISHER, 1997; CARVALHAL 2012; LEWICKI, 2014; MATOS, 2014).

De acordo com Fisher (1988), a negociação é uma forma de relacionamento funcional, onde o bom relacionamento entre as partes acarreta facilitação para se chegar a um acordo. Desta mesma forma, McDonnell (2009) define uma boa negociação em design como colaborativa e, para ele, está se dá de duas maneiras: uma, onde cada um dos envolvidos no processo, designer e cliente, contribui a partir de seu próprio território de conhecimento para responder às questões levantadas por ambas as partes; a outra, em que se observa que uma parte invoca a posição ou conhecimento da outra, criando empatia para propor ou justificar uma decisão de design a fim de obter uma resposta inteligente. Este processo se dá por meio de reuniões, havendo troca de informações quando um rumo de ações é acertado para avançar o desenvolvimento do projeto. A negociação define quais serão as ações presentes e quais serão tomadas dentro do projeto para atender a satisfação de ambas as partes envolvidas.

A troca de experiências e conhecimentos entre os agentes participantes do projeto, segundo McDonnell (2009), permite que essa ocorra de uma maneira harmoniosa e efetiva, sucedendo-se com a interação de opiniões. Assim, o designer cumpre o papel central ao deter habilidades altamente desenvolvidas que são relevantes nos maiores níveis de escopo e complexidade (SANDERS; STAPPERS, 2008).

Estas habilidades, segundo Meroni (2008), envolvem atividades como: identificar uma oportunidade de melhoria; selecionar um conjunto de metas para melhoria; projetar a estrutura geral de um conjunto de ferramentas para auxiliá-los; escolher ou projetar um modelo para mudança, juntamente com as etapas, ritmo de mudança e tempo de execução; identificar os recursos que são necessários para realização de um trabalho (quanto esforço de design, experimentação, suporte e quais as implementações que serão necessárias) e os compromissos que são aceitáveis dentro do projeto; reconhecer e questionar as restrições de estratégia do cliente (metas de desempenho; alinhamento; modelo de mudança); e aconselhar o cliente.

Em um ambiente favorável à troca de informação, onde a comunicação tornou-se global graças, por exemplo, à internet (MORAES, 2008), vivemos em conflito entre informação demais e conhecimento de menos (CARDOSO, 2012). Neste aspecto, assim como em outras áreas, os designers precisam contornar possíveis conflitos ao desenvolver um projeto onde seu cliente acredita deter conhecimento suficiente para interferir na tomada de decisão durante o projeto. Desta forma, muitas vezes o cliente, por acreditar que possui informações técnicas suficientes, presume poder decidir sobre a ação projetual que é de incumbência do designer. De acordo com Meyer (2011), na área do design, o contato entre designer e cliente pode acarretar em inversão de papéis, onde, muitas vezes, o cliente não aceita a autoridade profissional de designer, assumindo seu papel nas escolhas referentes ao projeto. Assim, acredita-se que o designer deve fazer uso da persuasão para atingir seus interesses.

Segundo Fisher (1988), a coerção tende a afetar o relacionamento. Quando um dos atores tenta coagir o outro, a tendência é diminuir a comunicação e confiança entre os mesmos. Fisher afirma que o uso da persuasão ao invés da coerção beneficia a negociação “a fim de não sacrificar o relacionamento por causa de um benefício de curto prazo, e temos todo o interesse de lançar mão de técnicas

de negociação” (1988, pag. 147); ou seja, persuadir é melhor do que coibir. Assim, cabe ao designer fazer uso de seu conhecimento especializado para enfrentar possíveis divergências e obter o melhor resultado com suas habilidades desenvolvidas, ferramentas e métodos de design (SANDERS; STAPPERS, 2008). Estes processos podem ser base para enfrentar possíveis conflitos com o cliente; entretanto não está claro o que há por detrás destas negociações.

1.2 ÂMBITO PROBLEMÁTICO E PROBLEMA DE PESQUISA

Embora haja significativa necessidade da negociação na elaboração de projetos em design, existe uma lacuna na pesquisa da negociação em projetos de design em estudos acadêmicos, com poucas publicações. Assim, não se conhece, exatamente, qual o papel do designer nos momentos de conflitos. Acredita-se que o designer faça uso de mecanismos, táticas e estratégias distintas para resolver os conflitos gerados ao longo do projeto; entretanto, sabe-se pouco sobre eles, como são utilizados pelo designer, qual sua eficácia junto ao cliente. A relevância desta pesquisa se dá em vista do problema de pesquisa: Quais são os mecanismos que o designer utiliza para resolver conflitos de projeto?

Percebe-se que o desenvolvimento de projetos em ateliês de moda envolvendo diversos atores incluindo cada vez mais a figura do cliente, que busca por produtos personalizados ou customizados, faz com que o designer venha a desenvolver habilidades para atender as demandas e manter sua autoridade e liderança no processo. Assim, acredita-se que o designer necessite fazer do uso de diferentes mecanismos, como facilitação, persuasão, diálogo e colaboração para atingir seus objetivos. Entretanto, não se conhece como, ou com que mecanismos o designer usaria para alcançar sua hegemonia projetual.

1.3 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Para a identificação dos conflitos, do papel tomado pelo designer e análise de mecanismos que os designers creditam como eficientes para enfrentar os momentos de conflito, buscou-se entrevistar designers que desenvolvem seu trabalho em ateliês de moda. A escolha desse tipo de escritório de design dá-se pelo seguinte motivo: um ateliê é entendido como um espaço de interação, experimentação e

produção de ideias, onde o indivíduo trabalha no processo de desenvolvimento de seus projetos, tais como: artes plásticas, ilustração, escultura, pintura, fotografia, vídeo, animação, música, rádio e moda. No segmento da moda, existem também alguns ateliês focados apenas na pesquisa e na criação de peças para o mercado, chamados de escritórios de pesquisa de tendências (TREPTOW, 2013). Porém, quando se refere especificamente a um ateliê de moda vem a ideia de costura, onde se desenvolve roupa sob medida. Esta peça do vestuário, neste formato de produção, envolve diretamente o cliente que participa de quase todas as etapas do seu desenvolvimento. De acordo com Maldonado, 1999, p.12:

Existe grande número de produtos fabricados de forma tradicional, ou seja, quase de forma exclusiva, de forma única ou em pequena série, devido à sua complexidade estrutural, por sua funcionalidade, ou por alto custo de sua produção.

Neste universo em que se contempla o fazer manual, a criação, o desenvolvimento e execução da peça (englobando todas as etapas normalmente segmentadas ou terceirizadas na indústria), onde o produto costuma ser desenvolvido por meio de um processo de negociação rico e bem demarcado, em que os conflitos são de alguma forma conhecidos, é que se desenvolve a pesquisa deste projeto. Ademais, verifica-se insuficiência de estudos da dinâmica particular dos ateliês de moda.

Figura 1 - Esquema do Processo de Desenvolvimento do Vestido Sob Medida



Fonte: a autora, 2017.

O processo de desenvolvimento de uma roupa sob medida é de alguma forma caracterizado como uma prática que envolve diretamente o cliente. Inicia-se com uma entrevista onde o designer e cliente desenvolvem uma espécie de *briefing* para

iniciar o projeto. Este *briefing* contém informações a respeito do uso da roupa, a ocasião (casamento, festa de formatura, trabalho, etc), data e local, assim como as expectativas do (a) cliente. Após a entrevista, o designer desenvolve pesquisa conforme as informações coletadas ou trazidas, somadas às suas observações quanto ao estilo pessoal e físico do (a) cliente. Assim sendo, haverá alguns encontros até se definir e desenvolver o artigo, encontros em que o designer irá definir, junto com o cliente, detalhes como bordados, aplicações, comprimentos de saia ou perna, decotes, etc. e os ajustes necessários ao corpo do usuário. Desta forma, a relação designer e cliente tende a se intensificar durante o processo. Entende-se que esta relação é particularmente rica para a análise.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo geral: **Investigar a percepção do designer quanto aos mecanismos utilizados para enfrentar conflitos entre os seus interesses e as aspirações do cliente no processo de projeto em ateliês de moda sob medida.**

Objetivos específicos:

- A. Compreender, na percepção do designer, como e em que momento do processo projetual ocorrem conflitos entre o profissional e o cliente.
- B. Investigar a percepção do designer sobre a negociação no processo de projetos em ateliês de moda.
- C. Avaliar mecanismos de negociação considerados de sucesso pelos designers, levando-se em conta os objetivos.
- D. Identificar mecanismos de negociações de insucesso com base na experiência dos entrevistados.

Para atingir os objetivos deste projeto e compreender qual o ponto de vista dos designers sobre como se deve lidar com conflitos no processo de projeto, onde os clientes estão diretamente envolvidos, foi elaborada uma pesquisa exploratória por meio de entrevistas com profissionais atuando em ateliês de moda sob medida. Segundo Duarte (2004, pag. 215), entrevistas em profundidade são fundamentais quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de um universo social específico.

O estudo previa entrevistas em profundidade com designers que atuam em ateliês de moda especializados em roupas feitas sob medida, onde a

participação do(a) cliente se dá em diversos momentos do processo. Foram contatados e contados todos os ateliês que atuam na cidade de Porto Alegre que participaram do projeto “Setorial de Moda” do SEBRAE¹, associados aos SIVERGS² e buscas em ferramentas de mídia especializados, tanto em sites especializados em moda, quanto em de pesquisa.

1.5 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

Este estudo se justificou, pois, se propôs a compreender e discutir resultados obtidos pelos designers ao enfrentar momentos de conflito junto a seus clientes em projetos de design de moda sobmedida.

A pesquisa contribuiu para a discussão sobre a função da negociação e sobre os mecanismos usados pelos entrevistados para lidar com conflitos em processos de design bem como alcançou melhor compreensão sobre a prática de projeto de moda que envolve os clientes.

A fim de atender aos objetivos da pesquisa e para sua melhor compreensão, a fundamentação teórica foi organizada por meio de uma pesquisa bibliográfica e abordagem descritiva.

Este trabalho divide-se em sete capítulos:

Capítulo 1: A introdução, caracterizando a pesquisa e evidenciando sua delimitação, problema e objetivos. A revisão de literatura foi segmentada em duas seções principais, iniciando com o conceito de design, processo de projeto e processos de projeto de moda desenvolvidos sobmedida.

Capítulo 2: Acredita-se ser necessária a compreensão do processo de projeto em design para relacionar os aspectos projetuais no âmbito da moda sobmedida para identificar e relacionar com os possíveis conflitos existentes nestes.

Capítulo 3: Apresenta-se uma visão abrangente desta área de estudo, que serviu como base teórica para a discussão dos resultados das entrevistas. São expostos os conceitos de conflito e negociação por meio de uma revisão teórica sobre os fundamentos gerais de conflito e negociação.

¹ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul. <http://www.sebrae-rs.com.br/>

² Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado do Rio Grande do Sul. <http://www.sivergs.org.br/>

Capítulo 4: É apresentado o método, o tipo de pesquisa e os procedimentos metodológicos realizados e a descrição da entrevista-piloto.

Capítulo 5: São expostos os resultados das entrevistas. Inicialmente exibida a forma de organização da descrição das categorias de análise, seguidas das descrições das subcategorias e unidades de análise.

Capítulo 6: São discutidos os resultados obtidos com as entrevistas realizadas, buscando relacionar com a revisão teórica a fim de responder o problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos.

Capítulo 7: Foram feitas as considerações finais e apresentadas limitações e sugestões para possíveis pesquisas futuras.

Por fim, descritas as referências e dispostos os anexos.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2 DESIGN

Ainda existe uma forte dúvida em relação ao termo Design no que se refere ao seu uso como uma atividade, ou seja, no processo de design, ou quanto ao resultado deste processo, produto, forma ou plano.

Conforme Cross (1999), estamos ainda construindo o paradigma adequado para a pesquisa em design. Para o autor, a pesquisa em design visa contribuir para a construção de nossa compreensão deste conceito, em particular, sobre a capacidade de projeção, onde a construção de tal paradigma será útil para a concepção, prática e o ensino de design. Desta forma, ainda sabemos relativamente pouco sobre o mistério da capacidade de design.

As pesquisas em design começam a existir de fato nos anos 1960, sendo que os primeiros estudos acadêmicos ocorrem a partir de 1980 (CROSS, 2001), sendo, assim, recentes.

O conhecimento para a construção das pesquisas em design envolve as pessoas, os produtos e os processos (CROSS, 2001). Vários autores como: Cross (1999, 2001), Friedman (2003), Dorst (2003), entre outros, dedicam-se a compreender a trajetória, a amplitude teórica, os métodos e processos, assim como o caráter científico e aplicabilidade do design.

Cross (2001), em seus estudos, apresenta uma trajetória com os principais teóricos, os momentos que marcaram a construção do campo do design, e discute a sua cientificidade, contrapondo o design, que desenvolve artefatos, versus a pesquisa científica do design.

O autor aponta que, apesar de o design ser um campo interdisciplinar, o que o caracteriza e o torna único é a forma projetual (design) de raciocinar, onde não há uma forma linear de pensamento, podendo, assim, o designer ser caracterizado como alguém que constrói métodos.

Assim como Cross (2001), Dorst (2003) também se dedica à reflexão do design a partir da estruturação dos problemas, afirmando que a maioria dos problemas, ou parte deles, é de natureza indeterminada. Neste sentido, os problemas são indeterminados porque os interesses envolvidos muitas vezes são desconhecidos e se modificam. Com isto, considerar a importância do usuário e o

processo indefinido, onde os interesses são apresentados ao longo do processo, faz-se relevante. Portanto, na visão do autor, para realmente entender design, é preciso encarar os problemas na perspectiva do olhar do designer. Assim, os designers manipulam e estruturam o problema de projeto ao mesmo tempo em que o solucionam. Esta natureza não linear de pensar do designer, relativo ao aspecto de identificação do problema, pensar na solução e retornar ao problema, facilita os aspectos de negociação durante o processo, uma vez que a flexibilidade projetual permite que conflitos de projeto possam ser identificados e revistos ao longo do processo.

Para Friedman (2003), a maioria das definições do termo design, normalmente, divide-se em três atributos. Primeiro, a palavra design refere-se a um processo. Em segundo lugar, o processo visa a um objetivo, uma meta. Em terceiro lugar, o objetivo do projeto é resolver problemas, encontrar necessidades, melhorando situações, ou criar algo novo ou útil. Desta forma, “o projeto interessa o que as coisas devem ser, a concepção de artefatos que realizam objetivos” (SIMON, 1981, p.198). A definição de Herbert Simon, segundo Friedman (2003), cobre a maioria das formas de design, permitindo definir design como o processo pelo qual delineamos cursos de ação que visam mudar as situações existentes em preferidas.

Assim, na perspectiva de Simon (1981), todo o artefato é constituído a partir de um propósito ou objetivo, estando este, ligado a sua funcionalidade e ao ambiente onde será concebido. Sob esta ótica, o processo é desenvolvido por meio de um problema definido previamente, de modo que o processo de projeto estará condicionado a uma ação prévia de organização e controle de resultados (REYES, 2011). Em suas obras, Simon (1981) procura enquadrar o design dentro da sua teoria geral da racionalidade limitada de resolução de problemas. De acordo com sua visão, o design se ocupa de como as coisas deveriam ser, em transformar uma situação existente em uma situação desejada. Sua linha de pesquisa é racional e sistêmica, não considerando a intuição. Sugere que, a partir de conhecimento, os mecanismos gerais de resolução de problemas se mostraram eficazes para a manipulação de grandes domínios, embora aparentemente bem estruturados, devem ser extensíveis aos domínios mal estruturados sem qualquer necessidade de introdução qualitativa de novos componentes. (DORST, 2003; SIMON, 1973).

Portanto, o ótimo para Simon não existe. O que existe é uma solução satisfatória que se busca por meio de teste e simulação.

Em outra perspectiva (REYES, 2011) ou ainda, em uma perspectiva complementar (FRIEDMAN, 2003), Donald Schön (2000) visualiza a própria elaboração do problema como parte do processo de projeto, a construção do problema faz parte do ato de projetar. O autor propõe o processo de *reflexão-na-ação*, onde a teoria está incorporada à prática, como a capacidade de responder às situações de forma espontânea por meio da improvisação. Não existem soluções técnicas prontas. As soluções dos problemas surgem com a identificação e concepção do problema, com o uso de talento artístico. Para SCHÖN (2000, p.31):

É possível, às vezes, através da observação e da reflexão sobre nossas ações, fazermos uma descrição do saber tácito que está implícito nelas. Nossas descrições serão de diferentes tipos, dependendo de nossos propósitos e das linguagens disponíveis para essas descrições. Podemos fazer referência, por exemplo, às sequências de operações e procedimentos que executamos; aos indícios que observamos e às regras que seguimos; ou aos valores, às estratégias e aos pressupostos que formam nossas 'teorias' da ação.

Donald Schön (2000) defende a aplicabilidade do conhecimento para solucionar problemas e conflitos. Sugere que os profissionais deveriam desenvolver inteligências as quais chama de talento artístico, incluindo a criatividade, perspicácia e intuição. Assim, para ele, a solução do problema surge por meio do talento artístico do designer, a partir da identificação e concepção do problema. O autor não propõe um método de pesquisa já que, de acordo com seu ponto de vista, tudo no design é situacional. Nesse sentido, o pesquisador entra no objeto de estudo e faz a reflexão na ação. Considera o que descreve como "surpresas" o que seriam as avarias do projeto. Para Schön, esses são os pontos de virada do designer na prática do projeto.

Considerando que as perspectivas destes dois autores, Simon e Schön, estão diretamente ligadas às reflexões de diversos estudiosos neste campo, influenciando suas bases de pensamento sobre os processos de design, faz-se necessária uma breve reflexão acerca de seus conceitos. Observa-se que essas visões ora se opõem, ora se sobrepõem. Simon sugere que todos os problemas de design podem ser enquadrados dentro da racionalidade limitada e, portanto, não exigem novos

esforços para serem resolvidos desde que os dados empíricos sejam enquadrados na teoria existente. Do profissional de design, são exigidas a experiência e memória para transformar um problema mal estruturado em um bem estruturado; ou seja, não há espaço para o artístico e para a criatividade livre. Por outro lado, a proposição de Schön também apresenta fragilidades. Em sua proposição, não é possível criar um método, considerando que cada profissional terá o seu modo de entender e resolver cada problema. Portanto, o aprendizado dar-se-ia com base na experiência do profissional, e os processos poderiam ser estabelecidos apenas pela observação. “Em nenhum momento Schön fala sobre o processo de coleta de informações e sobre a operação dessas informações como elementos de interferência no processo do projeto” (REYES, 2011, p. 09). Neste sentido, conforme Reyes, a incursão de dados como interferência externa em diversos momentos do projeto pode ser um fator que dinamiza o projeto tornando-o menos determinista.

Friedman (2003), utilizando os conceitos já citados, complementa que o design é todo o processo onde uma gama de domínios é necessária para um determinado resultado. Dessa forma, um designer deve agir dentro destes quadros. Cada domínio requer uma ampla gama de habilidades, conhecimento e consciência. Desse modo, a atividade de design pode também ser qualificada como uma disciplina integradora e interdisciplinar. Diante deste contexto, na medida em que os quadros onde o designer opera se apresentam como o âmbito em que acontecem conflitos de projeto, o designer faz uso de diferentes disciplinas para resolução dos mesmos. Sendo assim torna-se importante para o designer fazer uso de outras disciplinas para auxiliá-lo a fazer as negociações necessárias. Assim, ao contrário de que imaginavam os precursores da atividade, o design não é uma atividade autônoma, da mesma forma que as atividades de idealização e execução não são distintas. A atividade de projetar coordena, integra e articula todos os fatores que participam do processo construtivo da forma de um produto (MALDONADO, 1999).

Segundo Maldonado, projetar a forma refere-se a fatores relativos à utilização, fruição e ao consumo individual ou social do produto, considerando aspectos funcionais, simbólicos e culturais, bem como a sua produção técnica, econômica, sistêmica, etc, tendo-se em conta que, a partir do momento em que todos os produtos do trabalho do homem são entendidos como artefatos (1999, p. 17), o design deixa o campo da produção estrutural e emerge aos produtos supra-estruturais, ou seja, construções simbólicas de todos os tipos. Assim, o design não

se limita atualmente à produção industrial (KRIPPENDORFF, 2006).

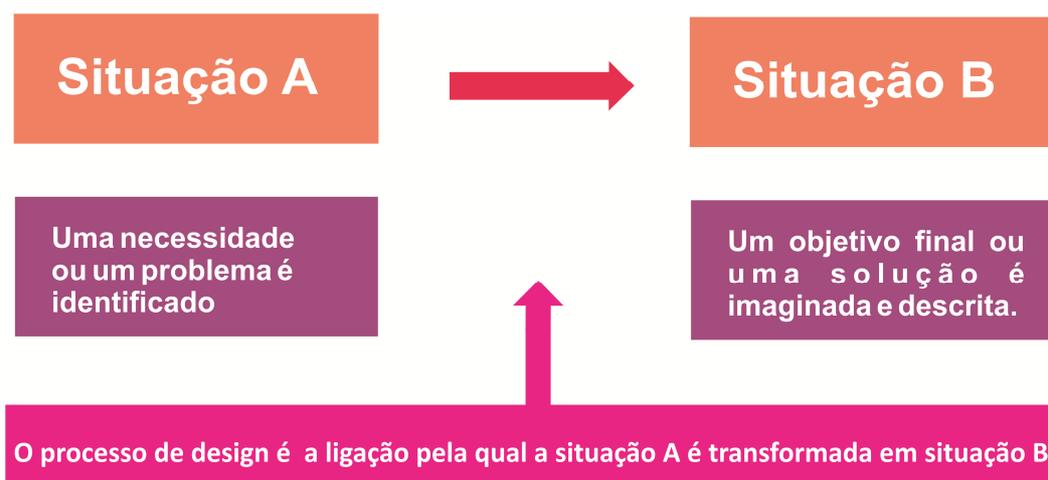
Desta forma, na sociedade contemporânea, o design não se refere somente ao desenvolvimento e concepção de produtos, aspectos formais e estéticos. Entende-se o design como um caleidoscópio de perspectivas, onde sua definição é fluida e escorregadia (VERGANTI 2012). A expansão da definição de design o coloca além do produto, permitindo vastas conexões, especialmente no que diz respeito a significados.

Esta revisão acerca da definição do conceito de design fez-se necessária no contexto desta pesquisa para que pudéssemos refletir sobre o processo de projeto. A partir daí, verificou-se que o processo de design está relacionado à definição e resolução de problemas, onde o modo e a forma não linear de pensar do designer auxiliam no processo de projeto que estudaremos a seguir.

2.1 PROCESSOS DE PROJETO

Segundo Findeli (2001), estamos em um momento de mudanças na prática de design, compreendendo-se como uma crise, que, do ponto de vista do autor, pode estar relacionada aos seus conceitos de “arte aplicada” ou “ciência aplicada”, associando o caráter utilitário dos artefatos que também possuem aspectos estéticos formais: arte aplicada aos conhecimentos adquiridos em escolas teóricas, sendo uma aplicação de ciências humanas e sociais. Ainda, hoje, a prática de projeto está associada à resolução de problemas, conforme Figura 2 a seguir. Neste sentido, sendo a pesquisa bem elaborada e conduzida, seus aspectos funcionais estarão bem definidos e alcançar-se-á a solução de problema.

Figura 2 – Processo de projeto com base na resolução de problemas



Fonte: Findeli (2001). Adaptação e tradução livre da autora.

Desta mesma forma, compreendendo o design como um processo, Cross (2010) propõe o projeto como campo disciplinar, estando em congruência entre o universo da ciência e das humanas, artes. Partindo do pressuposto de que a ciência visa “compreender seu objeto, formular leis, elaborar conceitos adequados, classificar e organizar as diferentes manifestações e, por fim, reunir o conhecimento em um simples sistema” (Kirchmann apud Bonsiepe, 2011, p. 224), Bonsiepe aponta que, nos anos 1960, o discurso projetual dominou os estudos na área. Assim explica Bonsiepe (2012, p. 226):

Naquele tempo, o debate sobre metodologia ocupou lugar privilegiado porque se acreditava que os métodos projetuais poderiam criar uma ponte entre design e ciências, contribuindo para estruturar o processo projetual, tornando-o mais objetivo e libertando-o das veleidades subjetivas.

Assim, naquele momento buscou-se formular e modelar o processo projetual, abraçando procedimentos científicos e avaliando os processos de design. Surgiram inúmeras publicações acerca de metodologias projetuais, fundamentadas na tomada de decisão e especialmente na solução de problemas relacionados à inteligência artificial. Entretanto, esta inteligência artificial dura tende a algoritmizar o processo projetual, o que justamente que não caracteriza a ação projetual (BONSIEPE, 2012).

Nesse contexto, Moraes (2010) aponta que, naquele momento, esta estrutura projetual detinha elementos de fácil decodificação, conteúdos previsíveis,

condizentes ao cenário anterior ao nosso presente, hoje um globalizado abundante em informações. Assim, estabeleceu-se um modelo linear de metodologia projetual. Como parte inicial desta metodologia, o *briefing* aparece, geralmente, como a referência inicial sobre o usuário, que não tinha possibilidades de escolha por diferentes produtos, uma vez que o mercado era basicamente regional. Conforme Moraes: (2010, p.17):

Os elementos de possível interligação, apontados pela antiga metodologia projetual e utilizados durante o ato projetual na era moderna, eram conectados de forma previsível e linear, quase sequencial, tendo sempre como referências os fatores e objetivos inerentes ao projeto, dentre os quais se destacam: delimitação precisa do mercado e do consumidor, o briefing, o custo e o preço do produto, os possíveis materiais a serem utilizados (sempre visando o custo) as referências de ergonomia e antropometria, a viabilidade de produção fabril, e uma estética tendendo para o equilíbrio e neutralidade.

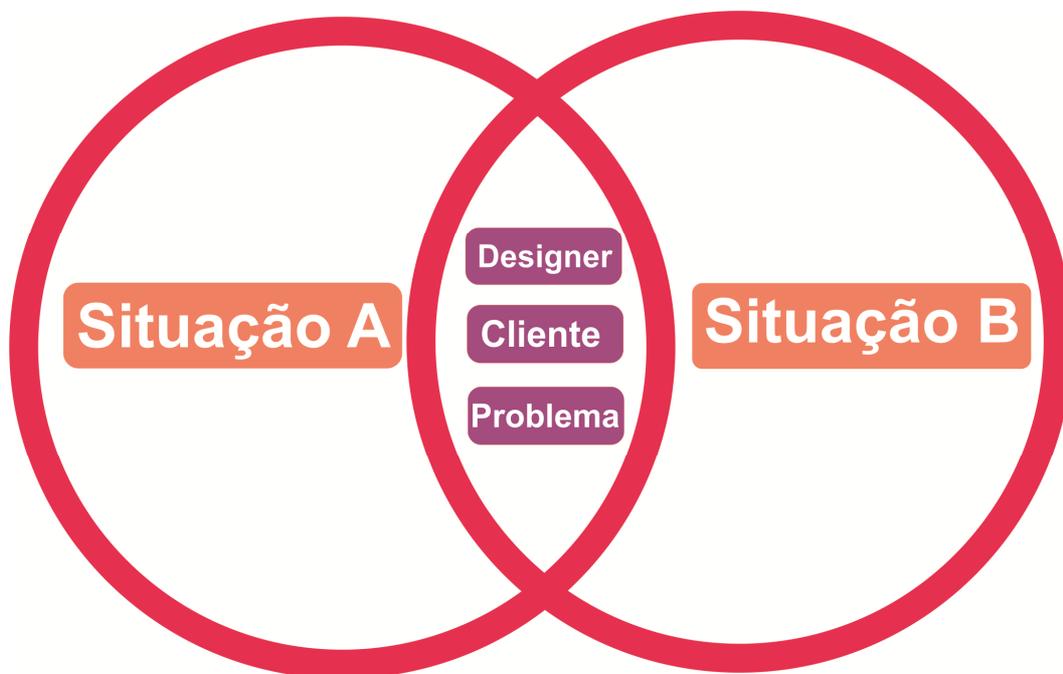
Ainda que esta forma tenha atendido, por longo período, às necessidades dos consumidores, hoje, em um cenário competitivo e complexo, em constante modificação, orientado pela lógica da inovação (MORAES, 2010), esse modelo torna-se insuficiente. Munari (1996, apud MORAES, 2010) aponta que o sonho de um desenvolvimento linear e contínuo acabou devido ao forte dinamismo, demandas diversas, ambiente saturado de mercadorias, da mesma forma que as questões como recursos naturais e a inserção das tecnologias, diminuindo a necessidade de mão de obra humana, alteram o curso do processo de projeto.

Nessa nova perspectiva, Bonsiepe salienta a necessidade de pesquisa prévia e paralela ao ato de projetar. Assim, a atividade de projetar conduz à “formulação de novas perguntas cujas respostas dependem de novos conhecimentos gerados pela pesquisa” (2012, p.229).

Para se adequar às novas exigências do mercado, ainda que o autor reconheça que modelo anterior permanece em maior uso nas práticas profissionais e ensino de design, Findeli (2001) aponta que o designer deve compreender a dinâmica do sistema de projeto, estando de acordo com uma nova perspectiva na resolução de problemas. O ato de projetar não pode ser definido como somente a transformação de problema em solução. O designer é parte constitutiva do problema

e da solução e os afeta da mesma forma em que é afetado por eles como mostra a Figura 3:

Figura 3 – Processo de projeto como sistema



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Findeli (2001).

Assim, o designer age dentro do problema, sendo o designer e cliente também modificados por ele. Da mesma forma, com base na resolução de problemas complexos, ou como coloca o autor, problemas de natureza indeterminada, Dorst (2003) aponta que, para entender o processo de design, é preciso ver os problemas como situados através do olhar do designer, envolvendo uma descrição de situações críticas do projeto, sendo estas as surpresas que ocorrem ao longo do processo. Assim, ao mesmo tempo em que o designer passa por etapas racionais para solucionar problemas, também se utiliza de ações e reflexões sobre suas ações construídas tacitamente ao projetar.

Neste sentido, Dorst (2003) aponta para o modelo chamado por ele de coevolução dos processos de concepção, onde os designers manipulam e estruturam o problema de projeto ao mesmo tempo em que o solucionam. O autor aponta para a relevância da experiência e conhecimentos adquiridos previamente pelo designer, uma vez que ele projeta por meio de etapas racionais, e, ao mesmo

tempo, faz uso de ações para idealizar tacitamente. Assim, o design criativo envolve um período de exploração, onde o designer explora os espaços, problema e solução, a partir de uma interação de análises, sínteses e avaliações, até haver um pareamento destes e a construção de um caminho entre eles.

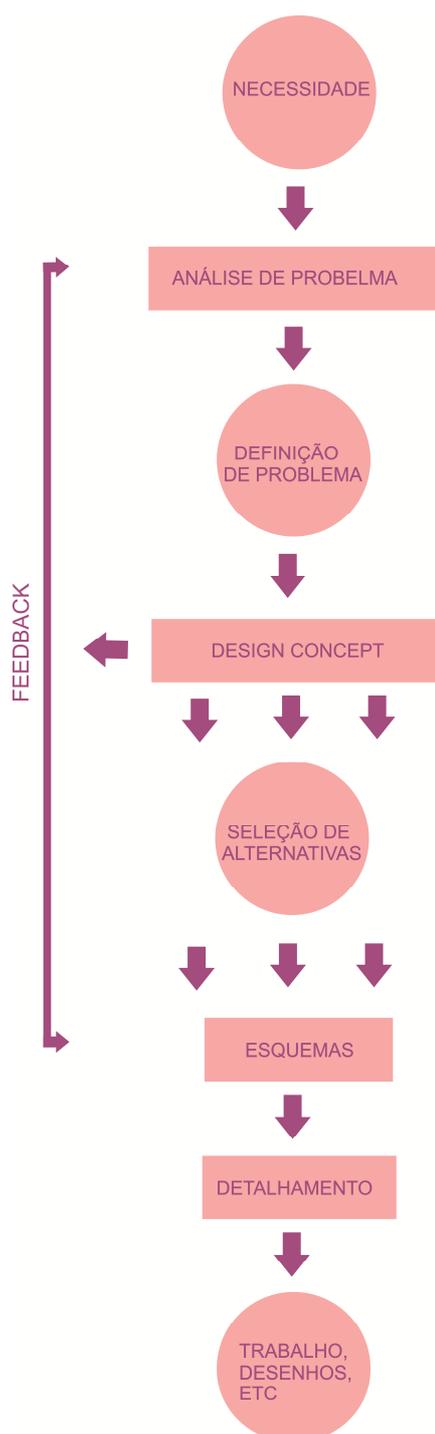
2.1.1 Modelos de processo de design

Segundo Cross (1989), existem três diferentes categorias de modelos de processo de projeto de design: modelos descritivos, modelos prescritivos e modelos interativos. Conforme descreve o autor, muitas foram as tentativas de se desenhar o processo de design. Alguns destes modelos simplesmente descrevem a sequência de atividades que ocorrem no processo, outros buscam o melhor ou mais apropriado padrão para as atividades.

Os modelos descritivos, também considerados modelos convencionais de design (CROSS, 1989), normalmente identificam a importância de gerar um conceito de solução (*Design concept*) no início do processo, o que, segundo Cross, aponta ao pensamento natural de design voltado à solução, sendo um modelo simples partindo de quatro estágios principais: exploração, geração, avaliação e comunicação.

Esse modelo pode ser considerado heurístico, pois usa experiência prévia do designer, orientações gerais e regras que levam os designers a acreditarem em sua intuição como a melhor direção, ainda que sem garantia de sucesso. Cross aponta que os modelos de processo de design são comumente desenhados em um diagrama de fluxo, com desenvolvimento do procedimento de design seguindo de um estágio para outro, mas com voltas a estágios anteriores mediante a necessidade demonstrada em *feedbacks*. Desta forma, French (1985 apud DUBBERLY, 2004) desenvolveu um modelo descritivo mais detalhado, como segue:

Figura 4 - Diagrama de fluxo Franch (1985)



Fonte: Dubberly (2004, p. 31).

Este modelo baseia-se nas atividades: análise do problema, design concept, esquemas formais, detalhamento. Ao final de cada atividade, seria gerado um *output* como resultado que forneceria insumo para a etapa seguinte. A primeira atividade seria, a partir de uma declaração de necessidade, a análise do problema, reforçando, assim, a atividade com base na resolução de problema.

Ainda que muito semelhante ao processo convencional de design, os modelos prescritivos dão ênfase à especificação do desempenho derivado logicamente do problema, gerando várias alternativas de *design concept*, construindo as melhores subsoluções para realização de uma escolha racional das melhores alternativas. Esses processos racionais não são sempre encontrados na prática convencional de design; de acordo com Cross (1989), esses modelos prescritivos foram concebidos para persuadir e encorajar designers a adotarem melhores formas de trabalho.

Desta forma, modelos prescritivos oferecem uma metodologia algorítmica, ou seja, um procedimento sistemático a ser seguido. Muitos destes modelos enfatizam a necessidade de análise que anteceda à geração de soluções. A intenção é buscar a certeza de que o problema de design foi totalmente compreendido, que nenhum elemento relevante deixou de ser analisado e que o problema foi realmente identificado (CROSS, 1989). Esses modelos tendiam inicialmente a uma estrutura definida por Jones (1984, apud CROSS, 1989) em uma metodologia sistemática com base em: análise, síntese, avaliação.

Outro modelo prescritivo mais detalhado foi desenvolvido por Archer (1984, apud CROSS, 1989) incluindo a interação com o mundo exterior ao projeto, como *input* de clientes e *stakeholders*. Os *inputs* e *outputs* são demonstrados nesse modelo como externos ao diagrama do processo de design.

A característica especial nesse processo é que a fase analítica é realizada com observação objetiva e seu raciocínio é indutivo. Já a fase criativa é realizada por meio de julgamento subjetivo e seu raciocínio é dedutivo.

Um modelo mais radical de processo de design que reconhece a natureza do pensamento em design focado na solução de problemas foi sugerido por March (1984, apud CROSS, 1989). Ele argumenta que as duas formas de raciocínio convencionais – indutiva e dedutiva – só se aplicam aos tipos de atividade de projeto - avaliação e análise. Entretanto, a atividade principalmente associada ao design é a síntese³, e, para tanto, geralmente não há uma forma de raciocínio reconhecida. Assim, March (1984, apud CROSS, 1989) desenhou o modelo a partir da pesquisa do filósofo Pierce para identificar o raciocínio abduutivo. Por esta razão, o design foi classificado como generativo ou produzido. Esse modelo racional de processo de design é o modelo PDI: produção-dedução-indução.

³ No processo de design, a síntese significa encontrar possíveis soluções para cada especificação e construção de projeto. (CROSS, 1989)

O terceiro modelo apresentado por Cross (1989) busca capturar a essência do processo de design, onde a compreensão e entendimento do problema se desenvolvem juntos, em forma de coevolução. A atenção do designer permanece em movimento para frente e para trás, do problema à solução, acreditando que exista uma lógica na progressão do problema para subproblemas e de subsoluções para solução. Assim, a relação entre problema e solução seria simétrica e sua ordem não altera o resultado final do processo. Ainda assim, o modelo reconhece que existe um padrão esperado no progresso do processo de design, de um problema entregue a uma proposta de solução.

Referindo-se aos processos de projeto de design de moda sob medida, faz-se necessário a utilização dos estudos relativos a Alta-costura. O termo Alta-costura, do francês *Haute Couture*, refere-se a uma prática de design de moda em seu mais alto nível de mercado (RENFREW, 2010), produzindo roupas com exclusividade conforme as medidas da cliente (TREPTOW, 2013). O uso legal deste termo é restrito à França através da Câmara de Comércio da Indústria de Paris. Para deter permissão de se autodenominar estabelecimento de alta-costura e tornar-se membro da Câmara Sindical de Alta-Costura, a *maison*⁴ deve seguir regras específicas determinadas como desenvolver peças exclusivas de forma artesanal sob medida a clientes, possuir local específico em Paris com determinado número de funcionários formados pela Ecole de La Chambre Syndicale de La Couture, apresentar dois desfiles anuais contendo pelo menos trinta e cinco modelos, entre outros.

Estas restrições tornam o mercado de alta-costura bastante restrito. Atualmente existem apenas doze membros permanentes, o que levou a Câmara Sindical de Alta-Costura estabelecer critérios para criar novas categorias de convidados e correspondentes. Ainda que o termo Alta-Costura tenha restrição legal de uso, esta prática caracteriza o processo de trabalho de diversos ateliês de moda pelo mundo, que, muitas vezes, fazem uso errado do termo. No presente trabalho, optou-se por classificar esta prática de design de moda como sob medida, uma vez que este exemplifica a diferenciação da moda feita em larga escala e não fere os direitos legais reconhecidos.

⁴ Como são chamados os estabelecimentos de *Haut Couture*.

2.1.2 Processo de projeto de alta-costura

Compreendendo a similaridade da prática desenvolvida nos ateliês de moda sobmedida com a prática da *Haute Couture*, onde em ambos os segmentos as roupas são desenvolvidas diretamente nas medidas e com a presença do usuário, considera-se relevante fazer uma revisão dos processos desenvolvidos por este segmento.

Existem duas formas principais de trabalho nos ateliês de Alta-Costura. O desenvolvimento da coleção, inicialmente de forma autoral, produzida sob medida para as modelos, apresentada em formato de desfile e, posteriormente, reproduzindo, com algumas adaptações nas medidas da cliente de forma exclusiva; e de forma direta com a cliente, quando esta apresenta uma demanda específica, e o designer desenvolve de forma exclusiva o projeto da mesma forma como eram realizadas as práticas no início do século XVII (RENFREW, 2010), quando as mulheres da nobreza buscavam por vestidos e acessórios personalizados para ocasiões sociais da corte. Segundo Renfrew (2010), os *couturiers* costumavam colocar nestas peças exclusivas etiquetas com o nome da respectiva cliente, o que sugere a estreita relação da criação entre profissional e cliente.

Segundo Treptow (2013), o processo de desenvolvimento na alta-costura apresenta-se como um ritual com tradições, envolvendo além do trabalho do estilista e de sua equipe de colaboradores. As primeiras etapas estão na busca pela fonte de inspiração e materiais (TREPTOW, 2013). O uso de materiais nobres é uma característica deste segmento (SORGER, 2009), onde os designers permanecem em constante busca por novidades e, algumas vezes, ao firmarem parcerias com fornecedores, desenvolvem tecidos exclusivos com suas próprias criações têxteis.

Para o desenvolvimento de coleções, são realizados inúmeros esboços até a seleção dos modelos que serão desenvolvidos. Estes modelos a serem confeccionados passarão para uma etapa inicial, onde a ideia do estilista é executada em um *toile*, feito em tecido de algodão ou forro, para depois ser cortado no tecido definitivo (TREPTOW, 2013). O *toile* tem como propósito servir como peça piloto da roupa final, feito em material mais barato. (SORGER, 2009). Segundo Renfrew (2010), é feita uma série de provas do *toile* com a cliente para garantir a modelagem de acordo com as medidas, caimento, acabamentos e detalhes.

De acordo com Treptow (2013), é desenvolvido um minucioso trabalho manual que pode chegar a centenas de horas e altos custos. Assim, segundo a autora, o que mais diferencia o processo de alta-costura do industrial não é seu caráter de exclusividade, mas sim a forma e a técnica como é construído.

Grande parte dos designers de moda utiliza-se de esboços para representar suas criações. Desta forma, após escolhido pela cliente ou para a coleção o modelo a ser confeccionado, deve ser redesenhado contendo detalhamento e informações para quem irá executá-lo, por exemplo, recortes, bordados, aplicações (TREPTOW, 2013). Conforme Treptow, estas práticas podem variar de acordo com cada designer, ainda que a maioria costuma representar suas criações por meio de desenhos, enquanto outros desenvolvem diretamente o *toile* sobre o manequim.

Os modelos são confeccionados pela supervisão *première*, o braço direito do designer (TREPTOW, 2013; RENFREW, 2010), como é chamada a costureira-chefe da *maison*. O processo de costura da peça varia; alguns designers costumam acompanhar o processo de costura, outros, apenas as provas com a cliente, deixando a cargo da *première* esta função (TREPTOW, 2013).

Conforme Treptow (2013), na primeira prova da roupa, realizada no *toile*, serão confirmados os detalhes da peça, recortes, pregas e medidas. Após, este é descosturado para ser usado como base para o corte do real tecido da peça.

Na prova seguinte, serão examinados o caimento, drapejamento e volumes obtidos com o vestido ou traje alinhavados no tecido final. Nesta segunda prova da peça, também são feitos ajustes de comprimentos de manga, saia e calça, profundidade de decote e possíveis assimetrias do corpo da cliente que devem ser diagnosticadas para reparação da peça. Os detalhamentos de bordados, posições de aplicações e outras particularidades do projeto também costumam se apresentar neste momento. Muitas vezes, na terceira prova, restam apenas detalhes a ser revistos para ajustes necessários, averiguados nas provas anteriores.

Alguns projetos mais elaborados, que contenham bordados pesados ou cortes godês assimétricos, podem necessitar que o vestido permaneça pendurado para que o tecido estique e os ajustes sejam realizados (TREPTOW, 2013), o que pode necessitar de maiores ajustes levando a outros encontros com a cliente.

Diante deste cenário, pode-se perceber que a prática de desenvolvimento de roupas sobmedida se assemelha à alta-costura, onde ambas envolvem dedicação e alto desempenho por parte do designer e seus parceiros para atender a uma

clientela restrita e exigente. Neste mesmo sentido, o processo de projeto sobmedida, ainda que se trate de uma prática bastante antiga, assemelha-se aos moldes atuais de projeto, não lineares (MORAES, 2010). Acredita-se que este modelo de processo é o que Cross (1989) chama de forma de coevolução, mesmo que siga um padrão de progresso de design, a atenção do designer permanece em movimento para frente e para trás, do problema à solução, pois podemos considerar que a cada prova de roupa surjam subproblemas e conseqüentemente, subsoluções, até que se evolua e se chegue à solução.

Ainda neste processo, para que se possa atender com excelência tais exigências, faz-se necessária a dedicação de inúmeras horas de trabalho em um processo minucioso que apresenta a participação do usuário em diversas de suas etapas. Contudo, o próximo capítulo abordará os conflitos e os fundamentos da negociação para melhor compreensão das relações entre designers e clientes.

3 CONFLITO E NEGOCIAÇÃO

3.1 CONFLITOS

Conforme Carvalho (2012), durante todo o percurso de um projeto de qualquer natureza, considerando todas suas fases e estágios até a disponibilidade final do seu produto, ocorrem grande número e variações de negociações e muitos conflitos devem ser tratados. A relação entre conflito e negociação vem sendo estudada por pesquisadores a fim de compreender a natureza dos processos de negociação e as formas de abordar conflitos (CARVALHAL, 2012).

Grande parte dos autores descreve a negociação como situação presente em nossas vidas, inclusive nas relações mais comuns do cotidiano (FISHER, 1988; FISHER, 1997; CARVALHAL, 2012), como a escolha do canal de televisão a ser assistido. Entretanto, a negociação como instrumento gerencial está ligada à existência de conflito (CARVALHAL, 2012). Segundo Lewicki (2014), conflitos ocorrem quando duas ou mais partes dedicam-se ao mesmo objetivo e desejam o mesmo, de forma que apenas uma delas se sai vencedora ou quando trabalham na mesma meta, porém com intenção de resultados distintos. Conflitos destas duas naturezas podem ocorrer nas práticas de projetos de design em que a participação de clientes está envolvida. De acordo com Lewicki (2014, p.20):

O conflito é definido como um forte desacordo ou oposição de ideias, etc. e inclui a divergência de interesses ou a convicção de que as aspirações atuais das partes não são concretizáveis simultaneamente. Um conflito surge da interação de pessoas interdependentes que percebem a incompatibilidade e a interferência recíproca em relação à realização de seus objetivos.

Desta forma, os conflitos estão relacionados a situações onde as relações se tornam necessárias, ou imprescindíveis. Ainda que exista a interdependência das partes, seus objetivos ou percepções podem ser divergentes, gerando atrito. Para que se identifique como um conflito, este desacordo de opinião deve gerar tensão em pelo menos uma das partes, acentuando as emoções e ressaltando os interesses pessoais dentro da situação ocorrida. Ainda que as partes se encontrem determinadas a desenvolver algo em comum, muitas vezes suas convicções na

forma em que atingirão sua meta podem ser contraditórias e cada uma das partes buscará seus interesses com determinação. Ao identificar a intervenção por parte dos outros, veem suas intenções em risco, intensificando a geração de conflito.

Os conflitos ocorrem geralmente em quatro níveis, dependendo de seu significado, estando relacionado às partes envolvidas, podendo ocorrer de modo *intrapessoal*, *interpessoal*, *intragrupo* ou *intergrupo* (CARVALHAL, 2012; LEWICKI, 2014).

O conflito *intrapessoal*, ou *intrapsíquico* ocorre com o próprio indivíduo, sem envolvimento de outra parte. O segundo nível, o conflito *interpessoal*, ocorre entre indivíduos. A maioria dos conflitos envolve este tipo de conflito, assim como o terceiro nível, *intragrupo*, que ocorre no interior de um mesmo grupo. Em algumas situações no processo de desenvolvimento de uma peça de vestuário, o cliente não é necessariamente o usuário. Há o exemplo de uma aia que, apesar de usar a roupa, pouco influencia no projeto. Neste caso, além da criança, estão envolvidas a sua mãe e a noiva. Situações que envolvem conflitos entre membros de um mesmo grupo, como no caso da noiva, mãe e aia, são consideradas, segundo Lewicki (2014), um dos principais níveis de conflito, pois afetam a capacidade do grupo em relação a tomadas de decisões. O último nível de conflito é o *intergrupo*, que envolve desde diferentes organizações, famílias até nações, dificilmente ocorrendo no interior de um mesmo ateliê, ainda que relevante às pesquisas em razão da complexidade das negociações necessárias.

Presumivelmente, acredita-se que o conflito é meramente ruim. A existência de um conflito, de acordo com Lewicki (2014), indica que algo vai mal, com problemas, e que sua presença acarreta consequências destrutivas. Diversos são os motivos para que algo negativo acompanhe um conflito. Um conflito pode gerar *competição* entre as partes quando suas metas são opostas, gerando uma disputa que termina em “ganha-perde”, quando uma das partes sai vitoriosa. A distorção da percepção pode ocorrer quando, ao intensificar o conflito, pelo menos uma das partes passa a *interpretar equivocadamente* segundo sua perspectiva, gerando uma reflexão estereotipada e distorcida do problema, rejeitando as que se opõem a ela.

A relação em conflito também afeta a *emocionalidade*: as partes sentem-se irritadas, ansiosas e frustradas, muitas vezes em proporção ao aumento do conflito. Desta mesma forma, os conflitos *prejudicam a comunicação* entre atores; quanto maiores as divergências de opiniões, menor o diálogo entre as partes. Assim, sem

discutir a origem da disputa, aumentam os *pontos obscuros* do conflito, o que dificulta sua resolução. Sem diálogo e sem conhecer as opiniões dos demais atores, a tendência de todos é *enrijecer* em relação à posição e pensamentos iniciais, sem estar aberto a novas possibilidades e acreditando que existem apenas dois lados, sem considerar que os conflitos são complexos e multidimensionais, realçando apenas as *diferenças* e não as semelhanças em seus objetivos. Contudo, o resultado de um conflito mal administrado torna-se a *intensificação* do mesmo, podendo comprometer o resultado final de um projeto. “Com isso, crescem a intransigência, a relutância de aceitar as posições de outras partes e a inclinação de adotar posturas defensivas e pouco comunicativas (LEWICKI, 2014, p.21)”. Assim, um conflito não gerenciado acaba como “bola de neve”, crescendo em torno de si mesmo com o aumento da pressão.

Por outro lado, os conflitos podem ser uma válvula de inovação, contendo aspectos produtivos. Segundo esta compreensão, o conflito teria duas características: destrutiva e construtiva (LEWICKI, 2014), ou, conforme Carvalhal (2012), consequências positivas e negativas. Conflitos ‘positivos’ podem ser compreendidos como aqueles em que o resultado produz um acordo na forma de uma situação de ganho mútuo para os oponentes, permitindo a cocriação de valor; em contraste, no caso de um resultado ‘ganha-perde’, conflitos podem ser compreendidos como sendo ‘negativos’, pois seus efeitos destrutivos podem ameaçar tanto o desempenho quanto a cocriação de valor (MELE, 2011). Desta forma, a intenção não seria eliminar o conflito, mas sim aprender a controlá-lo por meio de uma estratégia de negociação, buscando fins construtivos ao projeto.

Alguns fatores, de acordo com Lewick (2014), podem facilitar ou dificultar a gestão dos conflitos. A comunicação entre as partes envolvidas aprimora a capacidade de lidar com problemas que, com o aumento da compreensão da frustração dos outros, tende a incentivar a intenção de resolução do problema. Assim, fazem-se necessárias discussões em torno dos conflitos existentes, renunciando a mudança por meio de desafio. Quando conduzidos de forma eficaz, elevam a moral e fortalecem as relações, sem evitar frustrações e problemas, mas sim fazendo surgir resistência entre os integrantes mediante a resolução do conflito em forma de equipe.

Ainda, de acordo com Lewick (2014), os conflitos podem melhorar a percepção de si próprio e dos demais, podendo servir como ferramenta de

compreensão pessoal ao conhecer pelo que estamos dispostos a lutar e qual a sua importância, e, compreender o que deixa os outros insatisfeitos pode ajudar a entendê-los. Os conflitos auxiliam em um caráter realista nas avaliações; por meio deles, visualizamos questões sob a ótica dos outros, tornando-nos, assim, menos egocêntricos, ocasionando desenvolvimento psicológico próprio.

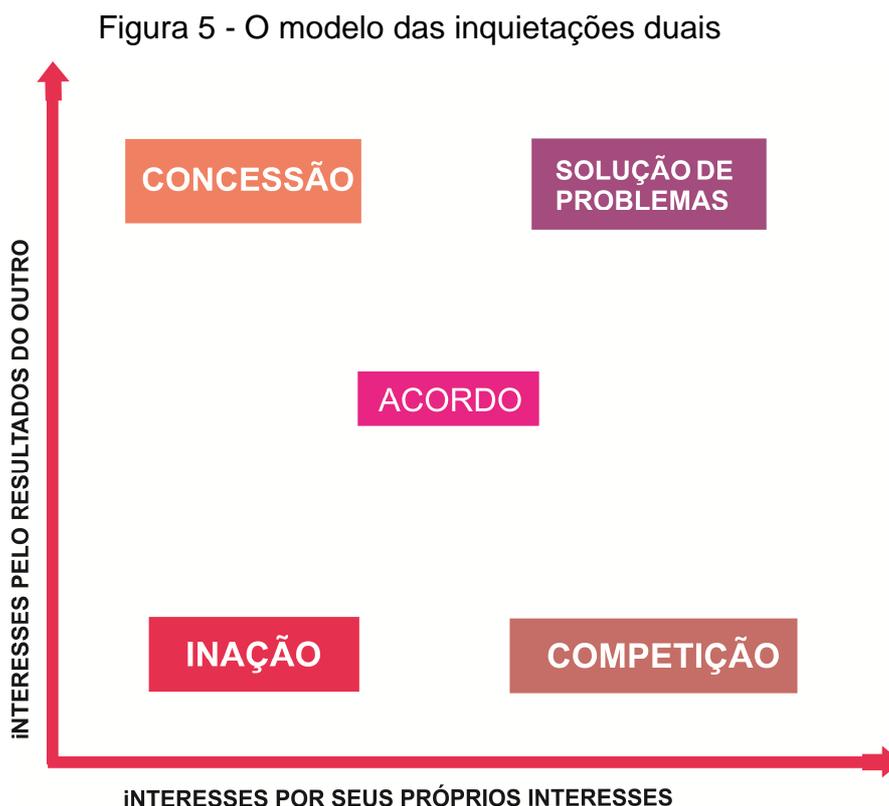
Visando administrar os conflitos, três tipos de intervenção são usados de forma decorrente: intervenção estrutural; intervenção no processo; intervenção mista (CARVALHAL, 2012). A primeira tem como objetivo impedir que o conflito ocorra, modificando as condições antecedentes; ocorre com a identificação dos objetivos em comum dos participantes, minimizando as diferenças; basicamente está na escolha dos atores envolvidos no processo. A segunda ocorre no momento do conflito, modificando o processo, o passo a passo de desenvolvimento e gerenciando o comportamento das partes. Consiste em estimular a cooperação ao trabalharem juntos para a resolução do problema/conflito, envolvendo a mediação para garantir a continuidade de comunicação, o que exige habilidade e conhecimento do comportamento humano. A intervenção mista consiste em, além das ações anteriores, incursões no campo das percepções, emoções e sentimentos.

Bem conduzidos, os conflitos podem ser estimulantes, motivando e envolvendo os atores em um processo ao representarem uma mudança, e incentivando o olhar para as coisas de modo diferente, estimulando a compreensão de detalhes e reforçando relacionamentos. A condução para a resolução de um conflito deve ser criativa (MATOS, 2014)

A gestão eficiente de conflitos é definida como uma estrutura voltada para a negociação sendo desenvolvida por parte dos que a empregam de forma a chegar aos melhores resultados possíveis. Segundo Matos (2014), esta negociação deve ser administrada com ética, criatividade e competência, desta forma fortificando as relações.

Os autores Dean Pruitt, Joffrey Rubim e S. H. Kim (apud LEWICKI, 2014) descrevem estruturas bidimensionais demonstradas na figura 5 a seguir, presumindo que as pessoas envolvidas em um conflito possuem dois tipos independentes de interesses: os seus e os da outra parte. No eixo vertical, estão localizados os interesses da outra parte, enquanto que, no eixo horizontal, estão posicionados os interesses pessoais. Lewicki (2014) aponta que o eixo vertical também é denominado de cooperação, e o eixo horizontal, como dimensão de assertividade.

Assim, quanto menor o interesse em ajudar a outra parte a atingir seus objetivos, maior a tendência de a estratégia permanecer na base da figura. Ainda que seja possível a identificação de inúmeros pontos em um espaço bidimensional, a estrutura apresenta cinco pontos estratégicos para a gestão de conflitos no modelo: (1) competição, (2) concessão, (3) inação, (4) solução de problemas e (5) acordo.



Fonte: Lewicki, 2014. Adaptado pela autora.

Como se pode perceber na Figura 5 acima, as três primeiras estratégias de gestão de conflitos estão localizadas próximas aos dois eixos, colocando-as aparentemente como as menos eficientes ou interessantes. Entretanto, suas características individuais apontam traços peculiares, quais sejam:

(1) competição: existem poucas chances de a outra parte sair satisfeita, sendo adotadas atitudes como ameaças, punições, intimidações e ações unilaterais;

(2) concessão: oposto à competição, a estratégia está em permitir que a outra parte obtenha maiores chances de atingir seus objetivos. Algumas vezes, esta situação pode apresentar vantagens;

(3) inação: pode ser considerada um recuo de ambas as partes mediante um conflito;

(4) resolução de problemas: as duas partes visam à busca por alternativas para maximizarem resultados juntas, que, conforme Lewicki (2014), até as décadas de 1960 e 1970, era tida como a melhor ou mais eficaz;

(5) acordo: ainda que não considerada como estratégia por Pruitt e Rubim (os autores o entendem como um retrocesso à solução de problemas, com a finalidade de satisfazer a ambas as partes) é apreciado por Lewicki e outros pesquisadores como uma alternativa válida.

Entretanto, em estudos mais recentes, como descreve Lewicki (2014, p. 25), defende-se “[...]a noção de que cada estratégia tem suas próprias vantagens e desvantagens, dependendo do tipo de interdependência e do contexto do conflito. ”

3.2 NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO

Existem diversas definições para o termo negociação, considerando-se que está presente no cotidiano social ao longo de toda a história da humanidade, sempre se levando em conta que o ato de negociar está sempre relacionado à resolução de conflitos (FISHER, 1988; FISHER, 1997; CARVALHAL, 2012; LEWICKI, 2014; MATOS, 2014). Segundo Pruitt, negociação é “uma forma de tomada de decisão na qual duas ou mais partes discutem um assunto no esforço de resolver diferenças relativas a seus interesses” (apud LEWICKI, 2014, p.3).

De acordo com Carvalhal (2012), existem nove categorias teóricas associadas à negociação que estão relacionadas a estudos interdisciplinares nas mais diversas áreas: Negócios, Economia, Educação, Relações Internacionais, Relações Trabalhistas, Matemática, Medicina, Psicologia e Sociologia (KREMPER & KEMPER, 1994 apud CARVALHAL, 2012), e oito categorias práticas, quais sejam: estratégias; conhecimento de processo de aprendizagem; processo de tomada de decisão; psicológicas e sociológicas; prescritivas; descritivas; teoria dos jogos; comunicação; negociação coletiva. Conforme o autor, no campo da prática, as abordagens prescritivas e descritivas são mais frequentemente utilizadas.

Neste estudo, daremos maior ênfase especificamente à abordagem prescritiva, destacando os estudos desenvolvidos no programa de pesquisa em negociação da Universidade de Harvard.

As abordagens destes estudos em negociação baseiam-se na descrição de como negociadores reais atuam no campo da negociação e desenvolvem as melhores prescrições para que os negociadores, a partir de critérios justos, busquem ganhos mútuos a todos os envolvidos. Segundo dois dos maiores pesquisadores de negociação, Roger Fisher e Scott Brown (FISHER, 1988), do Harvard Negotiation Program, a negociação está diretamente ligada a relacionamentos ou relações, podendo ser empregada desde relacionamentos afetivos, ligados a laços familiares, até relações entre nações e corporações. E, para que um bom relacionamento ocorra, é necessário que se lide de maneira eficaz com as diferenças. Assim, os autores classificam a capacidade de resolver problemas como um relacionamento “funcional”. Conforme Fisher (1988, p.25):

Interesses conflitantes e mutáveis criam problemas. O relacionamento funcional de que precisamos é aquele que encontra uma solução que satisfaz aos interesses conflitantes da melhor forma possível, com um mínimo de perdas, de uma maneira que pareça razoável aos olhos de cada uma das partes. A solução também deve ser duradoura e alcançada de maneira eficiente.

Desta forma, enfrentar os conflitos não significa destruí-los, mas sim contorná-los de forma eficaz para que o andamento do relacionamento ocorra, mantendo um bom andamento do processo, ainda que as opiniões conflitantes permaneçam.

Nesta mesma linha de abordagem funcional da negociação (FISHER, 1988), Lewicki (2014) aponta para a diferença entre negociação e barganha. Ainda que muitas vezes usada como sinônimo para negociação, esta segunda abordagem possui um significado diverso, descrevendo uma atividade competitiva, onde um dos atores ganha e o outro perde. A abordagem funcional visa à negociação como uma situação vantajosa para todos os atores envolvidos em um processo, buscando solução para um conflito complexo, aceitável para todas as partes. Assim, o bom negócio seria aquele que é bom para todos (MATOS, 2014). Segundo Meyer (2011), uma característica possível dos designers seria atrelar a seus interesses os objetivos dos clientes.

De acordo com Lewicki (2014), as situações de negociação são caracterizadas por:

- 1) negociações, envolvendo duas ou mais partes;
- 2) conflito de necessidades e desejos;
- 3) processo voluntário para melhorar um resultado;
- 4) dar e receber;
- 5) soluções próprias para um conflito;
- 6) soluções tangíveis e intangíveis.

Desta forma, podemos considerar que uma das principais características da necessidade de negociação está em perceber que seus objetivos só podem ser atingidos com envolvimento de outros, ou, de forma mais eficaz, trabalhando em conjunto, classificando-se como uma relação de interdependência. Esta relação de interdependência pode ser considerada inerente ao processo de projeto em design.

No processo de projeto em design, a negociação torna-se mais complexa à medida que o cliente participa do processo e começa a se envolver nas definições do projeto. Segundo Meyer (2010), isto ocorre em diversas fases do projeto. Os interesses, por exemplo, dos usuários, do comerciante, do fornecedor, de legisladores, da sociedade, muitas vezes diferem uns dos outros, tornando a negociação conflituosa. Conforme Meyer (2010, p.75):

A ideia de negociação que permeia a definição do papel do designer em meio às tarefas de sua profissão deve ser ampliada também a outras dinâmicas da atividade. Da mesma forma que o cliente e o designer lutam pelos seus interesses no momento em que definem seus papéis, isto também parece ocorrer com todos os outros atores que fazem parte, de uma forma ou de outra, da *rede de concepção* de um produto.

Portanto, cabe ao designer, muitas vezes, assumir o papel de mediador, ora negociando com o cliente contratante sobre as disposições de sua alçada, ora defendendo os interesses do usuário final. Para buscar atender aos princípios do design e proteger o andamento do projeto, cabe ao designer definir os papéis.

Desta forma, faz-se necessária a capacidade do designer de lidar com maior frequência com seus clientes, compreendendo que nem sempre suas opiniões estarão de acordo. Segundo Todt (1997), o processo de design tecnológico deve reconhecer e compreender a importância de se beneficiar da controvérsia social e

dos pontos de vista e ideias dos agentes sociais envolvidos no processo, tornando-os parte fundamental para aceitação de novos sistemas técnicos e complexos com uma forma mais produtiva e menos acidental, ao invés de excluí-los.

Assim, como uma alternativa para que o designer permaneça com a hegemonia do projeto e mantenha um bom relacionamento com seus clientes, acontece a negociação por meio dos moldes do "ganha x ganha". Neste contexto, utilizam-se mecanismos de persuasão para enfrentar possíveis conflitos.

Entende-se como mecanismos⁵ o conjunto de ações necessárias a fim de se obter um determinado objetivo. Ainda que relacionado com questões de mecanização e engrenagens, usa-se o termo no contexto desta pesquisa como forma, instrumento ou ferramenta, verbal ou física, para persuadir.

A palavra persuasão tem sua origem no termo latino *persuadere* que consiste no ato de convencer alguém, fazer com que alguém aceite ou acredite em uma ideia. É considerada uma forma de comunicação estratégica que utiliza formas simbólicas e argumento lógicos. Citelli (1999) indica que o estudo da persuasão iniciou-se na tradição do discurso clássico, onde, ainda na Grécia antiga, surgiu a preocupação com o domínio da expressão oral. O homem grego, no início da prática da democracia, devia usar da linguagem para expor suas ideias com habilidade para argumentação. Assim, a disciplina da Retórica buscou a harmonia necessária para não apenas falar elegantemente, mas de modo convincente (CITELLI, 1999). Entretanto, a Retórica não é persuasão, conforme afirmação clássica de Aristóteles: "Assentamos que a Retórica é a faculdade de ver teoricamente o que, em cada caso, pode ser capaz de gerar a persuasão". (VIOLQUIIN, apud CIATELLI, 1999, p. 10). Assim, de acordo com a etimologia da palavra: per + suadere, temos o sentido de aconselhar. Entretanto, em uma vertente autoritária, persuadir pode ser usado como sinônimo de submeter (CITELLI, 1999); aí sua visão pejorativa.

Conforme evidenciado por Fischer, há uma grande diferença entre persuasão e coerção. A coerção tende a prejudicar a qualidade de um relacionamento, pois evoca sentimento de coação, gerando raiva e frustração. Da mesma forma, diminui a

⁵ **mecanismo** me.ca.nis.mo **sm** (*lat mechanisma*) **1** Disposição das partes que constituem uma máquina, um aparelho etc. **2** Maquinismo. **3** Combinação de órgãos ou partes de órgãos para funcionarem conjuntamente. **4** Organização de um todo. **5** Manejo de um instrumento; técnica. **6 Fís** Teoria científica que explica os fenômenos físicos pelo movimento. **M. da linguagem:** arranjo e disposição das palavras, independentemente da significação destas. **M. de defesa:** a) **Biol:** reação defensiva de um organismo; b) **Psicanálise:** processo mental inconsciente (como repressão) que capacita o ego a achar soluções de compromisso para problemas. Fonte: Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa.

confiança na pessoa coagida, provocando sensação de rejeição dos próprios interesses e opiniões (FISCHER, 1988, P. 148). O autor sugere algumas posturas que exemplificam a diferença nos atos de coerção e persuasão:

- a) ganhar uma disputa x resolver um problema;
- b) comprometer-se prematuramente x permanecer aberto;
- c) concentrar-se em uma posição x explorar interesses;
- d) fazer ou não fazer x múltipla alternativa;
- e) quebrar a vontade do outro x aconselhar no que é justo;
- f) piorar a alternativa de retirada do outro x aumentar as próprias chances.

Desta forma, as táticas de persuasão podem influenciar na tomada de decisão por meio de um aspecto positivo, sendo classificadas como um conjunto de ações necessárias para modificar os interesses em jogo. Além disso, o estudo da persuasão visa à melhora de processo de interação de diferenças formas. Persuasão como mecanismo de negociação tem sido objeto de pesquisa em diversos campos como Marketing, Administração, Psicologia, pois entender sobre persuasão capacita a influenciar de forma mais eficaz o comportamento de consumidores (LARENTIS, et al. 2004).

Neste contexto, os mecanismos são um conjunto de ações necessárias a fim de se obter um determinado objetivo. Estas ações podem ser desenvolvidas por meio do convencimento oral, no uso da Retórica (CITELLI, 1999), ou físico, com o uso de instrumentos como croquis, referências visuais, painéis, entre outros, ou seja, com o uso simbólico a partir de imagens.

Cialdini (2012) indica que, por meio de alguns estímulos inerentes ao comportamento humano, podemos gerar resposta positiva, o que ele classifica como princípios da persuasão. O autor ainda aponta que estes fatores dependem das experiências prévias de cada indivíduo ou meio em que está inserido. Com uma pesquisa, relacionando técnicas usadas por profissionais da persuasão aos princípios psicológicos fundamentais, identificou seis caminhos que possibilitam chegar ao sucesso na tentativa de convencer alguém, quais sejam:

- 1) Reciprocidade: evoca o sentimento de débito. Ao receber algo que não solicitou, o indivíduo persuadido sente-se devedor, e também relaciona-se às concessões feitas por uma das partes em negociação, evocando sentimento de dívida.

2) Consistência: relacionada à motivação humana de comprometimento público, em que o indivíduo permanece coerente com suas convicções uma vez assumidas.

3) Aprovação social: validação social está relacionada à necessidade humana de pertencer a um grupo, sendo possível persuadir através comparação com outras pessoas; intensifica-se pela quantidade, ou seja, quanto mais pessoas a ser comparadas “todos usam” ou por relação de afeto, admiração “fulana usa”.

4) Afeição: gostar como motivação para o sim. Ao desenvolver afeto e sentimentos por determinada pessoa, a tendência é não querer desapontá-la.

(5) Autoridade: em um sentido positivo, representa o poder da opinião de um especialista que dê credibilidade. Credenciais científicas também são definidas como autoridades.

(6) Escassez: a exclusividade denota algo de positivo, e o anseio pela perda pode ser um fator de convencimento. A produção de bens de consumo afeta diretamente o valor do produto e da informação, por exemplo.

A eficácia da persuasão depende dos processos mentais evocados pelo receptor, relacionados por seus aspectos cognitivos, afetivos e experimentais (MAYERS_LEVY e MALAVIVA apud LARENTIS et al. 2004). Assim, a validade da persuasão depende das experiências e coordenadas tridimensionais quais sejam: experiência, afeto e cognição (LARENTIS et al. 2004).

Nesta lógica, constata-se que o uso de mecanismos para persuadir permite evocar sentimentos e, que, se usados de forma efetiva, podem auxiliar no desfecho de um conflito.

4 MÉTODO

Para investigar os mecanismos que o designer utiliza para enfrentar conflitos entre seus interesses e os do cliente durante o processo do projeto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória por meio de entrevistas em profundidade com os designers que atuam em ateliês. A Análise de Conteúdo foi a técnica usada para descrever e interpretar os dados coletados. Para estabelecer o tamanho do estudo, ou seja, o número de entrevistados, foi utilizado o conceito de saturação em pesquisa (FONTANELLA, 2008), sendo assim, o estudo foi interrompido quando se confirmou a repetição dos resultados.

Considerando-se que a negociação em design é uma área pouco explorada, optou-se pelo uso da pesquisa exploratória uma vez que esta é, segundo Gil (2009), um tipo de pesquisa especialmente utilizada quando o tema em foco é pouco explorado.

A pesquisa exploratória é classificada como uma pesquisa social, definida por Gil como o processo que usa metodologia científica para obter novos conhecimentos no campo da realidade social. De acordo com Gil (2009, p. 27), “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer, modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Neste estudo de campo, pretendeu-se obter um aprofundamento da realidade específica pela visão de designers. As entrevistas com os informantes foram realizadas para captar as explicações e interpretações dos entrevistados a cerca do que ocorre na realidade dos ateliês de moda, onde o designer trabalha diretamente com o usuário. Esta escolha pode ser especificada nas palavras de Duarte (2004, p. 215):

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Neste caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo.

Conforme Bauer (2002), as entrevistas individuais em profundidade diferem de pesquisas feitas por meio de questionários, contendo perguntas predeterminadas, por utilizar perguntas abertas que permitem ao entrevistador a possibilidade de obter esclarecimento e complementação com exploração apropriada e questionamentos específicos. Segundo Duarte (2004), as entrevistas semiestruturadas devem instigar o entrevistado a um discurso praticamente livre; entretanto, o entrevistador deve direcionar a situação a fim de que o diálogo seja direcionado aos objetivos da pesquisa.

Assim, Bauer (2002) esclarece que uma entrevista costuma durar entre uma hora e uma hora e meia, onde o pesquisador irá gravar a conversa iniciada com comentários acerca da pesquisa em realização e a desenvolverá através do uso de tópicos preparados previamente, contemplando os temas e problema central da pesquisa. Para ser bem realizada, uma entrevista exige a preparação prévia do pesquisador (BAUER, 2002; DUARTE 2004), onde o entrevistador deve ter seus objetivos bem definidos, conhecer o contexto, testar previamente o roteiro por meio de ensaio e apresentar certo nível de informalidade para criar empatia com o entrevistado e o deixando confortável a falar, porém sem perder o foco da entrevista. Por fim, a etapa de análise das entrevistas consiste em transcrever e submeter os dados à Análise de Conteúdo.

Segundo OLABUENAGA e ISPIZÚA (1989, apud MORAES, 1999), a Análise de Conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que, quando analisados adequadamente, abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social e, de outro modo, inacessíveis. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e atingir uma compreensão de seus significados em um nível que vai além de uma leitura comum. Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias (MORAES, 1999).

Moraes (1999) aponta que qualquer material proveniente de comunicação, seja ela verbal ou não verbal (faladas ou escritas) pode integrar a base para a análise. O autor as considera como a “matéria-prima”, pois chegam ao pesquisador

de forma bruta, necessitando ser processadas para possibilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência da análise.

Ainda que não exclua a aplicação do método em estudos quantitativos, Moraes (1999) constitui uma proposta para uso em análise qualitativa em cinco etapas:

- (1) preparação das informações;
- (2) unitarização ou transformação do conteúdo em unidades;
- (3) categorização ou classificação das unidades em categorias;
- (4) descrição;
- (5) interpretação.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma vez que o interesse deste trabalho repousa sobre o esquema de relação entre designer e cliente, opta-se por acompanhar artefatos sob medida desenvolvidos inicialmente em oito diferentes ateliês para, então, realizar as análises e se verificar a necessidade ou não de novas entrevistas. Os ateliês aqui referidos desenvolvem peças de vestuário feminino, normalmente vestidos de festa. Este segmento está relacionado aos aspectos de construção do artefato por passar por diversas etapas de elaboração, ser confeccionado de forma manual e pelo alto custo envolvido na realização de uma peça exclusiva. Assim, este processo tende a levar um período de execução mais longo, maior investimento e envolvimento econômico e emocional por parte do cliente. Por todos estes motivos, possibilita a verificação dos pontos a seguir:

- (1) investigar a percepção do designer sobre a negociação no processo de projetos em ateliês de moda;
- (2) compreender, na percepção do designer, como e em que momento do processo projetual ocorrem conflitos entre o profissional e o cliente;
- (3) avaliar mecanismos de negociação considerados de sucesso pelos designers, levando-se em consideração seus objetivos;
- (4) identificar mecanismos de negociações de insucesso, com base na experiência dos entrevistados.

Mais especificamente, o estudo envolve entrevistas em profundidade buscando compreender a visão do designer sobre o processo de produção de artefatos

frequentemente desenvolvidos em ateliês de moda, como vestidos de festa, vestidos de noivas, madrinhas e debutantes.

Como se sabe, o ensino de Design de Moda é recente no Brasil⁶, e a atividade profissional não sendo reconhecida, destaques profissionais nem sempre estão associados à formação do profissional. Compreende-se por Designer de moda o profissional que atua no desenvolvimento de artigos do vestuário, também comumente chamado de estilista. São vários os setores do mercado de moda em que o designer pode atuar. O segmento escolhido para realização desta pesquisa são os ateliês de roupas feitas sob medida onde o desenvolvimento da roupa ocorre em diversos momentos com a presença do usuário. Acredita-se que presença do cliente em praticamente todas as etapas da elaboração da roupa faça com que a atuação do designer tenha um caráter maior de negociação, diferentemente de quando se desenvolve um projeto de coleção onde se trabalha de forma mais autoral, sem a presença do cliente.

Os escritórios pesquisados estão localizados no Estado Rio Grande do Sul, especialmente em Porto Alegre, onde se concentra a maior parte dos ateliês profissionalizados. Nestes locais, trabalham designers ou estilistas formados, exercendo a atividade de projeto. Deve-se levar em conta que existem também diversas costureiras que atendem a demanda de roupa sob medida e que não se enquadram como profissionais de design. Inicialmente, seriam selecionados ateliês que participaram do projeto “Setorial de Moda” do SEBRAE⁷ com cerca de cem empresas do estado e associados aos SIVERGS⁸ com vinte e oito empresas cadastradas.

A escolha como critério de seleção se deu uma vez que nestes núcleos participam o maior número de estabelecimentos do setor de moda, onde se elaboram diversos produtos de vestuário. Assim, seria necessário selecionar dentre todos aqueles locais onde são desenvolvidos projetos sobmedida, ou seja, com a presença do cliente e designer. Estes estabelecimentos são reconhecidos como de “Alta-Costura” pelos órgãos onde estão cadastrados⁹, diferenciando-os de locais

⁶ O ensino em nível técnico iniciou-se em 1984 e o superior de Moda, em 1988, então sem o uso da palavra design. Fonte: Pires, D. A história dos cursos de design de moda no Brasil Artigo publicado: Revista Nexos: Estudos em Comunicação e Educação.

⁷ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul. <http://www.sebrae-rs.com.br/>

⁸ Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado do Rio Grande do Sul. <http://www.sivergs.org.br/>

⁹ <http://sivergs4.tempsite.ws/opportunidades/>

onde não existe a figura do designer como “Costura”, envolvendo apenas a mão de obra, ou “Moda Feminina”, onde são desenvolvidos projetos de coleção de moda, sem envolvimento direto do cliente, entre outros. Entretanto, após contato com representantes dos dois órgãos SEBRAE e Sivergs, verificou-se que diversos estabelecimentos reconhecidos socialmente, por meio da imprensa e eventos locais, não estavam relacionados como associados de nenhum dos dois órgãos.

Assim, foram estabelecidos critérios para a seleção dos entrevistados e realizadas buscas em ferramentas de mídia especializadas utilizando palavras-chave que envolvem o assunto tomando-se cuidados para a fidelidade dos dados. O desenrolar das entrevistas ocorreu em função das disponibilidades destes profissionais, sendo agendadas conforme a resposta e possibilidade de agendamento dos designers.

Foram entrevistados designers que atuam em ateliês de vestidos sob medida, sendo convidados para participarem das entrevistas quaisquer designers de moda que atuassem no processo sob medida, desde que responsáveis pela criação e concepção das peças de vestuário assim como pelo atendimento dos clientes, não limitando a designers atuando no segmento de noivas, normalmente relacionados a este ofício. Entretanto, todos os participantes entrevistados atuam também neste segmento.

A estratégia para a pesquisa consistiu-se primeiramente em contatar, mediante envio de uma carta, disponível no Apêndice A, por e-mail, todos os ateliês que se enquadravam nos requisitos da pesquisa, ou seja, desenvolver projetos de roupa sob medida; ter a presença de um profissional formado em design ou estilista que exerça a atividade com trabalho reconhecido, assinando seus projetos, fixado na cidade de Porto Alegre e que atenda a uma clientela feminina,. Estima-se, por meio da pesquisa realizada, que existam cerca de vinte e cinco ateliês que se enquadram nos critérios estabelecidos; assim, foram enviados convites a todos os encontrados nas buscas. Após o aceite dos participantes, primeiramente os ateliês e posteriormente os designers, iniciou-se a coleta de informações por meio de entrevistas. O envolvimento da pesquisadora deu-se mediante entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro no Apêndice B, e agendadas com os designers, até ser obtido o número preestabelecido para início das análises. Ao ser verificada a saturação, ou seja, respostas apresentando repetições, sem novos dados pertinentes à pesquisa, foram encerradas as entrevistas.

Após a realização das entrevistas e observações, foram feitas as transcrições e, estas, submetidas à análise de conteúdo contemplando os objetivos específicos da pesquisa. A análise das informações foi realizada a partir da compreensão dos aspectos de negociação expostas pelos designers, categorizando-as, de forma indutiva, a partir dos próprios conteúdos, no intuito de atingir os objetivos propostos.

Figura 6 – Processo metodológico



Fonte: a autora, 2017.

4.2 ENTREVISTA-PILOTO

A fim de conferir a eficácia técnica do roteiro estabelecido para a realização das entrevistas, foi realizada uma entrevista em caráter piloto, com um designer de moda que atua no desenvolvimento de roupas sobmedida, entretanto não em ateliês, mas com figurinos para teatro. Este designer foi escolhido, pois seu

processo de trabalho para desenvolver figurino é bastante semelhante ao desenvolvimento de um vestido, onde o envolvimento de quem irá usar a peça é constante durante sua execução. Assim, este processo contempla: entrevista, processo criativo (envolvendo desenhos, amostras de materiais, referências), provas de roupa (no caso prova de figurino) e entrega. Desta forma, foi possível aplicar a entrevista sem maiores dificuldades.

O tempo de duração não foi diferente do tempo das entrevistas seguintes, durando pouco menos de uma hora de conversa aberta. Foram abordados os mesmos tópicos usados nas entrevistas seguintes, de acordo com os objetivos da pesquisa. Inicialmente, o designer descreveu seu processo de desenvolvimento de projeto e foi convidado a desenhar este processo apontando os momentos de maior conflito entre os interesses de seus clientes, assim como quais as origens destes conflitos.

Verificou-se que os conflitos ocorrem muitas vezes já no momento da entrevista, quando são apresentadas as necessidades: quem usará determinada roupa, em que ocasião estará o personagem, intenções e referências dos artistas e diretores. Ou seja, aspectos para a elaboração do *briefing*. Neste ponto, está a maior diferença em seu ofício ao de um designer que atua em ateliê de moda sobmedida, pois no momento em que chamamos de entrevista de *briefing*, existem sempre no mínimo dois clientes envolvidos no projeto: o ator, que usará a peça, e o diretor. Em alguns casos, existe ainda a presença do produtor, que também interfere no processo, o que, nesta situação, talvez, possa existir uma necessidade ainda maior perante ao estilista de lidar com conflitos e negociar com os demais participantes. O designer apresentou a necessidade de se estabelecer bem as diretrizes do que seria desenvolvido, ou seja, conhecer bem o problema. Apontou, ainda, que, quando se verifica que ao não poder seguir suas aspirações como designer, prefere abrir mão do trabalho a ser simplesmente um executor, conforme colocou:

“(...) logo no momento da reunião, quando são apresentadas as necessidades dos artistas eu percebo se poderei incluir conceitos de moda. Porque..., então, eu já cheguei em um patamar que não quero ser um mero executor, eu quero colocar moda, conceito no que eu faço. Se não, ah, prefiro não pegar o figurino! (...)” (ENTREVISTADO).

Ainda com relação aos momentos em que ocorrem os conflitos, ficou claro que a negociação está presente em todas as etapas do processo, entretanto, os conflitos que se apresentam ao longo das provas das roupas não são considerados graves quando comparados à prova final, quando é verificado se o resultado ficou como o esperado. O entrevistado apresentou que algumas vezes o conflito é somente seu e que ter seu cliente satisfeito não é o suficiente para que, mesmo no final, não reformule alguns pontos que acredita poderem ser melhorados:

“(...)O mais engraçado é que quando eu percebo que chego nessa etapa, aqui (apontando para última prova no desenho do processo), as roupas estavam como o desenho, mas não estão respondendo ao que eu quero. Ou porque a costureira não executou algo, ou porque o tecido não teve o caimento. (...) Eu tive um figurino que todo mundo tinha amado, mas eu virei pra diretora e disse assim: ‘Vou gastar nem que seja do meu bolso, mas eu vou refazer essa roupa.’ Isso uma semana antes da estreia!” (ENTREVISTADO).

Esta proatividade foi atribuída pelo entrevistado como um dos fatores de maior sucesso na resolução de conflitos, pois costuma antecipar as situações-problema evitando-as, ou dando agilidade para a resolução dos mesmos.

Em relação aos mecanismos de insucesso, o designer apontou sua falta de equipe para o desenvolvimento do projeto: problemas com colaboradores como fornecedores de material e mão de obra de costura. Por trabalhar de forma autônoma, este aspecto foi apresentado como de uma fragilidade contornável, segmentando seu trabalho, concentrando-se na etapa criativa e de concepção do processo e envolvendo-se o mínimo possível na execução das peças.

Observou-se uma tendência de o entrevistado falar apenas dos aspectos positivos executados, o que se repetiu nas demais entrevistas da pesquisa e será abordado na sessão de discussões deste trabalho. No próximo capítulo, serão apresentados os resultados obtidos nas oito entrevistas realizadas nesta pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas em profundidade da pesquisa de campo realizada. A apreciação dos dados foi realizada com base na Análise de Conteúdo (MORAES, 1999), como descrito no capítulo anterior. A elaboração das categorias de análise foi orientada a partir do objetivo geral da pesquisa : “investigar a percepção do designer quanto aos mecanismos utilizados para enfrentar conflitos entre os seus interesses e as aspirações do cliente no processo de projeto em ateliês de moda sob medida”, da mesma forma que dos objetivos específicos, a geração das subcategorias foi fundamentada nas unidades de análise por inferência. Continuamente, serão apresentadas e descritas as categorias, subcategorias e parte das transcrições a fim de exemplificar as colocações dos entrevistados.

5.1 DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS

Inicialmente, serão apresentadas todas as categorias e subcategorias relacionadas nas entrevistas. Como pode ser observado na Figura 7, foram observadas quatro categorias, sendo estas: 1) Momentos em que ocorrem os conflitos; 2) O que gera o conflito; 3) Mecanismos de sucesso; e 4) Mecanismos de insucesso, todos sob a ótica do designer conforme previsto no problema de pesquisa. Após a exposição da tabela, e a forma de identificação das falas nos anexos, serão descritas as subcategorias, apresentando as unidades de análise detectadas para sua concepção.

Figura 7 - Relação de categorias e subcategorias identificadas na pesquisa

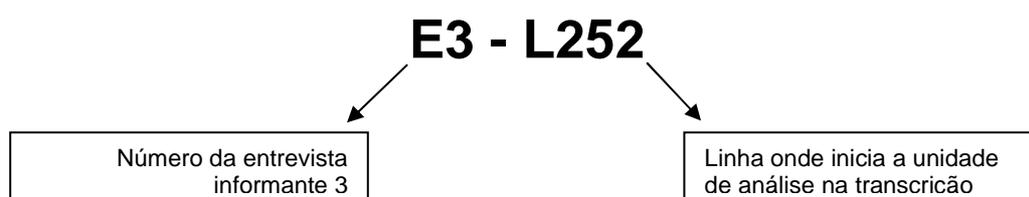
| CATEGORIAS | SUBCATEGORIAS |
|---|---|
| 1. MOMENTOS EM QUE OCORREM CONFLITOS | 1.1 ENTREVISTA |
| | 1.2 PROVAS – VALIDAÇÃO |
| | 1.3 ENTREGA/ÚLTIMA PROVA – ÚLTIMA VALIDAÇÃO |
| 2. O QUE GERA O CONFLITO | 2.1 INFLUÊNCIA e AÇÕES DE AGENTES EXTERNOS |
| | 2.3 INSTABILIDADE NA SOLICITAÇÃO |
| | 2.4 ORÇAMENTO |
| | 2.5 FALTA DE ENGAJAMENTO COM A CAUSA |
| 3. MECANISMOS DE SUCESSO | 3.1 CONVERSA, CLAREZA |
| | 3.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL |
| | 3.3 EMPATIA |
| | 3.4 PORTIFÓLIO |
| | 3.5 USO DE INSTRUMENTOS, RECURSOS VISUAIS E TÁTEIS |
| | 3.6 MODO PARTICULAR |
| | 3.7 FLEXIBILIDADE, DEIXAR O PROJETO EM ABERTO |
| | 3.8 POSIÇÃO AUTORAL |
| 4. MECANISMOS DE INSUCESSO | 4.1 IMPOSIÇÃO |
| | 4.2 PERMISSIVIDADE |
| | 4.3 FALTA DE ACOMPANHAMENTO |
| | 4.4 NÃO IDENTIFICAÇÃO DA CLIENTE OU SITUAÇÃO-PROBLEMA |

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, na Figura 8, será apresentada a forma como foram referenciadas as unidades de análise selecionadas, de forma que possam ser identificadas nas transcrições das entrevistas apresentadas na íntegra nos anexos deste trabalho. A ordem das entrevistas foi utilizada para a identificação dos textos, sem que o nome dos entrevistados fosse exposto, a fim de preservar suas falas.

Figura 8 – Informantes da pesquisa e nomenclatura para identificação das unidades

| Número da Entrevista | Nome do Designer/ Estilista |
|----------------------|-----------------------------|
| E1 | Entrevista 1 |
| E2 | Entrevista 2 |
| E3 | Entrevista 3 |
| E4 | Entrevista 4 |
| E5 | Entrevista 5 |
| E6 | Entrevista 6 |
| E7 | Entrevista 7 |
| E8 | Entrevista 8 |
| E9 | Entrevista 9 |



Fonte: Elaborado pela autora.

Os informantes são designers ou estilistas selecionados, conforme descrito no capítulo anterior, que desenvolvem projetos de moda sobmedida na região de Porto Alegre. A entrevista de número cinco (E5) foi descartada, pois a participante entrevistada não exerce mais a atividade de projeto de produto de moda, atuando, hoje, na área comercial e de comunicação dentro do setor. A Figura 9 apresenta as informações de sexo, formação, tempo de experiência em moda e principal faixa etária das clientes dos respectivos ateliês. Ainda que consentida pelos participantes, a exposição de seus nomes se dá por ordem alfabética, mantendo o sigilo de suas falas e intimidade dos respectivos ateliês e clientes.

Figura 9 – Informações dos entrevistados e sua atuação

Fonte: Elaborado pela autora.

| NOME | SEXO | FORMAÇÃO | TEMPO DE ATELIÊ | CLIENTES |
|-----------------|------|---|--------------------|---|
| Ana Neves | F | Desenho Industrial (Ulbra) Curso de Moda na Itália | 9 anos | 15 a 80anos (80% casamento) |
| Carlos Bacch | M | Graduação em Design de Moda incompleto (UCS) Curso de Fashion Design 1 ano (Marangoni) | Menos de 5 anos | 20 a 40 anos (Maioria) 15 – 60 anos |
| Georgeana | F | Publicidade | X | X |
| Helen Rödel | F | Design de Moda | 5 anos | Jovens mulheres que buscam diferencial |
| Karen Raissa | F | Moda Caxias - Pós PUCRS | 11 anos | 30 – 60 anos |
| Rui Sphör | M | Belas Artes Câmara de Alta Costura Paris | 60 anos | 13 – 80 anos |
| Sergio Pacheco | M | Arquitetura | 30 anos | 15 anos – Noivas Criança (raro) |
| Solaine Picolli | M | Artes Arquitetura (incompleto) Prática familiar (três gerações) | 43 anos | Maioria relacionada a casamentos |
| Victoria Segel | F | Design Visual (ESPM) e Design de Moda (Ritter) incompletos | 6 anos | Jovens mulheres 15 anos e noivas |

Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os participantes possuem algum tipo de formação na área de Moda, Design ou Arquitetura, compreendendo as etapas projetuais envolvidas nos seus respectivos processos.

Acredita-se que a variação do tempo de experiência dos entrevistados veio a enriquecer a pesquisa e denota peculiaridades em alguns pontos que serão apresentados nas discussões.

1. Categoria: Momentos em que ocorrem os conflitos

A categoria Momentos em que ocorrem os conflitos refere-se a quais os estágios do processo que os designers consideram ocorrerem mais conflitos, ou

seja, determinados pontos do desenvolvimento do projeto que indicam como sendo mais delicados, onde sua atuação se torna mais enérgica e onde é necessária maior força de negociação junto à cliente. Para tanto, fez-se necessário identificar as etapas principais do projeto. Assim, foi solicitado que cada estilista desenhasse seu processo de projeto sobmedida, descrevendo cada etapa. Foi indicado que o respectivo entrevistado recordasse de projetos para facilitar. Neste ponto, foi possível, novamente, relacionar o processo de sobmedida com o de alta-costura descrito na sessão 2.2.1 do presente trabalho. Este processo é um ritual minucioso (TREPTOW, 2013), bastante similar em todos os ateliês entrevistados, com pequenas variações de acordo com o tipo de atividade do ateliê, descrita brevemente a seguir.

O processo em sua maioria consiste em uma primeira entrevista, onde a cliente apresenta a demanda ao designer que elabora um briefing e apresenta amostras de materiais para direcionar a conversa e tornar tangíveis as opções. A maior parte dos entrevistados aponta que as clientes costumam trazer referências com imagens e fotografias de suas intenções; neste ponto, nem todos concordam como algo positivo, mas sim como inevitável nos dias atuais e acabam por usar, gostando ou não, para elaborar o briefing. Poucos designers apresentam, neste primeiro momento, algum esboço do modelo em um croqui; a maioria prefere agendar novo encontro para a escolha e definição do que será desenvolvido. Também, neste primeiro encontro, podem ser estabelecidos os valores para o projeto, o que pode ser outro ponto para nortear o designer em seu processo criativo, delimitando orçamento para mão de obra e materiais a serem utilizados. No segundo encontro com a cliente, são definidos detalhes do projeto como material principal e modelo, ainda que todos os entrevistados tenham apontado para um desenvolvimento aberto e flexível, com alterações e definições, especialmente de detalhes como bordados, aplicações, comprimentos e decotes. Neste momento, também são tiradas as medidas das clientes para que a execução inicie e as provas possam ocorrer nas semanas seguintes. O tempo de execução varia de acordo com cada projeto, o que também se repete em todos os ateliês. A primeira prova do modelo é feita em um *toile*, assim como no processo de alta-costura (TREPTOW, 2013; RENFREW, 2010): um protótipo feito em algodão cru ou no forro a ser usado no intuito de verificar as medidas da cliente, caimento e realização de ajustes de modelagem. Por sequência, é cortado o tecido final e seguem-se as provas que

variam entre 3 e 7 conforme o ateliê e projeto, até a entrega final. A partir deste desenho do processo, foram identificados os momentos em que ocorrem os conflitos criando assim, três subcategorias: 1.1 Entrevista; 1.2 Provas – validações; 1.3 Entrega ou última prova – última validação.

1.1 Entrevista

Refere-se a quando ocorrem conflitos no momento da entrevista, na primeira conversa quando o designer, junto à cliente, está formulando o *briefing* do projeto a ser desenvolvido. Nesta subcategoria, os designers apontam que muitas vezes as clientes chegam com uma ideia que imediatamente eles identificam como não sendo a ideal, devendo, de alguma forma, redirecionar a cliente:

“(...) Tem 2 momentos de grande conflito. O primeiro quando ela vê(...) Gisele Bündchen desfilando, que é um cabo de vassoura. De repente, a menina tem quadril. Ela tem peitão. Alguma coisa assim. Então, ela quer aquele modelo, mas ela não tem aquela consciência corporal para saber(...)”. (E7 – L161).

Tabela 1 – Subcategoria 1.1 Entrevista

| 1 Categoria: Momentos em que ocorrem os conflitos | |
|---|--|
| 1.2 Subcategoria: Entrevista | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E6 – L67 | (...) Ai, ou elas vem “eu quero este modelo aqui”. Daí a gente coloca aquele modelo de referência e “Aí, não gostei”. Ai a gente bota um que, pela minha percepção, é o modelo ideal para ela, pelo biotipo, pelo casamento, pelo horário e ela se encanta. Mas ela queria aquele outro. Então é outro conflito. (...) |

Fonte: Elaborado pela autora.

1.2 Provas – validações

Esta categoria refere-se aos encontros realizados entre o designer e cliente para validação durante o processo de desenvolvimento da peça de roupa. Inicialmente realizada em algodão cru, *toile*, ou no forro do tecido, e nas demais provas de roupa diretamente no tecido escolhido, sendo os momentos de constante negociação entre estilista e cliente. Ainda que os designers não apontem conflitos de alto nível, nas diversas provas, nestes momentos eles devem direcionar o cliente para as definições e detalhamentos que vão ocorrendo, assim como exemplificado:

“(...) Que acaba assim. Na prova já determina. “Gostei”, “Não gostei”. Tem casos “Ah, não era isto que eu queria.”. Ai tem que mudar/alterar tudo (...)”. (E2 – L87).

Tabela 2 – Subcategoria 1.2 Provas - validações

| 1 Categoria: Momentos em que ocorrem os conflitos | |
|--|---|
| 1.2 Subcategoria: Provas - validações | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E9 – L106 | (...) Dai já viram o tecido e começam a questionar “Ah, mas o decote”. Ai tem que explicar que está com a margem de costura, que vai diminuir. A partir da 2ª prova, podem acontecer as inseguranças. (...) |

Fonte: Elaborado pela autora.

1.3 Última validação – entrega e/ou última prova

Alguns informantes apontam que ocorrem conflitos quando é realizada a entrega final do vestido, ou na última prova antes da entrega, o que chamamos de última validação. Ainda que em menor quantidade, os conflitos, neste momento, segundo os entrevistados, tendem a ser mais delicados, pois em sua maioria há menos tempo para ajustes e reformulações dentro do projeto. Como apontado na entrevista E7:

“(...) E o que acontece muito, também, é esta última prova, que acontece uma semana antes do casamento (...). Este momento existe muito conflito, também. (...)”. (E7 – L179).

Tabela 3 – Subcategoria 1.3 Última validação – Entrega e/ou última prova

| 1 Categoria: Momentos em que ocorrem os conflitos | |
|---|---|
| 1.3 Subcategoria: Última validação – entrega e/ou última prova | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E7 – L179 | (...) E o que acontece muito, também, é esta última prova, que acontece uma semana antes do casamento (...). Este momento existe muito conflito, também. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

2. Categoria: O que gera o conflito

A categoria “O que gera o conflito” refere-se a quais as origens dos conflitos, situações em que o designer entende estimular e aumentar atritos e não concordância entre ele e a cliente. Através das falas dos entrevistados, esta categoria foi dividida em quatro subcategorias: 2.1 Influência e ações de agentes externos; 2.2 Instabilidade na solicitação; 2.3 Orçamento; e Falta de engajamento com a causa.

2.1 Influência e ações de agentes externos

Em diversos momentos do desenvolvimento, outras pessoas ou situações externas ao projeto interferem no processo e/ou influenciam emocionalmente a cliente, aumentando o potencial de conflitos. Todos os designers entrevistados apontaram algum atrito ou instabilidade por consequência de pessoas e situações que não estariam diretamente ligadas ao processo, conforme aponta a fala da entrevista E4 contando a situação de uma de suas clientes:

(...) “Ela me disse: ‘eu não ia deixar ela participar de nada do casamento. Deixei do vestido porque ela pediu. Mas eu dei um tiro no pé. E agora estou um pouco insegura, assim. É minha mãe. E por mais que ela seja uma bruxa – segundo ela – tô perdendo um pouco o tino’. (...)” (E4 – L330).

Tabela 4 – Subcategoria 2.1 Influência e ações de agentes externos

| 1 Categoria: O que gera o conflito | |
|---|--|
| 2.1 Subcategoria: Influência e ações de agentes externos | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E2 – L312 | (...) vieram aqui ajudar a escolher a cor do vestido da amiga pro casamento da filha. Imagina 5 dondocas escolhendo a cor do vestido da 6ª dondoca. Isso é comum. Não sai nada. (...). |
| E4 – L229 | (...) Olha só, tem avós que dá muito problema. Avós que chegam aqui e ficam só achando problema. (...). |
| E6 – L382 | (...) quando vem as mães... As mães que, normalmente... Porque a geração é muito diferente da mãe para a filha. Então os gostos são muito diferentes. É muito raro a mãe ter o mesmo gosto da filha. Tem as mães que respeitam e não falam nada. Mas tem umas mães que azucrinam. (...). |
| E6 – L410 | (...) Daí a outra...” Ela comprou um pingente de pérola com ouro e uma correntinha para dar para as madrinhas. Ela deu a caixinha de jóia, coisa mais linda, para a madrinha. (que disse)“Para que tu tá gastando com estas porcarias. Porque gastar desse jeito.” Tu imagina como é que estava o espírito da pobre da noiva. (...). |

| | |
|-----------|--|
| E7 – L181 | (...) E elas estarem muito atucanadas com o casamento, estarem muito estressadas. As pessoas estão enchendo muito o saco. Aqueles convidados de última hora. E a tia chata. E a mãe não sei o que. Ai elas vem para cá com uma carga externa e botam defeito numa coisa que não existe. (...). |
| E7 – 339 | (...) Por mais que ela provasse e mostrasse no espelho, ela não conseguia. Porque os outros não deixavam ela se achar bonita. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2 Instabilidade na solicitação

Quando a cliente está sujeita ao contexto, insegurança e com dificuldade de escolha devido às referências em grande quantidade. Diversos estilistas apontam para o problema do excesso de informações existente nos dias atuais com a internet, como evidenciado na colocação da entrevistada E6:

“(...) Tem o problema da internet. Hoje o problema maior tá sendo o mundo de informações. Então, a noiva fica muito insegura, porque cada dia ela olha uma coisa, ela gosta de uma coisa. (...) Elas vêm com uma salada de frutas.” (...) (E6 – L57).

Alguns designers (e.g. informante 2, 6 e 8) apontam para a mudança ocorrida com o advento da internet, o que fez com que o acesso à informação e à grande quantidade da mesma influencie de forma negativa a cliente, gerando insegurança. Todos os entrevistados apontaram para o grande número de referências gerando instabilidade em suas solicitações.

Tabela 5 – Subcategoria 2.2 Instabilidade na solicitação

| 2 Categoria: O que gera os conflitos | |
|---|--|
| 2.2 Subcategoria: Instabilidade na solicitação | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E4 – L 143 | (...) Gisele Bündchen é o que mais aparece aqui. Ai, tenho que explicar que teu corpo não é... Claro, não é bem assim. É bem complicado. (...). |
| E6 – L409 | (...) Agora acabou teu prazo”. “Ou eu vou fazer o teu vestido, ou tu não vai ter vestido. Porque cada dia tu quer uma coisa. E tu não me olha mais referência nenhuma.” (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3 Orçamento

O momento de estabelecer os valores gastos no projeto é apontado como outro ponto de conflito, onde a negociação se torna mais difícil e delicada. Muitas vezes as aspirações da cliente quanto ao projeto em relação materiais e

complexidade de detalhes como bordados e acabamentos sofisticados requerem mais disponibilidade de orçamento conforme intenção da cliente. Cabe ao designer equalizar a situação e chegar a um acordo como na colocação do estilista E3:

“ (...) E ela me disse assim: “Bah. O que rolou, assim? Por que está tão caro?”. Ai eu disse: “Porque a gente incluiu isto, isto, isto e aquilo. Por isso, por isso e por aquilo. Porque o modelo que curtiram e trouxeram de referência é tipo Balman bordado dos pés à cabeça. Para fazer parecido precisa disto. Mas, se vocês quiserem, a gente pode enxugar aqui, ali e ali, mudar isto por aquilo, mas o resultado vai ficar diferente. (...)”. (E3 – L214).

Tabela 6 – Subcategoria 2.3 Orçamento

| 2 Categoria: O que gera o conflito | |
|---|---|
| 2.3 Subcategoria: Orçamento | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E3 – L206 | (...) Tu sabe que o momento que sempre tem mais conflito é o orçamento. (...). |
| E4- L205 | (...) Só posso gastar isso”. Algumas vezes eu... Sou muito difícil de dizer não. Elas sabem disto, eu tenho certeza. Bah, às vezes, eu me ralo e faço. (...). |
| E7 – L52 | (...) têm coisas “Ah, eu quero um vestido com uma saia toda em renda godê ponche, tudo bordado, com uma cauda gigantesca...”. Ai digo “Amor, assim também não dá. Dentro do teu orçamento eu não consigo produzir isto”. (...). |
| E8 – L203 | (...) Dá pra dar um desconto?”. “Não dá. Porque se o vestido não ficar aquilo tudo, tu não vai dizer: Ah, ficou assim, porque teve menos tecido que eu pedi um desconto. Não. O erro vai ser meu. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4 Falta de engajamento com a causa

Alguns entrevistados apresentam outro fator que influencia na geração de conflitos, quando a cliente está fazendo o projeto sem vontade. Algumas, segundo os participantes raras vezes, buscam o ateliê para fazer um vestido ou traje sem vontade, praticamente por obrigação. Sem estímulo positivo para o desenvolvimento e dedicação ao projeto acabam por identificar problemas não existentes e conflitos desnecessários. Como foi descrito na segunda entrevista no caso de uma mãe de noivo, insatisfeita com a “entrega” do filho:

“(...) Pior de tudo é a mãe de noivo. Essa é a pior. Porque esta, está arrasada. Vai entregar seu filho maravilhoso, que ela que deu o primeiro banho nele. Para entregar para aquela lá. Então ela tá assim... então, tudo é feio. Nada fica bem para ela. É um negócio bem complicado. Mas engole seco, e vamos lá. (...)”. (E2 – L183).

Tabela 7 – Subcategoria 2.4 Falta de engajamento com a causa

| 2 Categoria: O que gera o conflito | |
|---|---|
| 2.4 Subcategoria: Falta de engajamento com a causa | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E6 – 311 | (...) Por exemplo. Se a noiva não quer casar, de cara eu já sei. Tem umas que não querem. E, daí, essas são difíceis.(...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

3. Categoria: Mecanismos de sucesso

Refere-se a que ações e recursos o designer utiliza e acredita proporcionarem melhores resultados para o projeto na administração de conflitos. Muitas delas são práticas que antecedem aos conflitos, o que Carvalho (2012) chama de intervenções estruturais, pois modificam as condições antecedentes evitando que ocorram conflitos. Esta categoria foi a mais abordada entre os entrevistados, ganhando maior ênfase na fala dos designers e com o maior número de subcategorias sendo estas: 3.1 Conversa, clareza; 3.2 Inteligência emocional; 3.3 Empatia; 3.4 Portifólio; 3.5 Uso de instrumentos e recurso visuais e táteis; 3.6 Modo particular; 3.7 Flexibilidade, deixar o projeto em aberto; e 3.8 Posição autoral.

3.1 Conversa, clareza

Através de diálogo e clareza de como é realizado o processo, deixando a cliente ciente de como será realizado o desenvolvimento da roupa, assim como da explicação das dúvidas que surgem ao longo do projeto, é possível atingir bons resultados. Os designers apontam que, com a conversa, e também escutando, compreendem as intenções da cliente para elaborar um bom *briefing* e minimizar erros. O informante E3, por exemplo, relata que, após a conversa, torna-se mais fácil que a cliente aceite suas ideias:

“(...) Isto eu sinto que, depois que a gente conversa todo mundo aceita o lance.(...)”. (E3 – L250).

Tabela 8 – Subcategoria 3.1 Conversa, clareza

| |
|--|
| 3 Categoria: Mecanismos de sucesso |
| 3.1 Subcategoria: Conversa, clareza |

| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
|--------------|---|
| E3 – L358 | (...) Como atinge os melhores resultados nos conflitos?”. Bah, conversando, sempre. (...). |
| E4 – L251 | (...) Eu converso o tempo que for até a pessoa fechar. (...). |
| E8 – L228 | (...) eu escuto as pessoas. Eu tenho que escutar. Eu tenho que organizar a ideia. Eu tenho que empurrar a cliente. Tenho que puxar a cliente. Mas eu te falei. Meu trabalho é conhecido por isso, pela forma como eu manipulo as coisas. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Inteligência emocional

Saber lidar com os problemas sem perder a paciência com a cliente, ou o controle da situação, foi assinalado como fundamental por alguns dos entrevistados. Permanecer de forma estável para manter o bom relacionamento mesmo mediante situações conflitantes como sendo uma característica pessoal. Manter estabilidade e o uso da inteligência emocional é considerado relevante para resoluções de desacordos, como apontado na entrevista E6:

“(...) Não é que eu aguento. Eu sei lidar com cada um. Então, estes conflitos, para mim, eu administro. Porque eu tenho uma coisa que pouca gente tem, que é não perder o controle. Não tenho altos e baixos. Um dia tô bem, outro dia não estou. Não. Eu tô sempre no mesmo plano. E eu não me irrita. Pode fazer o que tu quiser que não vai conseguir me irritar. (...) Eu acho que isto faz, também, tu ter este relacionamento legal com o teu cliente. De não se irritar.(...)” (E6 – L423).

Tabela 9 – Subcategoria 3.2 Inteligência Emocional

| 3. Categoria: Mecanismos de sucesso | |
|--|--|
| 3.2 Subcategoria: Inteligência emocional | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E4 – L296 | (...) Eu acho que, realmente, eu tenho muita paciência. Porque todo processo era o “Vamos mudar”. “Vamos mudar. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Empatia

Nesta subcategoria, os designers salientem a importância em criar uma relação de identificação emocional com a cliente. Esta identificação mútua estreita a relação, minimizando conflitos e auxiliando na resolução de eventuais problemas. Conforme a fala da entrevista E7, criar empatia ajuda no processo:

“(...) Eu não sou, simplesmente, uma estilista. Eu puxo lá de dentro as coisas. Eu tento fazer isto. Por isso que esta parte de muita conversa, de um pouco de psicologia e tudo mais é tão importante para que o processo, não só o vestido. Esta autodescoberta acontece. (...)” (E7 – L368).

Tabela 10 – Subcategoria 3.3 Empatia

| 3 Categoria: Mecanismos de sucesso | |
|---|--|
| 3.3 Subcategoria: Empatia | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E4 – L410 | (...) a gente cria um vínculo, assim. Muito bom. Eu adoro esta troca. A gente fica amiga. (...). |
| E4 – L421 | (...) O processo é 100 vezes melhor quando a pessoa tá tranquila. (...). |
| E6 – L384 | (...) Mas tem umas mães que azucrinam... Então, assim como eu resolvo isso? Quando eu vou provar eu fecho a porta. E a noiva tá irritada com a mãe “Porque eu quero assim e ela não quer...”. Ai digo “Então vamos fazer como a tua mãe quer, e depois eu faço como tu quer. Mas lá na sala”. Ai eu faço a noiva concordar... Porque daí, com jeitinho a gente vai indo... ‘Acho que não tá legal, vamos fazer...’ Do jeito que a noiva quer. Sem magoar a mãe. (...). |
| E7 – L127 | (...) Às vezes, a gente virá até analista das meninas. É uma coisa que é importante, também, para eu criar uma empatia com ela. (...). |
| E8 – L136 | (...) eu não defino a roupa pelo tipo físico da pessoa. É a atitude da pessoa que faz eu ter a roupa para ela. Entendeu? Vejo na conversa o jeito que ela é. Ela levantou ali. O jeito que ela circulou ela já me... Me mostra se o vestido dela tem que ser. (...). |
| E9 – L216 | (...) As boas são aquelas que chegam aqui com o coração nos olhos. Sabe? “Ai, eu vou casar...” (...) E ai vira um processo prazeroso, onde cada prova pode surgir uma coisa nova, uma descoberta, enfim. E ai é uma maravilha. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Portfólio

O reconhecimento profissional de projetos realizados anteriormente por outras pessoas influencia na visão do cliente sobre o designer gerando confiança. Quanto mais reconhecido socialmente, maior o poder de persuasão e autoridade no que é dito pelo estilista como indica a colocação do participante E8:

“(...) como hoje eu sou uma pessoa conhecida, então as pessoas... Eu posso dizer para elas que não é bacana, que não estou gostando, de uma forma educada, obviamente. E ela vai me ouvir. (...)” (E8 – L62).

Tabela 11 – Subcategoria 3.4 Portfólio

| 3 Categoria: Mecanismos de sucesso | |
|---|--|
| 3.4 Subcategoria: Portfólio | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E3 – L226 | (...) Tô ficando mais forte, um pouco, daí a galera diz “Ah, pode fazer o que tu quiser”. (...). |
| E8 – L62 | (...) como hoje eu sou uma pessoa conhecida, então as pessoas... Eu posso dizer para elas que não é bacana, que não estou gostando, de uma forma educada, obviamente. E ela vai me ouvir. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Uso de instrumentos, recursos visuais e táteis

Esta subcategoria apresenta a utilização de recursos visuais e táteis como desenhos, banco de imagens, cartela de tecidos, amostras de materiais e acabamentos, toile e espelho para minimizar erros e auxiliar nas escolhas da cliente. Através de amostras de cores e tecidos, o designer estimula a imaginação da cliente para que ela, mesmo sem ter experiência com o desenvolvimento de uma peça de roupa, possa idealizar como será a proposta apresentada. A designer E7 fala de como costuma trabalhar estas questões sensoriais com as clientes:

“(...) sempre mostro coisas táteis, para que ela possa, também, criar um vínculo. Acho que tudo que tu consegue manusear, tu cria um vínculo maior. Tudo que é mais sensorial, tu consegue criar um elo. (...)” (E7 – L102).

Da mesma forma que os desenhos e imagens fotográficas permitem à cliente visualizar as formas pretendidas pelo criador. Igualmente, ao desenvolver a modelagem no algodão cru (*toile*) ou forro, o designer testa, em forma de protótipo, sua intenção ao vestir a cliente para que ela possa visualizar no espelho como aquele modelo funciona em seu corpo, permitindo ajustes e alterações, como exemplificado na colocação do informante E3:

(...) A gente faz uma modelagem de algodão. Faço um croqui. Daí a gente prepara, mais ou menos, com as medidas que ela me passou na primeira visita. Daí eu corto com uma folguinha. Daí a gente modela e ajusta tudo no corpo. (...) Porque no algodão, no toile, a galera consegue perceber se é aquilo ou não é.(...)” (E3 – L255).

Tabela 12 – Subcategoria 3.5 Uso de instrumentos, recursos visuais e táteis

| 3 Categoria: Mecanismos de sucesso | |
|---|--|
| 3.5 Subcategoria: Uso de instrumentos, recursos visuais e táteis | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E1 – L62 | (...) Expliquei e fiz amostras. Fiz amostras do material. (...). |
| E1 – L68 | (...) Eu já tinha feito umas pilotagenzinhas assim pequenininhas, assim (mostrando) 10x10 de amostra de como aquele material respondia. (...). |
| E2 – L78 | (...) desenha 1/2/3, até chegar à conclusão que é aquele. (...). |
| E2 – L81 | (...) Sempre no algodão. (...). |
| E2 – L113 | (...) Sempre espelho. Sempre espelho. (...). |
| E2 -L136 | (...) Que nós temos catálogos (de tecidos) que são da Espanha. (...). |
| E2 – L147 | (...) é utilizada a caneta hidrocor para marcar cortes, recortes e detalhes nesse algodão. (...). |
| E3 - L255 | (...) A gente faz uma modelagem de algodão. Faço um croqui. Daí a gente prepara, mais ou menos, com as medidas que ela me passou na primeira visita. Daí eu corto com uma folguinha. Daí a gente modela e ajusta tudo no corpo. (...) Porque no algodão, no toile, a galera consegue perceber se é aquilo ou não é. (...). |
| E4 – L179 | (...) “sentir o que eu tô falando”. Eu trago amostras, neste encontro, do tecido. Cores que eu imagino. Desenhos. (...). |
| E4 – L275 | (...) Para ter o molde da pessoa mesmo. Porque a medida é uma coisa e, depois no corpo, é outra. (...). |
| E6 – L71 | (...) Eu tenho vestidos... A gente faz uma coleção, anual, então a gente tem aqueles vestidos prontos e eu tenho uma média de 10/15/20 vestidos novos para provar. Cada um uma modelagem (...). Não significa que vamos fazer aquele vestido igual, a gente vai fazer aquela referência de modelagem e cria um modelo exclusivo aqui. (...). |
| E6 – L251 | (...) Essa forma de trabalhar, de colocar vestidos, para mim é a forma ideal, entendeu? Porque daí, assim, eu escolho modelagem A, B, C, D e E. (...)Ela escolheu a linha. Eu faço o desenho. (...). |
| E7 – L37 | (...) Vou anotando alguns tópicos, assim, no meu moleskine ali (...)Ai peço para ela ir e voltar em, mais ou menos, uma semana e aí eu preparo, de fato, uns 4/5 desenhos de modelos. (...). |
| E7 – L84 | (...) Eu tenho um banco de imagem de quase 1000 imagens de noivas. Tudo que eu acho interessante, há anos, eu boto neste banco de imagens. Tenho várias cópias dele né? Porque, se eu perder, tô perdida. (...). |
| E7 – L102 | (...) sempre mostro coisas táteis, para que ela possa, também, criar um vínculo. Acho que tudo que tu consegue manusear, tu cria um vínculo maior. Tudo que é mais sensorial tu consegue criar um elo. (...). |
| E8 – L97 | (...) Escolha de cores. Eu uso uma cartela tem vários tecidos. (...). |
| E8 – L419 | (...) em alguns casos, eu tenho feito em algodão toda a roupa como ela vai ser. Para a pessoa provar (...) Deixar ver o que ela vai querer, senão depois tu vai ter que desmanchar igual. (...). |
| E9 – L105 | (...) normalmente, eu faço no algodão cru para testar a modelagem. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.6 Modo particular do designer atuar

Esta subcategoria foi identificada no sentido em que os designers acreditam que sua experiência permite ter um estilo próprio bem definido, ou desenvolver uma técnica de trabalho particular. Deter uma forma própria de trabalho é considerado um fator de sucesso na medida em que os diferencia dos demais concorrentes e mantém sua identidade profissional. Deter esta aptidão o difere dos demais, o auxilia na hegemonia, no processo de projeto, como percebido na fala da entrevista E1:

(...) meio que eu sou mãe desta técnica, aplicada a esse fio. Então a pessoa chega e meio que se entrega, sabe? Foi um conhecimento que eu desenvolvi no ateliê, que combina uma técnica, uma matéria-prima e uma estética, um design. Então eu sou a rainha dessa conformação de elementos. (...). (E1 – L199).

Tabela 13 – Subcategoria 3.6 Modo particular

| 3 Categoria: Mecanismos de sucesso | |
|---|--|
| 3.6 Subcategoria: Modo particular | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E1 – L199 | (...) meio que eu sou mãe desta técnica, aplicada a esse fio. Então a pessoa chega e meio que se entrega, sabe? Foi um conhecimento que eu desenvolvi no ateliê, que combina uma técnica, uma matéria-prima e uma estética, um design. Então eu sou a rainha dessa conformação de elementos. (...). |
| E2 – L382 | (...) A moda vive em mim. A sensibilidade é a capacidade de enxergar e não só de olhar. De ouvir e não só escutar. Quer dizer? Isto faz com que a gente se diferencie dos outros. (...). |
| E6 – L124 | (...) É a experiência. Isto tu não aprende na faculdade. (...). |
| E6 – L334 | (...) Primeira coisa que eu faço é o cabelo. Porque ninguém faz cabelo de noiva para provar, nem para nada. Sempre elas... Daí tu perde aquele glamour do arrumado. Então, se não primeira prova, já tá com cabelo. Ela já se vê com cabelo de noiva, ela tem outra percepção. Então, esta é a diferença do nosso trabalho. (...). |
| E8 – L298 | (...) Só que tem a minha experiência. Eu sou muito experiente. São 30 anos de experiência. Experiência e técnica criada por mim. Não é experiência e técnica porque eu li um livro. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.7 Flexibilidade, deixar o projeto em aberto.

A flexibilidade para mudanças durante o processo ou deixar o projeto em aberto para que, durante seu desenvolvimento, ocorram escolhas e definições foi apontado pelos entrevistados como positivo e característico do processo. A

possibilidade de alterar o projeto durante seu desenvolvimento, como descreve a entrevistada E4, trata-se de uma característica própria dos projetos sob medida e algo benéfico:

“(...)”Vamos mudar?”. “Vamos mudar”. Porque, em nenhum momento, ela dizia “Ai não...”. Eu não consigo ter uma atitude dura em relação a isto, porque eu acho que eu me propus a isto. Eu sempre falo, acho que o sob medida é isto. (...)” (E4 – L297).

Tabela 14 – Subcategoria 3.7 Flexibilidade

| 3 Categoria: Mecanismos de sucesso | |
|---|--|
| 3.7 Subcategoria: Flexibilidade | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E3 – L151 | (...) Tem várias coisas que a gente deixa em aberto, assim. “Bah, o desenho do bordado, o que vai ser?”. A gente vai fazendo durante as provas. (...). |
| E4 – L297 | (...) “Vamos mudar?”. “Vamos mudar”. Porque, em nenhum momento, ela dizia “Ai não...”. Eu não consigo ter uma atitude dura em relação a isto, porque eu acho que eu me propus a isto. Eu sempre falo, acho que o sob medida é isto. (...). |
| E8 – L69 | (...) no andamento da carruagem, a gente pode mostrar para a pessoa que aquilo pode não ser tão bom. (...). |
| E8 – 160 | (...) Temos esta opção e temos esta. (...) Eu já tenho a minha opinião de qual é o cinto, mas antes conversa. Vamos falar antes (...) Porque se estou botando só os dois, é porque gosto dos dois. Mas eu já tinha opinião de qual ficava melhor. (...). |
| E9 – L156 | (...) “Podemos repensar isto daqui, vamos pensar numa outra manga...”. Às vezes, surgem ideias que ficam legais. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.8 Posição autoral

Nesta categoria, os designers apontaram que as clientes, ao buscarem um profissional para desenvolver um projeto, buscam também a autoridade do mesmo. Assim, os estilistas regem-se pelas próprias convicções; trata-se de um mecanismo de sucesso para o desenvolvimento de suas atividades mantendo suas opiniões firmes como no exemplo da E8:

“(...) Tem que aceitar. Porque, assim, tu procurou um profissional para quê? Para organizar tua ideia. Então esta é a questão que tu vai criando a confiança na pessoa. Vai criando a confiança, vai fazendo. Eu sou muito sincero e objetivo. (...)” (E8 – L179).

Tabela 15 – Subcategoria 3.8 Posição autoral

| 3 Categoria: Mecanismos de sucesso | |
|---|--|
| 3.8 Subcategoria: Posição autoral | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E2 – L314 | (...) Você não sabe fazer”. Eu disse, “Sei, mas eu não quero fazer”. “Mas eu estou pagando”. “Muito prazer, mas a senhora procure outro. (...). |
| E8 – L175 | (...) Vamos por partes. 1, tal detalhe, já estou fazendo e super lindo ‘pararara’. Tal detalhe, não vai rolar. Tal detalhe, pode ser que fique bacana, vamos experimentar num canto da saia. Tal detalhe, nem pensar”. Pronto. (...). |
| E8 – L179 | (...) Tem que aceitar. Porque, assim, tu procurou um profissional para quê? Para organizar tua ideia. Então esta é a questão que tu vai criando a confiança na pessoa. Vai criando a confiança, vai fazendo. Eu sou muito sincero e objetivo. (...). |
| E8 – L356 | (...) Porque tem coisas que a gente diz que vai fazer e não faz. (...) Já sei que vai ter problema. Ai ela vem buscar e dá uma vestida. “Agora ficou bom”. Psicologia. (...). |
| E9 – L125 | (...) eu interfiro, normalmente, dando a minha opinião. Se ela acata já começa a ter um processo de empatia, se não, normalmente, elas vão fazer com outra pessoa, porque acham que eu sou muito rígida, enfim, nas minhas opiniões. Mas eu acho complicado tu pegar coisa/trabalho que tu não acredita nele. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

4. Categoria: Mecanismos de insucesso

A categoria “Mecanismos de insucesso” refere-se a que ações e recursos o designer utiliza e acredita proporcionarem resultados sem êxito para o projeto. Esta categoria foi pouco abordada pelos entrevistados e, na maioria das vezes, apontada como algo já resolvido, adaptado ou melhorado pelos mesmos. Ainda que apresentassem como erros do passado, foram criadas as seguintes subcategorias: 4.1 Imposição; 4.2 Permissividade; 4.3 Falta de acompanhamento; e 4.4 Insistir em cliente ou situação-problema.

4.1 Imposição do designer sobre o projeto

Quando o designer tenta impor sua vontade com insistência. Esta subcategoria engloba a percepção da cliente sobre o não cumprimento de sua vontade como intransigência, o que distancia e dificulta o acordo. No momento em que o estilista roga sua percepção e oprime sua vontade, faz com que a cliente assimile de forma negativa a posição. Conforme a colocação da entrevistada E6, pode acarretar resistência e efeito contrário à intenção desejada:

“(...) Se eu chegar e “Não. Tem que ir de cabelo preso”. Daí, nem que tu mate. Ela não volta atrás. (...). (E6 – L156).

Tabela [1647](#) – Subcategoria 4.1 Imposição

| 4 Categoria: Mecanismos de insucesso | |
|---|--|
| 4.1 Subcategoria: Imposição | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E3 – L101 | (...) Tu nunca se impõem. Não dá pra se impor. (...). |
| E4 – L395 | (...) Porque não adianta deixar ela linda, ao meu ver, e ela entrar na festa se sentindo horrorosa.(...) |

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Permissividade

Esta subcategoria esteve mais presente entre os designers com menos tempo de experiência (E3, E4 e E7). Refere-se a quando o designer deixa a cliente tomar a liderança e escapa do seu protocolo. Pode ser exemplificado pela alocação da entrevista E7:

(...) Este vestido saiu, inclusive, na Inesquecível Casamento. Que ódio. E é um vestido que eu olho assim e, digamos, é uma mancha no meu currículo. Porque, não ficou bom. ‘se tu voltasse atrás, o que tu gostaria de ter feito? Dito mais não.’ (...).” (E7 – L233).

Tabela [1748](#) – Subcategoria 4.2 Permissividade

| 2Categoria: Mecanismos de insucesso | |
|--|---|
| 2.1 Subcategoria: Permissividade | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E3 – L360 | (...) Teve uma menina que não quis provar quando veio buscar. E teve ajuste... E não ficou bom, o ajuste. (...). |
| E4 – L474 | (...) As coisas eram tudo misturadas. Porque ela queria ir na costureira, e eu deixando. (...). |
| E7 – L233 | (...) Este vestido saiu, inclusive, na Inesquecível Casamento. Que ódio. E é um vestido que eu olho assim e, digamos, é uma mancha no meu currículo. Porque, não ficou bom. (se tu voltasse atrás, o que tu gostaria de ter feito?) Dito mais não. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 Falta de acompanhamento no desenvolvimento do produto

Esta subcategoria refere-se à quando o estilista permite que parceiros, funcionários ou terceiros executem tarefas ou decisões, maximizando possíveis erros de execução. Não estar próximo no momento de produção e desenvolvimento da roupa, ainda que se faça uso de recursos como desenhos e fichas técnicas, a interpretação do terceirizado pode comprometer o resultado final, algumas vezes indesejado. Fato descrito pela participante E7:

“(...) estes vestidos que te falei que deram problema. Eles são lá de... Da fase que tudo era entregue com as coisas prontas lá da equipe. (...)” (E7 – L308)

Tabela [1849](#) – Subcategoria 4.3 Falta de acompanhamento

| 4 Categoria: Mecanismos de insucesso | |
|--|--|
| 4.3 Subcategoria: Falta de acompanhamento | |
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E7 – L308 | (...) estes vestidos que te falei que deram problema. Eles são lá de... Da fase que tudo era entregue com as coisas prontas lá da equipe. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Insistir em cliente ou situação problema

Nesta categoria, o designer acredita que não ter evitado um projeto que estava fadado a dar errado é o seu maior equívoco. No caso da cliente não estar suscetível e tranquila para o desenvolvimento do projeto, ou alguns fatores como prazos e situações contrárias ao bom desenvolvimento do processo deveriam acarretar em não desenvolvê-lo, pois nada poderia ser feito para terem êxito. Os entrevistados descrevem que, algumas vezes, mesmo identificando a situação, permanecem no projeto e nada podem fazer para contornar os conflitos no restante do desenvolvimento. Como descreve a entrevistada E9:

(...) Eu penso assim: “Por que eu peguei esta bucha”. Por que eu fui pegar um vestido em 15 dias onde não há margem para erro. (...)” (E9 – L206).

Tabela [1920](#) – Subcategoria: 4.4 Insistir em cliente ou situação-problema

| 4 Categoria: Mecanismos de insucesso |
|---|
|---|

| 4.4 Subcategoria: Não identificar a cliente ou situação-problema | |
|---|---|
| Inf. / Linha | Transcrição da fala (unidade de análise) |
| E4 – L228 | (...) Tem clientes que chegam aqui que tu sabe que vai dar problema. Tu olha para a pessoa e tu sabe. (...). |
| E9 – L149 | (...) Ai são as clientes- problema, digamos assim. Que, sinceramente... Tu vai conversar com os outros profissionais e vê que ela embestou com fotógrafo, com cabelereiro... Todo mundo tinha um problema. (...). |
| E9 – 206 | (...) Eu penso assim: “Por que eu peguei esta bucha”. Por que eu fui pegar um vestido em 15 dias onde não há margem para erro. (...). |

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações coletadas nas entrevistas e apresentadas nesta seção em quatro categorias, selecionadas mediante a Análise de Conteúdo, foram de extrema valia para atingir os objetivos desta pesquisa. Assim, os dados levantados serão discutidos no próximo capítulo, dividido em quatro tópicos.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a finalidade de responder aos objetivos deste trabalho, nesta seção serão discutidos os dados resultantes das análises da pesquisa de campo. Como embasamento teórico para realizar as discussões dos resultados, foram utilizados os capítulos da revisão de bibliográfica apresentada previamente.

Serão dissertados quatro tópicos de discussão, identificados por meio de análises dos dados coletados nas entrevistas com os designers de moda. Sendo estes: 1. Importância em conhecer o problema de projeto; 2. Influência da definição de recursos para a administração de conflitos; 3. A negociação nunca é um episódio pontual, mas efeito de uma série de combinações intercambiáveis. 4. Hierarquia de poder no conflito: quem tem voz?

6.1 IMPORTÂNCIA EM CONHECER O PROBLEMA DE PROJETO

Em todas as entrevistas, foi identificada a importância dada pelos designers em conhecer devidamente o problema. A ordem das conversas seguiu sempre a mesma, onde os estilistas eram convidados a descrever seu processo de trabalho, apontando pontos de maior importância nas questões de negociação e projeção. Todos os designers participantes apontaram para a atenção dada à fase inicial do projeto, alguns identificando-a como anterior ao início da etapa de projeção, outros como parte do próprio processo de projeto, como sendo a fase de conhecer e compreender o que buscam suas clientes. A fala da entrevistada E6 demonstra como a fase de entendimento do problema é relevante:

A menina me liga, geralmente eu não conheço, né? Ai digo para vir conversar. Ai ela vem e a gente fica num bate papo de algo, assim, de 2 horas. Só conversando. Eu quero saber da vida dela. Quero saber como é que vai ser o casamento. Como é que eles se conheceram. Ai eu tento, assim, pegar, realmente, tudo que eu posso de informação. Vou anotando alguns tópicos, assim, no meu moleskine ali, que é das noivinhas. Para eu poder montar. É quase um perfil psicológico da menina. E aí tu começa... Ai no final, quase no final desta conversa. "Tá, como é que é o vestido dos teus sonhos? Como é que tu te imagina no teu grande dia?" E aí ela vai me dizendo. De repente, ela tem alguma imagem de referência no celular. Alguma coisa assim. Ou ela me descreve. Ai começo a fazer alguns rabiscos. Ai peço para ela ir e voltar em, mais ou menos, uma semana e aí eu preparo, de fato (E7 – L34)

Para Friedman (2003), design refere-se a um processo, que visa a um objetivo, uma meta, que seria resolver problemas, encontrar soluções para melhorar situações ou criar algo novo. Assim, a investigação por parte do designer quanto às necessidades da cliente é de suma importância para o bom desenvolvimento projetual, gerando benefícios nas negociações necessárias no decorrer de sua execução. Neste sentido, foram apresentados por todos os participantes seus mecanismos para compreender de forma global as aspirações de suas clientes, pelas conversas, análise de biotipo da cliente, referências carregadas no imaginário da cliente e contexto no qual será utilizada a peça a ser desenvolvida. Como fica evidenciado na fala da entrevistada E7, ao apresentar o esforço em compilar o maior número de informações para aumentar a assertividade em suas escolhas:

Não corre o risco de fazer e ela não gostar, porque ela já viu que aquela modelagem ficou bem para a cintura, pro peito, pro quadril, o decote, sabe? Tudo isto influi na escolha do modelo. Porque o biotipo que vai deixar a mulher... tem modelos que tu bota e a mulher fica sem cintura, fica com quadril largo, fica com peito pequeno, então a gente tem que ter a sensibilidade de ver que vestido vai ficar bem. Que modelagem vai ficar bem no biotipo dela. Dentro das referências que ela traz, que ela gosta, dentro do horário do casamento, do lugar. Se tem igreja, se não tem igreja. Tudo é uma pesquisa grande. (E7 – L81)

Assim, todo o artefato é constituído por um objetivo, um propósito, e este está ligado à sua funcionalidade e ao ambiente onde será concebido (SIMON, 1981). Isto pode ser exemplificado na fala da entrevistada quando apresenta a necessidade de triangular as informações referentes às aspirações da cliente, seu tipo físico, horário e local a ser usado o vestido, para elaborar o que deve ser feito. Para maioria dos participantes da pesquisa, na mesma perspectiva de Schön (2000), esta etapa de formulação de problema, ou seja, a própria elaboração do problema é parte da ação projetual, sendo a construção do problema parte do processo de projeto. Schön (2000) aponta que as soluções dos problemas surgem com a própria identificação e concepção do problema usando o talento artístico. Ao identificar as necessidades, propósitos e objetivos da cliente, o designer estaria formulando o problema e o solucionando. O autor (2000) propõe o processo de reflexão na ação, onde a teoria está entreposta à prática, para responder às situações de forma espontânea e de improvisação.

Da mesma forma que o modelo linear de projeção industrial, anterior ao nosso modelo presente, constituído, hoje, por um ambiente globalizado, abundante em informações, o processo de design de moda sob medida encontra obstáculos na definição de problemas com dificuldade para atender o cenário atual, competitivo e complexo (MORAES, 2010). O excesso de informações disponíveis nas mídias vem dificultando o trabalho de concepção desta etapa do projeto, exigindo maior atenção por parte do designer. Bonsiepe (2012) aponta para necessidade, além da pesquisa prévia, de uma pesquisa paralela ao ato de projetar, pois esta atividade, atualmente, conduz à formulação de novas perguntas com a necessidade de novas respostas. Assim, a existência da dificuldade da formulação de problema, ou a necessidade de se reformular o problema ao longo do desenvolvimento do projeto, pode ser elucidada com o trecho a seguir:

Tem o problema da internet. Hoje o problema maior tá sendo o mundo de informações. Então, a noiva fica muito insegura, porque cada dia ela olha uma coisa, ela gosta de uma coisa. Então, tem noivas que não vem com o “O que que eu quero”. Elas vêm com uma salada de frutas, ela chega a me apresentar 5/6/7 croquis/fotos e “é tudo igual”, mas não é. Tem um justo, um amplo, um princesa. Um nada a ver um com outro e elas olham e acham que é tudo igual. Então, isto é uma das coisas que tá dificultando. Inclusive, eu acho que não chega a me afetar, porque eu consigo captar muito bem o que a noiva quer, em função do processo que eu faço de pesquisa nela, do que ela gosta. (E7 – L57)

Esta instabilidade na solicitação da demanda foi identificada como uma subcategoria na geração de conflitos. A instabilidade por parte da cliente foi apontada pelos participantes como constituidor de conflitos, pois as informações vindas de diversas fontes e o aumento do comparativo do que está sendo desenvolvido e o que existe no mercado geram insegurança nas definições projetuais. Findeli (2001) defende o modelo projetual atual como sendo a ação do designer agindo dentro do problema. Assim, o designer deve estar preparado para as surpresas que ocorrem ao longo do processo, como aponta Dorst (2003), manipulando e estruturando o problema ao mesmo tempo que o solucionam.

Desta forma, a compreensão do problema não é pontual, mas acompanha o designer na relação com o cliente. Tal compreensão tem ligação direta com o problema dos conflitos e negociação: quanto maior o entendimento do designer em relação ao problema, maior será sua capacidade em evitar ou resolver os conflitos

que ocorrem no desenvolvimento. Sua capacidade de negociação torna-se mais funcional à medida que compreende as necessidades da cliente.

Outro momento da negociação que define a direção do projeto seria o orçamento. A definição de recursos possíveis foi apresentada por todos os designers como sendo uma etapa delicada e de grande importância para a administração dos conflitos que ocorrem ao longo de seu desenvolvimento. A relação dos recursos com a administração de conflitos será discutida no próximo tópico de discussão.

6.2 INFLUÊNCIA DA DEFINIÇÃO DE RECURSOS PARA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Assim como nas empresas onde suas ações estão condicionadas aos recursos de que dispõem (DESERTI, 2007), as possibilidades no desenvolvimento de um projeto de moda sobmedida dependem do orçamento para sua execução. Ao serem indagados sobre o que gerava conflito e os momentos em que estes se intensificam, todos os entrevistados apontaram para o momento de estabelecer os recursos disponíveis para a execução, considerando-o como delicado. Pela maioria dos participantes, foi apontada a incongruência entre as aspirações das clientes e os orçamentos que destinavam para investir no projeto, muitas vezes necessitando maiores explicações por parte do estilista para que seus clientes compreendessem a relação das possibilidades versus investimento e negociação para acordo, como elucida a fala do designer E3:

“ (...) E ela me disse assim: “Bah. O que rolou, assim? Por que está tão caro?”. Ai eu disse “Porque a gente incluiu isto, isto, isto e aquilo. Por isso, por isso e por aquilo. Porque o modelo que curtiram e trouxeram de referência é tipo Balman, bordado dos pés à cabeça. Para fazer parecido precisa disto. Mas, se vocês quiserem, a gente pode enxugar aqui, ali e ali, mudar isto por aquilo, mas o resultado vai ficar diferente. (...)”. (E3 – L214).

Deserti (2007) refere-se à relação entre as possibilidades de inovação e os recursos disponíveis. O autor coloca que as tecnologias, o nível de qualidade da mão de obra e matéria-prima disponíveis devem estar dentro dos limites da empresa, sendo o elemento de partida para desenvolvimento de um projeto. Assim, uma nova incumbência atribuída aos designers hoje é assumir o papel de negociador-facilitador dos processos, relacionando fornecedores de mão de obra e

componentes. Os participantes da entrevista demonstraram-se divergentes quanto à sua posição perante a negociação do orçamento, alguns mostrando maior flexibilidade em realizar um projeto de baixo valor, outros colocando-se inflexíveis quanto à forma de trabalho pretendida, como declara o entrevistado E8:

Alta-costura ela é pra isto. Por isso que um vestido, ele pode custar... Vamos ali, vou te dar um preço assim, escolheu um vestido que vai sair 10 mil o vestido. “Ai, não dá para dar um desconto?” E eu digo: “Não vai dar. Vou te explicar o porquê. Porque nestes 10 mil está incluído erro, e tá incluído, também, a tua loucura”. (...) Então eu tenho que ter liberdade para pirar. Então é isso. Ela tem que ter liberdade, sabe? Porque depois se eu cobrar mais qualquer coisa, fica antipático. Não quero fazer isto. E isto que tô falando que é meu diferencial em relação a vários outros costureiros. (E8 – L200)

Alguns participantes apontaram para a necessidade em se trabalhar apenas com grandes orçamentos, seguindo as diretrizes da Alta-Costura, como em usar materiais nobres (TREPTOW, 2013). Nestes casos, além de manter o alto nível de qualidade de sua matéria-prima, mão de obra especializada, propicia a possibilidade de realizar alterações estruturais na peça a ser desenvolvida, e, caso necessário, refazer o projeto do início. Segundo alguns entrevistados, esta possibilidade de mudanças, viabilizada pelo orçamento em que trabalham, minimiza conflitos no decorrer do projeto, gerando satisfação para ambos os atores, cliente e designer.

Este poder de negociação de altos valores se mostrou viável geralmente dentre os designers com mais tempo de mercado, ou por seu reconhecimento social. Acredita-se que, dependendo do designer, de seu status, e de sua experiência, o cliente torna-se mais disposto a pagar a mais por um produto de sua autoria. Segundo Meyer (2011), além do portfólio de um designer, que, segundo o autor, auxilia em seu reconhecimento dentre os próprios profissionais do design, ser reconhecido por meio a premiações, feiras e exposições da área, creditando-lhe maior valor profissional. Assim, “o designer de projetos premiados detém uma carga de prestígio em relação aos não premiados”. (MEYER, 2011, p. 57). Conforme o autor, este reconhecimento diferencia os designers não somente dos clientes, mas entre si. Neste contexto, julga-se que ter um cliente preparado a investir em um projeto permite ao designer maior autonomia na resolução de conflitos, pois a capacidade de uso de recursos financeiros facilita modificações e alterações projetuais, proporcionando maior autonomia por parte do designer em experimentar

suas intenções projetuais e, caso necessário, refazer em parte ou totalmente o projeto.

O reconhecimento perante o mercado foi identificado como uma subcategoria de mecanismos de sucesso e será abordada nos tópicos seguintes.

6.3 A NEGOCIAÇÃO NUNCA É UM EPISÓDIO PONTUAL, MAS EFEITO DE UMA SÉRIE DE COMBINAÇÕES INTERCAMBIÁVEIS

Diferentemente do processo de desenvolvimento de moda nos padrões industriais, o processo de um projeto sob medida pode ser considerado lento (FLETCHER e GROSE, 2011), onde o envolvimento próximo do cliente demanda diversos momentos de negociação. Durante a pesquisa de campo, especialmente quando os entrevistados descreveram e desenharam seu processo de trabalho, ficou evidente e concorde em suas colocações a presença da negociação em todas as etapas projetuais.

Desde o início, quando é realizado o primeiro contato entre o cliente e estilista, qual o que chamam de Entrevista, os participantes destacaram a necessidade de explicar à cliente como se desenrola seu processo de trabalho. Os entrevistados descreveram que, neste momento, as clientes, especialmente as que estão realizando um pedido pela primeira vez, encontram-se bastante confusas quanto à sua intenção e como será realizado o desenvolvimento da peça de roupa que estão encomendando. Neste mesmo momento, é elaborada uma espécie de *briefing*, onde o designer compila as referências e informações apresentadas a ele. Muitos apontam para o fato de serem apresentadas intenções que divergem, ou que não condizem com o biotipo, ou orçamento disponível para construção. Neste sentido, faz-se necessária a primeira negociação entre os atores para que ambos possam dar andamento ao projeto. Chegar a um acordo quanto ao que será desenvolvido foi apresentado como crucial, como destaca a designer:

“...tem coisas “Ah, eu quero um vestido com uma saia toda em renda godê poncho, tudo bordado, com uma calda gigantesca...”. Ai digo “Amor, assim também não dá. Dentro do teu orçamento eu não consigo produzir isto”.

Diversos estilistas apontam para a necessidade da delicadeza em sua fala, pois estão lidando com projeções e com o emocional das clientes como elucidado na colocação da entrevistada E4 relatando o momento da entrevista:

“Gisele Bündchen é o que mais aparece aqui. Aí, tenho que explicar que “teu corpo não é...” Claro, não é bem assim. É bem complicado.” (E4 – L 143).

Esta forma suave de tratar as clientes segue-se ao longo de todo seu desenvolvimento. Algumas vezes, durante as provas de roupa, são identificadas situações que exigem mudanças estruturais no projeto, devido ao próprio biotipo da cliente que não é apropriado ao projeto proposto, como demonstra a participante E2:

Também consegue, consegue mudar. Mas é com muito cuidado, né? É muito sutil isto. Dizer que ela tem a costa curvada ou sei lá. Ou o omoplata assim e querer um decote nas coisas. “Olha, não é o ideal”. Mas tu não vai dizer que o corpo tá ruim, né? Ou que tem lordose, escoliose e quer cortar do lado, tipo este aqui. (E2 – L106)

Acredita-se que esta necessidade de negociação constante no decorrer do desenvolvimento projetual se dá devido ao que Dorst (2003) chama de coevolução, ou seja, designer e projeto desenvolvem-se e aperfeiçoam-se juntos, tanto na formulação do problema, quanto em ideias para a solução (análise, síntese e avaliação), e, neste contexto, a negociação faz-se mais necessária pois temos a presença do usuário, que deve concordar com as novas diretrizes tomadas pelo criador. Esta flexibilidade no ato de projetar foi apresentada como um fator de extrema necessidade neste ambiente. Manter o projeto em aberto sem definições rígidas quanto ao resultado final apareceu nas falas de todos os designers, creditando como positiva esta forma aberta de projeto. Especialmente quando surgem dúvidas ou insatisfação por parte da cliente, a possibilidade em rever o que será desenvolvido facilita alcançar o contentamento de ambos. Assim, os designers mostraram-se abertos a modificações no projeto sem resistência, como demonstrado na entrevista E9, descrevendo uma situação de não contentamento de uma cliente no momento de prova de roupa:

“Podemos repensar isto daqui, vamos pensar numa outra manga...”. Às vezes, surgem ideias que ficam legais. Normalmente eu não tenho problema com isto. (E9 – L156)

O design criativo envolve um período de exploração em que os espaços-problema e solução estão evoluindo e são instáveis até que se inicia um emparelhamento do problema e solução (DORST, 2003). Desta forma, a definição do produto vai acontecendo à medida que seu desenvolvimento evolui. Esta forma de trabalho, não linear, permite maior flexibilidade nas negociações.

Diversos são os artefatos usados como suporte para a construção de um vestido feito sob medida, sendo apontados, também, como imprescindíveis nas negociações que ocorrem em seu desenvolvimento. Ainda que apresentado como problema de excesso de informações, a possibilidade proveniente da internet em criar bancos de imagens tornou-se a primeira forma de explanação da ideia da cliente e da geração de alternativas apresentadas pelo designer. Da mesma forma que o desenho, croqui, usado há mais de cem anos pelos designers de moda (TREPTOW, 2013; RENFREW, 2010), os catálogos de tecidos e aviamentos auxiliam nas negociações iniciais para a concepção do que será executado, inicialmente em forma de protótipo. Os designers apontam para a necessidade de tornar tangível para a cliente os elementos de sua escolha:

(...) A gente faz uma modelagem de algodão. Faço um croqui. Daí a gente prepara, mais ou menos, com as medidas que ela me passou na primeira visita. Daí eu corto com uma folguinha. Daí a gente modela e ajusta tudo no corpo. (...) Porque no algodão, no toile, a galera consegue perceber se é aquilo ou não é. (...). (E3 – L255)

Assim como demonstrado na fala do entrevistado E3, todos os estilistas costumam usar recursos visuais e táteis para criar maior vínculo e auxiliar nas escolhas de seus clientes. Eles apontam o uso do *toile*, protótipo desenvolvido em algodão cru ou no forro do vestido como ferramenta para antecipar erros que poderiam ser apresentados apenas com o vestido construído. Neste momento do *toile*, é possível para o designer experimentar suas vontades e apresentar alternativas à cliente e negociar suas intenções. Todos os entrevistados descreveram, mesmo com formas particulares de trabalho, neste momento de experimentação, o uso de recursos, como o espelho para que a cliente possa visualizar em si a aspiração do estilista, tendo a caneta ou alfinetes para marcar o *toile* como auxiliares na negociação. O uso destas ferramentas permite ao designer estreitar sua intenção e a projeção da cliente para qual o resultado que será alcançado, desta forma antecipando algumas situações e possíveis erros projetuais.

Mesmo na fase final da execução do vestido, normalmente envolvendo apenas ajustes e detalhes de acabamentos como bordados e aplicações, os estilistas descreveram situações delicadas a ser contornadas com suas clientes. Os entrevistados descrevem que próximo ao momento de entrega, as clientes estão muitas vezes sob pressão. Com a proximidade do evento, especialmente em se tratando de noivas, mas não somente estas, fatores externos aumentam a sensibilidade, e certa insegurança reflete-se no projeto. Os participantes descrevem que, muitas vezes, a própria percepção da cliente é afetada devido ao nervosismo, e acabam “colocando defeito numa coisa que não existe”, ou “não enxergando” bordados e distorcendo problemas. Assim há maior esforço de convencimento por parte do estilista em manter a tranquilidade e andamento do projeto. Descrevem que muitas vezes verificam a situação, chegando até prometer ajustes e alterações desnecessários, apenas para satisfazer a cliente, e não os realizam, e obtêm sucesso no resultado final como elucidado na fala a seguir:

Então ela tava transtornada. Ela chegou, inclusive, a levantar a voz para mim e para a mãe dela. Porque ela queria umas coisas loucas, porque ela tava transtornada. E eu e a mãe dela dizendo com todo jeito “Não vai ficar bom. Olha, menos é mais.” Que ela tava, assim, quase querendo uma fantasia de carnaval. Aí eu “Tudo bem, vou fazer algumas alterações que a gente combinou e tu volta em uma semana”. Quando ela voltou no início dessa semana ela “Nossa, como ele tá brilhando”. Ai eu disse “Mas ele já tava igualzinho a isto”. E ela “Mas eu não tava enxergando ele. Eu tava com a minha cabeça (...)”. Entendeu? (E7 – L201)

O ato de agir de acordo com as próprias convicções foi identificado como uma das subcategorias de mecanismos de sucesso. Manter uma posição autoral perante o projeto está relacionado à hierarquia dentre o conflito, o que será discutido no próximo tópico.

6.4 HIERARQUIA NO CONFLITO: QUEM TEM VOZ?

Independentemente do tempo de atuação e experiência dos participantes da pesquisa, todos os designers manifestaram a necessidade de esforço para manter a hegemonia em seus projetos, ainda que, cada qual o faz de um modo particular, condicionado à posição que ocupam. De acordo com Meyer (2011), existem algumas queixas, por parte dos designers, quanto à falta de conhecimento das

peças em relação a sua atividade profissional. Assim, “o designer vai eleger os mecanismos que lhe legitimam enquanto profissional” (MEYER, 2011), para, assim, alcançar respeito ao exercer suas funções.

O conflito, segundo os dados levantados, faz-se presente ao longo de todo o desenvolvimento de uma peça de roupa feita sob medida. Muitas vezes, quando questionados em relação a como lidam com as aspirações das clientes que não condizem com as suas, os estilistas apontaram para a necessidade econômica de manter seu negócio. Sem aceitar a autoridade profissional, a cliente age nas escolhas sobre elementos do projeto, desde os mais simples aos mais complexos, ocupando a posição do designer, afirma Meyer (2011). O descontentamento pode ser percebido no exemplo da unidade de análise:

(...) Este vestido saiu, inclusive, na Inesquecível Casamento. Que ódio. É um vestido que eu olho assim e, digamos, é uma mancha no meu currículo. Porque, não ficou bom. Se tu voltasse atrás, o que tu gostaria de ter feito? Dito mais não. (...).” (E7 – L233).

Da mesma forma ao ser questionado sobre como agir quando uma cliente qualquer apresenta uma intenção que identifica como não ideal para a mesma, um estilista com grande experiência e reconhecimento aponta que gostaria de expor seu pensamento de forma clara e direta, entretanto, acredita que tal cliente buscaria outro profissional que atenda prontamente sua vontade:

“(...) Mas, aí eu perderia a cliente. Alguém vai dizer para ela que faz.(...)” (E2 – L290).

Entretanto, isto não significa que os designers colocam-se em uma posição inferior em relação às suas clientes. Na busca de sua autoridade projetual, foram identificados recursos utilizados pelos profissionais para que mantivessem sua voz mediante os momentos de conflito e tomada de decisão. Segundo Meyer (2011), à medida que o designer conquista sua autonomia, percebe-se capaz de resolver problemas de forma peculiar. Assim, alguns se mostram um pouco mais rígidos quanto ao seu posicionamento, como verificado na unidade de análise:

“(...) Tem que aceitar. Porque, assim, tu procurou um profissional para quê? Para organizar tua ideia. Então esta é a questão que tu vai criando a

confiança na pessoa. Vai criando a confiança, vai fazendo. Eu sou muito sincero e objetivo. (...)" (E8 – L179).

Independente da forma de atingir sua autoridade e manter a posição central na atuação, todos os entrevistados apresentaram a necessidade de persuadir seus clientes. Neste sentido, foram identificadas dentro das análises dos dados coletados situações que elucidam os seis princípios da persuasão apresentados no terceiro capítulo: (1) Reciprocidade; (2) Consistência; (3) Aprovação social; (4) Afeição; (5) Autoridade; e (6) Escassez.

Ao apresentar seu processo de trabalho, a maioria dos designers, especialmente os mais novos, retratou que não costuma cobrar os primeiros encontros que antecedem o início do desenvolvimento do produto. Recebem o cliente para a entrevista, escutando-o por horas, elabora um *briefing*, apresentando amostras de materiais e orçamentos, alguns até mesmo realizam o esboço do que seria proposto em croquis. Segundo Cialdini (2012), ao receber algo que não solicitou, o indivíduo persuadido sente-se devedor. De acordo com o autor, o sentimento de obrigação futura pode dar início a uma relação benéfica e duradoura. Esta sensação evocada, chamada de (1) Reciprocidade, foi identificada na descrição do processo da quarta entrevistada:

(...) Eu sempre falo a mesma coisa. "Não tem compromisso". Eu não cobro por isso. E eu gosto de conhecer a pessoa. Adoro conhecer a pessoa. O que acontece aqui, então. Conheço a pessoa. E saber melhor sobre o evento. E, também, peço, aqui, se ela tem alguma referência para me mostrar já. Porque eu acho um saco a pessoa ficar com vergonha e ficar tentando explicar, tentando explicar, tentando explicar. Já tem uma referência, já sabe o que quer, mais ou menos, e tudo que eu mostrar "Não é bem isso". Então mostra o que tu quer para eu entender. Que daí eu falo. Que eu entro com a minha experiência. (...)Daí eu marco, e isto que acho que é diferente, um 2º encontro. Que não tem compromisso comigo. (E4 – L155).

De acordo com Cialdini (2012), a (2) Consistência está relacionada à motivação humana de comprometimento. Neste sentido, todos os participantes relataram que explicam de forma clara como se dá seu trabalho, quais os serviços oferecidos junto ao desenvolvimento do produto, prazos de entrega e agenda de encontros, assumindo um compromisso com a cliente ao concordarem em dar andamento e executar o vestido. Assim, a primeira subcategoria de sucesso

identificada nas análises, presente na totalidade de entrevista, foi a conversa e clareza:

(...) Eu converso o tempo que for até a pessoa fechar. (...). (E4 – L251).

Já a (3) Aprovação social, foi atribuída pelos designers como de grande influência na confiança atribuída a eles por suas clientes. Uma forma de agir ou escolher em que acreditar está ligada à observação do que as outras pessoas estão fazendo (CIALDINI, 2012). Assim, ao ser procurado por meio de indicação, ou por reconhecimento de trabalhos anteriores, os designers acreditam que o nível de aceitação de suas opiniões é mais elevado. Quanto mais conhecido seu portfólio, maior o valor de suas ideias. A subcategoria Portfólio se deu através da identificação da fala de alguns participantes, como demonstrado:

“(...) como hoje eu sou uma pessoa conhecida, então as pessoas... eu posso dizer para elas que não é bacana, que não estou gostando, de uma forma educada, obviamente. E ela vai me ouvir. (...).” (E8 – L62).

Segundo Krznaric (2015), diferentemente do que se pensava, não somos pessoas egoístas, preocupadas apenas com nossas vontades. Nas últimas décadas, estudos em relação ao ego empático em três áreas Neurociência, Biologia e Psicologia vêm alterando essa asserção (KRZARNIC, 2015). Em sua definição a “empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações” (DONNE, apud KRZARNIC, 2015). O uso da empatia no design está muitas vezes ligado à capacidade de o designer colocar-se no lugar do cliente, sendo a maneira mais realista como se pode imaginar as necessidades dos usuários de um produto a ser projetado. Desenvolver a habilidade de criar empatia está atrelado à capacidade de observar as pessoas, imaginar como seria ser elas (DORST, 2006). A relevância dada a esta capacidade de compreender foi exposta por diversos momentos da pesquisa, como na fala da entrevista E7:

“(...) Eu não sou, simplesmente, uma estilista. Eu puxo lá de dentro as coisas. Eu tento fazer isto. Por isso que esta parte de muita conversa, de um pouco de psicologia e tudo mais é tão importante para que o processo, não só (criar) o vestido. Esta autodescoberta acontece. (...).” (E7 – L368).

Por outro lado, foi identificada durante as entrevistas também outra forma de uso da empatia: instigar a cliente a criar compaixão com o próprio designer. Cialdini (2012) explica que dar uma resposta negativa a quem se gosta, ou a quem se tem empatia torna-se uma tarefa bastante difícil. Assim, ao criar (4) Afeição em suas clientes, os estilistas também as motivam a dizer mais “sim”. Pois, ao desenvolver afeto e sentimentos por determinada pessoa, a tendência é não querer desapontá-la.

O quinto mecanismo de persuasão proposto por Cialdini (2012) trata-se da (5) Autoridade. Em um sentido positivo, representa o poder da credibilidade da opinião de um especialista. Estas credenciais são definidas através de expertise própria, identificadas nas análises como formas autorais de trabalho. Como exemplo, a colocação da participante E1:

(...) meio que eu sou mãe desta técnica, aplicada a esse fio. Então a pessoa chega e meio que se entrega, sabe? Foi um conhecimento que eu desenvolvi no ateliê, que combina uma técnica, uma matéria-prima e uma estética, um design. Então eu sou a rainha dessa conformação de elementos. (...). (E1 – L199).

Ao deter um modo particular de trabalho, os designers apontam uma maior dificuldade de os clientes interferir nas diretrizes projetuais, da mesma forma que o tempo de experiência provoca respeito diante de situações de incerteza. Ademais, “obedecer as prescrições de autoridades genuínas costuma ser benéfico devido aos altos níveis de conhecimento, sabedoria e poder que esses indivíduos geralmente detêm”. (CIALDINI, 2012, p. 230). Como explica o estilista E8, o motivo da maioria de suas clientes acatar suas proposições:

(...) Só que tem a minha experiência. Eu sou muito experiente. São 30 anos de experiência. Experiência e técnica criada por mim. Não é experiência e técnica porque eu li um livro. (...). (E8 – L298).

Por fim, a (6) Escassez, ou a sensação de exclusividade denota algo de positivo, e o anseio pela perda pode ser um fator de convencimento. Cialdini (2012) explica que existem dois motivos para que a escassez proporcione maior poder de convencimento. Inicialmente, porque o que costuma ser difícil de conseguir torna-se mais valioso. Segundo, é que à medida que algo se torna mais improvável, perde-se a sensação de liberdade. Por exemplo:

(...) Guria, depende muito. Porque o atelier, em 2 anos e meio, mais ou menos, deu um boom muito grande. E, daí, a gente começou a pedir prazos maiores, assim. Pelo menos 6 meses, 8 meses e tal. E este ano, por exemplo, a gente pediu 1 ano de antecedência para todo mundo, porque senão não dá tempo. (...) (E3- L130).

Além da baixa possibilidade produtiva de um ateliê de roupa sob medida (FLETCHER e GROSE, 2011), o alto valor praticado devido ao alto custo de mão de obra e materiais (TREPTOW, 2013) intensifica a sensação de exclusividade deste tipo de atividade.

Neste sentido, o presente trabalho, buscou ampliar o tema da negociação no processo de design, infrequentemente encontrado em estudos acadêmicos. Ao abordar a visão do designer sobre como lida com os conflitos projetuais envolvendo a cliente, a presente pesquisa buscou investigar os conhecimentos sobre projetos de moda sob medida, conflitos e negociação, relacionando os dados coletados sobre a prática deste tipo de projeto e a teoria.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa, foi explorado o tema da negociação no processo de projeto em design de moda sobmedida através da percepção do designer. Para investigar os mecanismos utilizados por estes designers ao enfrentarem conflitos entre seus interesses e as aspirações dos clientes, foram realizados alguns procedimentos que retomaremos a seguir.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em relação ao tema Design, campo de pesquisa considerado ainda na construção de seus paradigmas (CROSS, 1999). Ainda que se trate de um campo a ser explorado, a definição de design vem sendo expandida e, atualmente, não se refere somente ao desenvolvimento e concepção de produtos, aspectos formais e estéticos. Conforme Verganti (2012), podemos compreender o design como um caleidoscópio de perspectivas, onde sua definição é fluida e escorregadia. A expansão da definição de design o coloca além do produto, permitindo vastas conexões, especialmente no que diz respeito a significados. Neste sentido, foram investigados aspectos referentes aos processos e modelos de projetos de design, para, por fim, descrever o processo característico dos projetos de moda sobmedida, âmbito escolhido para a realização desta pesquisa, pois se trata de uma sequência de ações para a construção de um artefato que envolve a relação do designer e cliente.

Em sequência foi realizada uma investigação acerca dos conceitos de conflito e negociação, uma vez que durante o percurso de desenvolvimento de qualquer projeto são necessárias inúmeras negociações surgindo diversos conflitos que devem ser tratados (CARVALHAL, 2012). De acordo com os autores, Fisher (1988), Fisher (1997), Carvalhal, (2012) compreende-se a negociação como uma situação presente em nossas vidas, inclusive nas relações mais comuns do cotidiano, sempre relacionada com a resolução de conflitos (FISHER, 1988; FISHER, 1997; CARVALHAL, 2012; LEWICKI, 2014; MATOS, 2014).

O estudo buscou o olhar da negociação funcional (FISHER, 1988), pois compreende-se o designer como um facilitador que busca atrelar seus interesses aos objetivos dos clientes (MEYER, 2011). Assim, como uma forma de manter a hegemonia do projeto e o bom relacionamento com seus clientes, a negociação acontece por meio dos moldes do “ganha x ganha”. Neste contexto, utilizam-se mecanismos de persuasão para enfrentar possíveis conflitos.

A revisão de bibliográfica serviu como base teórica para a realização das discussões dos resultados obtidos nas oito entrevistas realizadas. As falas dos designers participantes foram submetidas à Análise de Conteúdo (MORAES, 1999), com as quais foi possível identificar quatro tópicos pertinentes à pesquisa, quais sejam : 1. importância em conhecer o problema de projeto; 2. influência da definição de recursos para a administração de conflitos; 3. a negociação nunca é um episódio pontual, mas efeito de uma série de combinações intercambiáveis; e 4. hierarquia de poder no conflito: quem tem voz?

Em todas as entrevistas, foi identificada a importância dada pelos designers em conhecer devidamente o problema. Para Friedman (2003), design refere-se a um processo, o que visa a um objetivo, uma meta, qual seja, resolver problemas, encontrar necessidades para melhorar uma situações ou criar algo novo. Assim, foi possível identificar a magnitude da investigação realizada pelos designers participantes quanto às necessidades da cliente, considerando-se de suma relevância para o bom desenvolvimento projetual, pois gera benefícios nas negociações necessárias no decorrer de sua execução: a compreensão e o entendimento do problema de projeto.

Atualmente, devido à facilidade na busca de informações, vemos muitas vezes, ser criadas mais dificuldades entre os profissionais e seus clientes. No discurso dos designers, ficou bastante evidente que o excesso de informações absorvidas pelos clientes os torna inseguros e instáveis em suas solicitações. Bonsiepe (2012) aponta para necessidade, além da pesquisa prévia, de uma pesquisa paralela ao ato de projetar, pois esta atividade, atualmente, conduz à formulação de novas perguntas necessitando novas respostas. Assim, quanto maior o entendimento do designer em relação ao problema e suas possíveis mutações, maior será sua capacidade em evitar ou resolver os conflitos durante seu desenvolvimento. E sua capacidade de negociação torna-se mais funcional à medida que compreende as necessidades da cliente.

Durante a pesquisa, foram investigados os momentos em que ocorrem os conflitos e o que o conduz a eles, dentre os quais observou-se orçamento como um conflito de grande significância. A relação entre possibilidade de inovação e recursos (DESERTI, 2007), foi observada por meio das colocações dos designers ao exporem a correlação do valor com o qual a cliente dispõe para o projeto e sua autonomia criativa, da mesma forma que, por não estarem condicionados a executar a peça

com baixos orçamentos, permite-lhes flexibilidade para rever e refazer pontos de insatisfação ao longo da confecção. Alguns designers apontaram para a exigência em se trabalhar apenas com altos valores, permitindo-lhes, além da possibilidade de alterações durante o percurso, o uso de materiais nobres e maior disponibilidade de uso de mão-de-obra qualificada. Acredita-se que esta característica, de praticar altos orçamentos, esteja relacionada ao reconhecimento do social profissional, seu status, e sua credibilidade devido a seu portfólio e premiações (MEYER, 2011).

Um aspecto notável do desenvolvimento de um projeto de moda sob medida está no envolvimento da cliente durante maior parte de sua concepção e construção, que, por sua vez, acontece de forma gradual e progressiva, e peculiar, permitindo avançar e retroceder na medida necessária para a satisfação das partes. Assim, pode-se observar que a negociação em nenhum dos projetos descritos pelos participantes é pontual, mas sim o efeito de uma série de combinações intercambiáveis. Ou seja, negocia-se diversas vezes ao longo do processo. Todos os estilistas destacaram a importância do diálogo franco, aberto e delicado com suas clientes, sendo notória a relevância na transparência de suas ações e opiniões de forma suave e respeitosa.

Durante a pesquisa, foi possível observar diversos artefatos usados pelos designers para auxiliá-los nas negociações. Ao descrever seu processo de trabalho, cada designer apontou, dentro de uma sequência particular de ações, diversos pontos em comum; praticamente todos descrevendo o uso de imagens (banco de imagem digital, próprio portfólio, revistas especializadas), assim como o uso do croqui de moda e catálogos de materiais no início das negociações. Desenvolver um protótipo, seja no toile ou no forro da peça, foi apontado como uma ferramenta que minimiza conflitos e permite maior autonomia por parte do designer ao demonstrar para a cliente suas intenções projetuais. O uso do espelho foi considerado essencial, do início até a entrega, para apresentar a evolução do desenvolvimento e conquistar a aprovação da usuária.

Muitas vezes a sensação de domínio de conhecimento por parte das clientes foi descrita pelos designers como uma dificuldade na relação entre as partes. Sem aceitar a autoridade profissional, a cliente age nas escolhas sobre elementos do projeto, ocupando algumas vezes a posição do designer (MEYER, 2011). Preocupado em manter a viabilidade econômica de seu negócio e manter sua autoridade, acredita-se que o designer é obrigado a desenvolver técnicas de

convencimento e negociação. Assim, com a fala dos estilistas, foi possível identificar ações persuasivas por parte dos entrevistados para manter sua hegemonia e a boa relação com a cliente. Neste sentido, foram identificadas, dentro das análises dos dados coletados, situações que elucidam os seis princípios da persuasão propostos por Cialdini (2012): (1) Reciprocidade; (2) Consistência; (3) Aprovação social; (4) Afeição; (5) Autoridade; e (6) Escassez.

Durante a pesquisa, foi necessário grande esforço para contemplar a investigação acerca dos mecanismos de insucesso utilizados pelos designers. Ainda, durante a realização das entrevistas, foi possível perceber uma forte tendência entre todos os entrevistados em dar maior ênfase para suas estratégias de sucesso nas negociações. Mesmo que instigados a falar dos desacordos que podem ocorrer no processo de desenvolvimento de um projeto de moda sob medida e questionados sobre o que consideram insucesso na resolução dos conflitos, percebeu-se grande inclinação a evitá-los e a relatar os sucessos, o que se confirmou durante as análises.

Percebeu-se, também, certa dificuldade ou insegurança ao abordar o tema conflito e negociação entre os entrevistados, necessitando, por parte da pesquisadora, a cada nova entrevista, uma explicação do que seria considerado conflito, explicitando-se que o conflito não necessariamente está relacionado a brigas e discussões, como imaginado por muitos, podendo ser uma oposição de ideias ou divergência de interesses (LEWICKI, 2014). Acredita-se que os entrevistados não se sentem confortáveis em demonstrar qualquer fragilidade em seu processo e que, muitas vezes, sua visão sobre negociação está relacionada a grandes questões. Mesmo após as definições de conflito e negociação, quando questionados a falar sobre situações de conflito, mecanismos ineficazes, e buscar um exemplo de um projeto que considerasse de insucesso, referiam-se a alguma situação de um passado mais distante, que não costuma ocorrer mais.

Ainda que com resistência em expor supostas fragilidades, foram identificadas quatro Subcategorias de Mecanismos de insucesso de importância para a pesquisa: (1) imposição, (2) permissividade, (3) falta de acompanhamento; e (4) Insistência em relação a cliente ou situação problema.

Conforme Fisher (1988), a capacidade de resolver problemas pode ser considerada uma negociação funcional, onde a resolução eficaz está relacionada ao ganho mútuo, satisfazendo ambas as partes. Assim, a imposição por parte do

designer quanto à sua vontade pode resultar em efeito contrário ao desejado. Neste caso, Lewicki (2014) descreve como uma atividade competitiva, resultando em uma situação onde um dos atores perde e outro ganha, ou, conforme Fisher (1997), distanciando ainda mais a possibilidade de acordo entre a vontade do designer e a do cliente. Esta estratégia negativa de impor sua vontade ao cliente apresentada pelos entrevistados aponta para possibilidade de afetar a emocionalidade entre as partes, sentindo-se irritadas, ansiosas e frustradas, e, muitas vezes, intensificando o conflito (LEWICKI, 2014), como no caso de apresentar sua vontade de forma impositiva, implica em resistência pela outra parte. Assim, segundo Lewicki (2014), a mal administração de um conflito pode enrijecer as partes em relação à posição e pensamentos iniciais, fechando-se ainda mais para novas possibilidades. Entretanto, no processo de gestão de conflitos, conforme o autor (2014), a estratégia de Concessão, completamente contrária à Imposição (classificado teoricamente como Competição, ver Figura 5), algumas vezes também aponta fragilidade no processo de solução de conflitos. Ainda que, ao ser identificada nas análises como Permissividade por parte dos designers, a Concessão possa apresentar vantagens na resolução de conflitos, ela demonstra conceder a autoridade do projeto a outra parte, no caso, a cliente, e, esta, assume o papel principal nas tomadas de decisão do projeto, fazendo com que o designer, assim, abra mão de suas convicções como especialista. Esta concessão ou permissividade acarreta muitas vezes problemas pois não leva em consideração a experiência do designer.

Esta experiência e olhar profissional, quando em falta, foram identificados como a terceira subcategoria de mecanismos de insucesso. Trata-se de quando o designer não acompanha o processo de desenvolvimento do produto ou alguma etapa do mesmo. Sem esta atenção próxima, muitas vezes em etapas onde a ação é desenvolvida por um colaborador, priva a possibilidade de prever possíveis desacordos ou provável insatisfação do cliente. Os entrevistados acreditam que, por estarem próximos as clientes, especialmente na etapa de concepção e criação do projeto, compreendem as intenções de suas clientes, podendo assim antecipar situações que causem descontentamento. Segundo Meyer (2010), o papel do designer é ampliado, assumindo o papel de mediador defendendo os interesses do usuário final, atendendo aos princípios do design e mantendo o andamento do projeto. Ao permitir que terceiros desenvolvam o projeto sem sua assistência, o

designer abre margem para prováveis erros e desvios das intenções reais suas e da cliente.

A persistência em determinado projeto, mesmo depois de identificá-lo como potencial problema, seja por indisponibilidade de tempo ou por falta de empatia junto à cliente, foi apresentada pelos entrevistados como uma falha em suas condutas. A possibilidade de evitar que ocorram conflitos, de acordo com Carvalho (2012), trata-se de intervenção estrutural na administração de conflitos, ou seja, visa a impedir que estes ocorram. Conforme o autor (2012), isto está relacionado à escolha dos atores envolvidos, com a identificação dos objetivos dos partícipes. Assim, o insucesso estaria no aceite de uma demanda não possível de ser bem executada.

Acredita-se que possam existir outras ações de insucesso por parte dos designers que não foram demonstradas. Assim, tratando-se de uma limitação desta pesquisa. Neste sentido, poderiam ser entrevistados os clientes na intenção de ampliar a visão da negociação em projetos de moda sobmedida em estudos futuros.

Com esta pesquisa, foi possível a melhor compreensão de como designers de moda agem ao enfrentar momentos de conflito junto a seus clientes em projetos exclusivos. A pesquisa contribuiu para a discussão sobre a função da negociação e sobre os mecanismos usados pelos entrevistados para lidar com conflitos em processos de design, bem como foi esclarecedora em relação à prática de projeto de moda envolvendo os clientes.

REFERÊNCIAS

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.

BOGDAN, R; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BURKHARDT, Hugh. **On Strategic Design**: Journal of the International Society for Design and Development in Education. 2009. Disponível em: <http://www.educationaldesigner.org/ed/volume1/issue3/article9/>. Acesso em: 18 jul. 2015.

CARDOSO, R. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

CARDOSO, M. X.; DEMARCHI, A. P.. **O Processo de Desenvolvimento de Produtos de Moda baseado no Design Thinking: um estudo de caso Projética**. Revista Científica de Design | Londrina | V.3 | N.2 | Dez. 2012.

CARVALHAL, Eugenio do. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CELASCHI, F. **Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea**. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007, pp. 15-56.

CIALDINI, Robert. **As armas de persuasão**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

CROSS, Nigel. **Engineering design methods: strategies for product design**. Chischester: Wiley, 1989.

CROSS, N. **Designerly ways of knowing: design discipline versus design science**. In: Design Issues. v. 17, n° 3, Cambridge: MIT Press Journals. 2001. pp. 49-55.

CROSS, N. **Design Research: A disciplined conversation**. In: Design Issues. v. 15, n° 2, Cambridge: MIT Press Journals. 1999. pp. 5-10.

DESERTI, A. **Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione**. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007, p 57-121.

DORST, K. 2003. **The problem of Design Problems**. In: Design Thinking Research Symposium. Sydney: Sydney University of Technology, 2003.

- DORST, K. **Design Problems and Design Paradoxes**. In: Design Issues. v. 22, n° 3, Cambridge: MIT Press Journals. 2006.
- DORST, K. **Understanding Design**. Bis Publishers, 2006.
- DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisa qualitativa**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, Editora UFPR, 2004.
- DUBBERLY, Hugh. **How do you design?** A compendium of models. San Francisco, 2004.
- FLUSSER, V. **O mundo codificado. Por uma Filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2013
- FRIEDMAN, K. **Theory construction in design research: criteria: approaches, and methods**. Design Studies, 24, 2003, (507-522).
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIACCARDI, E. **Metadesign as an Emergent Design Culture**. Leonardo, v. 38, n. 4, 2005, p. 342-349. Disponível em: <http://trans-techresearch.net/wpcontent/uploads/2012/03/giaccardielisa.pdf>
- KRIPPENDORFF, K. **The semantic turn. A new foundation for design**. Boca-Raton: Taylor & Francis, 2006.
- KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.
- FISHER, Roger, SCOTT, Brown. **Como chegar a um acordo: q construção de um relacionamento que leva ao sim**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1988.
- FISHER, Roger. **Estratégias de negociação: um guia passo a passo para chegar ao sucesso em qualquer situação**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- FLETCHER, Kate; GROSE, Lynda. **Moda e sustentabilidade: design para mudança**. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.
- FONTENELLA, B.; RICAS, J.; TURATO, E. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Cad. Saúde Publica, 24(1), p.17-27, 2008.
- LARENTIS, F.;GASTAL, F.; SCHNEIDER, H. **Influência de Diferentes Formas de Persuasão na Intenção de Consumo Consciente: um Design Experimental**. Em ANPAD, 2004. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2004/2004_EMA0040.pdf

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

LEWICKI, Roy J. **Fundamentos da negociação**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MALDONADO, T. **Design industrial**. Lisboa: Edições 70. 1999

MANZINI, E. ; JÉGOU, F. **Design degli scenari**. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. Design Multiverso | Notas de fenomenologia do design. Milano: Edizioni POLI.design, 2006, pp.189-207.

MANZINI, E. Introducion in Meroni, A; Sangiorgi, D. **Design for services**. Gower Publishing, 2011. p.1-6;

MARTIN, R. **Design and business: why can't we be friends?** Journal of Business Strategy, Vol. 28 Iss 4, 2007, pp. 6 –
12. <http://dx.doi.org/10.1108/02756660710760890>

MCDONNELL, J. **Collaborative negotiation in design: A study of design conversations between architect and building users**. CoDesign Journal, 2009, v. 5, p. 35- 50.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e conflito**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MEYER, G. C. **Conflito, negociação e transformação: o designer e o processo de desenvolvimento de produto**. Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design, 2010.

MERONI, A. **Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline**. Strategic Design Research Journal, v.1, n.1, Dec 1, p.31-38. 2008. Disponível em:<http://www.unisinos.br/diversos/revistas/design/pdf/57.pdf>, acessado em: 14/08/2011.

MONTEMEZZO, Maria Celeste de F. S. **Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico** Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2003.

MONTEMEZZO, Maria Celeste F. S. **A Síntese Visual como Ferramenta Projetual para a Concepção de Produtos de Moda**. In: 4º Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 4, 2007. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPED, 2007.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v.22 n. 37, p. 7-32, 1999.

MORIN, E. A. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

NICHELLE, Keila Marina. **Design de moda: a cultura de projeto na moda com base nos conceitos do design estratégico** / Dissertação (Mestrado) – Universidade Vele do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Design – Porto Alegre, 2011.

REYES, Paulo. **Processo de Projetos em Design: uma proposição crítica.** In: Metodologias em Design: Interseções. Bauru: UNESP, 2011.

RENFREW, Elinor. **Desenvolvendo uma coleção.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOUZA, C. M.; SABRÁ, F. **Planejar é preciso: cadeia de fornecedores no planejamento de coleções de moda.** Em Inovação, estudos e pesquisas: reflexões para o universo têxtil e de confecção. São Paulo: Estação das Letras e Cores, p. 125-136, 2012.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

SIMON, H. A. **As ciências do artificial.** Coimbra: Armênio Amado, 1981.

SIMÕES, E. **Formação em negociação: das expectativas dos formandos às condições de eficácia.** Formação e Desenvolvimento Organizacional. Abordagens e Casos Práticos em Portugal, p.27- 36. Lisboa: Editora Mundos Sociais, 2011.

Disponível em:

http://www.mundossociais.com/temps/livros/11_11_14_29_formacaofftindiceprefintroducao.pdf

SCHÖN, D. A. **Educando o Profissional Reflexivo.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

SORGER, Richard. **Fundamentos de design de moda.** Porto Alegre: Boobman, 2009.

TODT, O. **The role of controversy in engineering design.** Futures Journal, 1997, v. 29, p. 177 -190.

TREPTOW, Doris. **Inventando moda: planejamento de coleção.** São Paulo: Edição da Autora, 2013.

VERGANTI, Roberto. **Design-driven innovation: mudar as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos.** São Paulo: Canal Certo: 2012

ZURLO, F. **Design Strategico.** In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010.

APÊNDICE A – CARTA CONVITE

Prezado XXXX,

Gostaria de sondar a possibilidade de realização de entrevista para uma pesquisa que tem como finalidade a compreensão das negociações entre o designer de moda/ estilistas e seus clientes. Embora haja significativa necessidade da negociação na elaboração de projetos em design de moda sob medida, existe uma lacuna na pesquisa da negociação em projetos de design em estudos acadêmicos, com poucas publicações.

Acredita-se que o designer faça uso de mecanismos e estratégias de grande valor para resolver os conflitos gerados ao longo do projeto, entretanto, sabe-se pouco sobre eles. Sobre como são utilizados pelo designer e qual sua eficácia junto ao cliente. Para a melhor compreensão desta realidade estou entrevistando designers de moda/estilistas de grande relevância e trabalho amplamente reconhecido no mercado local e nacional. Alguns proprietários de ateliês já participaram da entrevista assim, gostaria de contar também com sua participação.

A pesquisa vincula-se ao estudo desenvolvido por mim como exigência para obtenção do grau Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Mestrado em Design Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos – sob a orientação do professor Dr. Guilherme Meyer. O projeto foi aprovado pela banca de qualificação da Universidade em 2 de junho de 2016.

Desta forma, gostaria da sua colaboração ao agendarmos um horário de sua preferência para que eu possa realizar perguntas referentes ao vosso trabalho. A entrevista deve levar em torno de 45 minutos. Voltarei a entrar em contato para verificar suas possibilidades, da mesma forma estarei a disposição para que me envie sua disponibilidade de agenda.

Atenciosamente,

Mariana Dourado Castro

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Roteiro Entrevista Designer de Moda/ Estilista

Informações

Nome:

Sexo:

Formação:

Experiencia/tempo em design e areas afins?

Quais são os produtos de moda desenvolvidos pelo ateliê?

Quem são os clientes?

1. Processo

Quanto tempo de realização de cada projeto?

Você poderia desenhar o processo de projeto (Bem e Mal Sucedidos) que recorde que represente seu trabalho. Suas etapas do projeto. Descreva e avalie as etapas?

Como ocorrem as provas de roupa?

2. Cliente

Qual o nível de envolvimento do cliente durante o processo?

Me interessa muito o papel do cliente neste processo. Diga-me em que momentos ele está presente, como se manifesta sua participação?

3. Conflito/ Mecanismos de Negociação

Como ocorre o processo de tomada de decisão, escolhas de modelos, materiais, detalhamento em cada produto?

São identificados conflitos, não acordos, durante este processo? Quais são eles, ou os mais comuns?

Existe algum (s) momento (s) que você considere mais delicado/tenso (s) durante o percurso do desenvolvimento?

O que você costuma fazer quando identifica um conflito entre suas intenções e as do cliente?

O que faz quando isto acontece? Utiliza algum mecanismo? Técnica? Artefato?

Recorde de algum (s) projeto (s)?

Como atinge melhores resultados nos conflitos?

O que faz que costuma falhar, ou não obteve resultados positivos? Recorde de algum (s) projeto (s)?