

METODOLOGIA DE GERAÇÃO DE IDÉIAS DE NOVOS PRODUTOS ATRAVÉS DE INTERAÇÃO EMPÁTICA COM O MERCADO CONSUMIDOR

Alexandre Hering de Queiroz

Grupo de Engenharia e Análise do Valor, Departamento de Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil - E-mail: alex@eps.ufsc.br

Osmar Possamai

Professor do Departamento de Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil - E-mail: possamai@eps.ufsc.br

Dante Luiz Juliatto

Grupo de Engenharia Análise do Valor, Centro Tecnológico, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil C.P. 5027 CEP 88040-970 - E-mail: dante@eps.ufsc.br

ABSTRACT

Innovations development is a fundamental requirement for organization's survival in the current super competitive age. To new products become innovations it is necessary to assist correctly to consumers' needs and to have market acceptance. The objective of this article consists on approaching the product's project and the consuming market reality. It proposes a methodology for new products' opportunities identification based on empathic interaction between designers and the future goods and services consumers. Empathy is the human ability to place in other's place to notice its feelings and needs. This ability usage by companies designers qualifies them to generate more and more new innovative products.

KEY WORDS: *empathy, innovation, consumers*

1. INTRODUÇÃO

A capacidade de inovação torna-se fator vital para as empresas, nesta era de competição de mercado que atinge todas as regiões do mundo, exterminando as organizações mais fracas. Por esta razão, o projeto de novos produtos tem tomado lugar de destaque nas empresas visionárias, contando com elevados investimentos. A inovação, entretanto, não se dá apenas pelo desenvolvimento de novos bens e serviços. É necessário que estes sejam aceitos e incorporados no mercado para que venham a se concretizar como inovações. Esta é a diferença entre o lucro ou o prejuízo, a sobrevivência ou a extinção.

A decisão de investir no desenvolvimento de novos produtos é uma tarefa extremamente complexa. O projeto de produtos é vital, mas na sua estrutura usual é extremamente oneroso e arriscado. É oneroso porque é lento, envolve grande corpo de trabalho, pesquisas de mercado, e pesados investimentos em ferramentas e maquinário nas suas fases mais avançadas. É arriscado porque as usuais pesquisas de mercado e a intuição dos projetistas não conseguem captar com segurança as verdadeiros desejos latentes dos consumidores. Segundo Baxter, na média, de cada 10 idéias de produtos geradas nas

empresas, apenas 3 são desenvolvidas, 1,3 serão lançadas no mercado e somente uma será lucrativa (Baxter, 1998).

Para reduzir os custos e os riscos do projeto de produto, empresas têm realizado investimentos em duas vertentes principais: desenvolvimento tecnológico para aceleração e barateamento das fases de transformação de idéias em produtos e metodologias de geração e seleção de idéias. O que usualmente se procura nestas metodologias é: gerar o maior número possível de idéias, selecionar rigorosamente as melhores e transformar de forma eficiente estas idéias em produtos comercializáveis (Peters, 1997). Observa-se, entretanto, que esta prática não elimina os riscos de insucesso e depende de pessoas criativas que eventualmente gerem idéias de elevado potencial de mercado.

O presente trabalho apresenta uma metodologia desenvolvida, através do estudo da habilidade empática. Esta metodologia, tem o objetivo de auxiliar pessoas envolvidas em projetos na concepção de idéias de produtos mais próximas das verdadeiros desejos dos consumidores. Idéias que mais facilmente se tornem inovações. Procura reduzir os riscos do projeto de produto através da geração de menos idéias, porém, mais sintonizadas com o mercado, ou seja, mais eficazes.

2. HABILIDADE EMPÁTICA

“A empatia, capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a aptidão pessoal fundamental. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam de que os outros precisam ou querem. Isso as torna melhores em vocações como as profissões assistenciais, ensino, vendas e administração.” (Goleman, 1995)

A empatia é uma habilidade mental intimamente relacionada com os centros emocionais do cérebro. Da capacidade de ter sentimentos sobre os próprios sentimentos, possibilitada pela fabulosa estrutura do cérebro humano, surge a habilidade do auto conhecimento, que é uma das raízes da habilidade empática (Goleman, 1995). Gardner, 1995, se refere à habilidade do auto conhecimento como uma inteligência intrapessoal, “ o acesso ao sentimento da própria vida, à gama das próprias emoções, à capacidade de discriminar essas emoções e eventualmente rotulá-las e utilizá-las como uma maneira de entender e orientar o próprio comportamento.”

Friedrich Dorsch, 1976, em seu Dicionário de Psicologia, descreveu a empatia como: “propriedade de reviver as vivências de outras pessoas, especialmente seu estado emocional; capacidade de situar-se em seu lugar, de compartilhar seus sentimentos através da percepção de sua expressão, por haver experimentado com outras pessoas a mesma situação ou por ter conhecimento de seu estado psíquico.”. Apresenta ainda uma outra concepção onde a empatia “se trata de deduções por analogia, aplicando o observador a outras pessoas, o conhecimento que tem do seu próprio eu”. Desta forma, fica clara a importância da inteligência intrapessoal para permitir uma relação empática entre duas pessoas. Como poderei eu, me colocar no lugar de outra pessoa e compreender seus sentimentos e desejos se não posso compreender os meus próprios sentimentos e desejos em uma situação análoga?

Entretanto, não basta ter um auto conhecimento para possuir habilidade empática. Dois obstáculos tornam a percepção do “outro” mais complexa do que a percepção do “eu”. Estes obstáculos são, as diferenças de paradigmas entre o observador e o observado e os inevitáveis erros de interpretação das informações do observado:

- Diferenças de Paradigmas: Adam Smith, no livro Powers of the Mind definiu o paradigma como: “um conjunto de pressuposições. É a maneira como percebemos o mundo; a água para os peixes. O paradigma nos explica o mundo, ajudando-nos a predizer

os comportamentos.” (Smith apud Chung, 1994). Segundo Tom Chung, 1994, seguidor de Richard Bandler e John Grinder, pais da Neurolingüística, cada pessoa possui uma gama própria de paradigmas que formam um conjunto de verdades, que criam um conjunto válido de expectativas sobre o que ocorrerá no mundo. Este plano de paradigmas que cada pessoa forma ao longo de sua vida estabelece os limites e os comportamentos mais adequados para que se seja melhor sucedido no dia a dia. Desta forma, um índio Tapajós certamente reagirá de forma diferente de um japonês ao se deparar com um novo modelo de robô. Os seus paradigmas (crenças, verdades tecnológicas, valores, ...) são diferentes, assim, a interpretação dos dois será diferente e, conseqüentemente, a reação emocional também o será. Entre pessoas do mesmo grupo social, as diferenças nos paradigmas não são tão acentuadas, entretanto Chung afirma que devem existir tantos planos de paradigmas quanto o número de pessoas no mundo. Verifica-se, assim, a complexidade de se compreender o sentimento e os desejos de outras pessoas. É necessário conhecer o seu próprio plano de paradigmas, reconhecer que a outra pessoa possui outro plano de paradigmas que é tão válido quanto o seu, mapear este plano de paradigmas e finalmente se colocar no lugar desta outra pessoa, no plano de paradigmas dela e identificar como reagiria emocionalmente em determinada situação. Por esta razão, torna-se mais fácil, em geral, criar uma relação empática com uma pessoa do mesmo grupo social, onde o plano de paradigmas não difere em grande intensidade. Da mesma forma, normalmente é mais fácil para o pai, que já passou por um plano de paradigmas semelhante ao de seu filho, compreendê-lo do que para o filho compreender as emoções e desejos do pai;

- Interpretação de Informações: O outro obstáculo para atingir uma habilidade empática é causado pela comunicação e de certa forma está relacionado ao primeiro obstáculo já comentado. O homem possui cinco sentidos básicos que o conectam com o mundo exterior: a visão, a audição, o tato, o paladar e o olfato. Entretanto, não existe nenhuma célula nervosa que leva as informações destes sentidos diretamente para os centros especialistas do cérebro. No caminho existem sinapses que filtram as informações que percebemos. Desta forma, como o próprio Descartes já enunciava, nada do que percebemos é comprovadamente uma reprodução verídica da realidade (Descartes, 1996). Chung, 1994, aponta que o próprio plano de paradigmas que criamos age como um poderoso filtro e é responsável pela adulteração e omissão de informações. Fonseca descreve a subjetividade das informações captadas de outras pessoas: “o que me vem dele, além de ser irreduzível à minha subjetividade, é necessariamente transformado e elaborado por ela. A menos que eu não seja um ‘outro’ sujeito, o que eu aprendo do meu parceiro é, necessariamente, criação de minha interação com ele, e não ‘o que ele é.’” e complementa, “Por mais empática que seja a minha compreensão dele, ela é, radicalmente, uma produção minha e, portanto, de minha responsabilidade. De fato, ela é a concretização de minha ‘responsabilidade’ ou seja, de minha habilidade de responder a ele.” (Fonseca, 1988)

Daniel Goleman, 1995, e Howard Gardner, 1995, apontam que tanto o auto conhecimento (inteligência intrapessoal) como a empatia são dons naturais, ou seja, que pessoas podem ter uma pré-disposição a desenvolver estas habilidades. Alguns indivíduos podem ter uma sensibilidade natural para perceber suas emoções e necessidades e a habilidade de adentrar de forma mais real possível no “mundo” de outras pessoas para prever e compreender suas reações e desejos. Entretanto, os dois autores concordam que estas habilidades podem ser perfeitamente desenvolvidas por qualquer um, durante seu desenvolvimento físico e social. Desta forma, a pré-disposição age como uma indicação de que se a pessoa procurar desenvolver esta habilidade, certamente terá destaque.

3. EMPATIA NO PROJETO DE PRODUTOS

A habilidade empática é tão fundamental para os relacionamentos humanos, que sua presença se mostra proveitosa em praticamente todas as áreas de atividades das empresas. Com a empatia, melhora-se a comunicação, melhora-se o relacionamento de profissionais, facilita-se o treinamento e aperfeiçoamento do corpo de trabalho entre outros inumeráveis benefícios. Na área de projeto de produto, entretanto, a empatia pode promover um diferencial em uma das questões mais estratégicas para a sobrevivência das empresas, a capacidade de gerar inovações.

A principal contribuição da empatia no projeto de novos produtos é a possibilidade de enxergar mais corretamente os mercados consumidores e deles extrair oportunidades de negócios. Através de uma percepção empática de seu mercado consumidor, representantes de uma empresa podem se colocar no lugar de seus clientes e perceber seus desejos e sentimentos. Podem vislumbrar inclusive aquelas necessidades que os próprios clientes observados não perceberiam em função de suas próprias limitações.

Leonard e Raport, em seu artigo “Spark Innovation Through Empathic Design”, publicado na Harvard Business Review em dezembro de 1997, apresentam um dos primeiros trabalhos efetivos de utilização da habilidade empática para a geração de idéias de novos produtos. O *Empathic Design* compreende uma técnica fundamentada na observação dos consumidores em seu próprio ambiente, na sua vida cotidiana.

Os referidos autores questionam a validade do uso de ferramentas tradicionais do marketing como pesquisa de mercado, questionários, laboratórios de ergonomia, para capturarem as verdadeiras necessidades do público consumidor, principalmente quando estas envolvem mudanças de paradigmas. “A pesquisa de mercado é geralmente em vão quando uma companhia procura desenvolver uma capacidade tecnológica nova que não é amarrada a um paradigma familiar do consumidor.” (Leonard e Raport, 1997)

4. PROPOSTA METODOLÓGICA

A presente metodologia é dirigida a empresas que procuram ampliar ou diversificar seu *mix* de produtos em nichos de mercado específicos, com produtos inovadores de alto potencial de aceitação entre seus consumidores. Está baseada nos princípios de interação empática discutidos, em práticas de observação propostas pela técnica de *Empathic Design*, e em fundamentos sobre os trabalhos em equipes multidisciplinares. A metodologia proposta divide-se em quatro fases fundamentais: a formação da equipe multidisciplinar, a delimitação do nicho de mercado, a identificação de oportunidades de mercado e a transformação de oportunidades em idéias de produtos.

4.1. Fase de Formação da Equipe Multidisciplinar

A formação de uma equipe multidisciplinar para o processo de geração de idéias de novos produtos se justifica por várias razões, dentre elas destacam-se:

- o fato de contar com profissionais de diferentes disciplinas nas etapas iniciais de concepção dos produtos evita alterações posteriores e desvios do projeto inicial. Parte-se de um produto tecnicamente mais viável;
- a integração resultante de um grupo multidisciplinar bem estruturado favorece a troca de informações entre setores, facilitando os trabalhos e acelerando os projetos;
- a diversidade de disciplinas em um grupo de desenvolvimento permite a observação de consumidores sob a ótica de planos de paradigmas distintos. Isto proporciona um ganho de quantidade e qualidade nas oportunidades de mercado identificadas.

Para montar uma equipe multidisciplinar deve-se atentar para algumas práticas que permitem seu melhor desempenho:

- selecionar profissionais com formações diversificadas, da própria empresa, bons representantes das etapas de projeto de produto;
- selecionar alguns profissionais complementares externos a empresa;
- formar equipe com 5 a 10 elementos;

Quanto às habilidades empática e criativa, logo na formação da equipe, deve-se tomar o cuidado de selecionar pessoas que apresentam um desempenho empático e criativo natural. Uma maneira de selecionar estas pessoas é verificando seus traços comportamentais. Barron apresenta estudos com amostras de indivíduos criativos cujos traços mais freqüentes são: maior tolerância a desordem, independência de julgamento, alto grau de energia, abertura aos impulsos e fantasias, intuição, espontaneidade e maior grau de originalidade (Barron apud Pinto, 1996). Goleman aponta alguns traços típicos de indivíduos com a capacidade empática desenvolvida: autoconfiança, curiosidade, intensionalidade, autocontrole, facilidade de relacionamento, capacidade de comunicar-se e cooperatividade (Goleman, 1995).

Recomenda-se a presença de um psicólogo que poderá estimular o desenvolvimento da inteligência intrapessoal, da criatividade e da empatia dos membros do grupo. Com este trabalho realizado, pode-se partir para a explanação detalhada da metodologia proposta para o grupo.

4.2. Fase de Delineação do Nicho de Mercado

Antes mesmo de a alta gerência da empresa definir estrategicamente o nicho de mercado de interesse e repassá-lo para a equipe multidisciplinar de geração de idéias, esta equipe deve redigir um cadastro de pessoas conhecidas, doravante denominado cadastro empático. Este cadastro servirá para selecionar representantes do nicho de mercado de interesse da empresa. O objetivo é selecionar representantes extremamente acessíveis e de grande potencial de interação empática com os membros da equipe multidisciplinar.

Uma vez montado o cadastro empático e conhecido o nicho de mercado de interesse da empresa (informado pela gerência), cada membro do grupo multidisciplinar deverá percorrer a sua lista, destacando as pessoas que nele se enquadra. Nesta primeira seleção não se deve ser muito criterioso. Algumas vezes podem surgir novos nomes para o cadastro durante a seleção. O resultado é uma lista de pessoas com características próximas às procuradas. Desta lista, devem ser extraídas aproximadamente cinco pessoas que serão as representantes do nicho de mercado para cada membro da equipe multidisciplinar. Esta segunda seleção deve ser mais criteriosa, eliminando-se as pessoas que menos se enquadram no nicho e as pessoas menos acessíveis por estarem em outras cidades ou impossibilitadas de suas tarefas normais.

4.3. Fase de Identificação de Oportunidades de Mercado

A fase de identificação de oportunidades de mercado procura criar uma abordagem empática com as pessoas que formam o nicho de mercado de interesse em busca de reações emocionais que revelem privações e desejos mal atendidos. Esta fase deve ser praticada com uma liberdade de ação que permita a adaptação dos elementos do grupo multidisciplinar de forma a facilitar a interação empática com o mercado e entre si. Para uma melhor organização, entretanto, são propostos três passos distintos que acompanham algumas sugestões de procedimentos para melhor desempenho: observação, diálogo e dramatização.

- Observação: A observação é a primeiro passo da fase de identificação de oportunidades. Após discutir o nicho de mercado e ter selecionado o seu grupo de representantes, todos os membros da equipe devem partir para um trabalho de campo de observação. A fase de observação deve durar de uma semana a um mês, dependendo a disponibilidade de horas diárias disponíveis para trabalho de campo. Não deve ser muito curta para permitir uma interação mais profunda com o observado e não deve ser muito longa para não se perder de mente o senso crítico e as observações mais sutis. Além dos representantes do nicho de mercado selecionados, deve-se procurar observar outras pessoas que se enquadrem no referido nicho. Quanto à forma de realizar a observação, deve-se procurar sempre interferir o mínimo possível na vida dos observados. Para isto, pode-se fazer uso de binóculos, câmeras, além de outros artifícios. Segundo Leonard e Rayport, "... uma atmosfera de vida real, até mesmo ligeiramente formal, ainda é melhor do que a montagem altamente artificial de um quarto de conferência de grupo de enfoque ou um laboratório. Para alguns produtos e serviços, os integrantes de uma equipe podem conduzir suas observações de uma maneira pouco intrusiva, simplesmente se introduzindo no ambiente do público alvo em que as pessoas fazem suas rotinas normais, assistindo-o de forma mais sistemática do que observadores ambulantes normalmente conseguem." (Leonard e Rayport, 1997). O observador pode continuar suas atividades particulares e profissionais, entretanto, deverá reservar algumas horas diárias para a observação, além de se manter atento aos integrantes do nicho de mercado em questão, com os quais pode casualmente interagir no decorrer dos dias. A coleta de dados deve ser feita constantemente. Para as pessoas a serem observadas com mais frequência, deve-se procurar mapear em papel a sequência das atividades diárias. Em papel deverão, também, ser anotadas todas as reações emocionais percebidas, relacionando-as com as atividades envolvidas. Ao final desta fase, cada observador deve fazer um relatório de suas observações. Este relatório deve expressar de forma simples, o dia a dia das pessoas que observou, além de ressaltar situações onde houveram reações emocionais. Neste relatório não devem estar contidas as análises e interpretações dos observadores. Os relatórios devem ser trocados entre os membros da equipe multidisciplinar e após uma análise crítica, discutidos. Destes relatórios deve surgir uma lista única de oportunidades de mercado. Cada oportunidade deve ser formulada em uma frase não muito longa contendo um sentimento e uma situação. Por exemplo: Angústia por não encontrar um alimento rápido e saboroso na geladeira; Raiva por ter de amarrar os sapatos; felicidade por pegar da caixa de ferramenta a chave de boca correta ou satisfação por chegar em casa na hora da novela. Esta lista inicial de oportunidades não deve conter sugestões de produtos. Outro resultado desta fase deve ser um mapa agregado contendo de forma simples as atividades cotidianas desempenhadas pelos integrantes do nicho de mercado;

- Diálogo: O segundo passo, o do diálogo, deve ser desenvolvido imediatamente depois do primeiro, de observação. Este passo tem duas funções principais: complementar a lista de oportunidades de mercado e ordenar as oportunidades de acordo com intensidade e frequência. Propõe-se que neste passo se trabalhe com as pessoas selecionadas do cadastro empático para compor o grupo teste de mercado. Cada integrante do grupo fará entrevistas e deverá procurar seus entrevistados para uma conversa em local tranquilo e reservado, sem pressões de tempo. O entrevistador poderá explicar o trabalho em linhas gerais para conseguir o apoio do entrevistado. A primeira parte da entrevista servirá para mapear as atividades cotidianas do entrevistado, ajustando o mapa já montado na etapa anterior de observação. De posse do mapa ordenado de atividades cotidianas, pode-se passar para a segunda parte da entrevista, onde percorre-se todo o mapa fazendo-se perguntas abertas para cada atividade. Pergunta-se quais situações nesta atividade provocam os sentimentos mais negativos (tristeza, dor, raiva, inveja, ...) e quais provocam os mais positivos

(felicidade, paz, orgulho, ...). Cada situação explanada deve ser anotada (acrescentando-se as observações empáticas do entrevistador). Deve-se anotar também a frequência com que as situações ocorrem ao desempenhar a referida atividade (sempre, as vezes ou raramente). Quando não houverem mais lembranças de situações para determinada atividade, deve-se ordenar a intensidade do sentimento relacionado com estas situações. Após percorrer todas as atividades, encontrando situações que provocam emoções, ordenando a frequência e a intensidade, o entrevistador deverá buscar na lista única de oportunidades desenvolvidas anteriormente, àquelas que não foram mencionadas pelo entrevistado. Deve-se questionar a presença destas situações, identificar em quais atividades ocorrem, e situá-las na ordem de intensidade. A terceira e última parte do passo do diálogo é a formulação da lista única de oportunidades de mercado. Esta lista única será repartida em três classes: oportunidades eminentes, oportunidades ascendentes e oportunidades fracas. Na primeira classe, o entrevistador deverá inserir as oportunidades que aparecem em virtude das atividades de maior frequência (30%), que possuem maior intensidade e que ocorrem sempre. Na última classe, o entrevistador deverá inserir as oportunidades que aparecem em virtude das atividades de menor frequência (30%), que possuem menor intensidade e ocorrem raramente. As demais oportunidades se enquadram na segunda classe. Ao se reunirem, cada membro do grupo multidisciplinar deve apresentar sua lista de oportunidades de primeira classe. As oportunidades que coincidirem entre as listas devem ser mantidas na lista única. As que não coincidirem devem ser discutidas com o grupo para avaliar a permanência. O resultado final é uma lista de oportunidades de mercado bastante fortes para o nicho de mercado em questão;

- Dramatização: A fase da Dramatização é opcional e serve para elucidar aos participantes da equipe multidisciplinar as situações que indicam oportunidades eminentes de mercado. O fato de dramatizar as situações observadas ou dialogadas permite aos membros da equipe de desenvolvimento se colocarem literalmente no lugar das pessoas do nicho de mercado para o qual trabalham. Isto garante uma compreensão muito mais empática. Permite um contato mais realístico com os diferentes paradigmas destas pessoas, além de uma interpretação mais verdadeira dos seus sentimentos. Esta melhor compreensão favorece ainda, a geração de idéias de produtos. Fornece a matéria prima da criatividade, a informação.

4.4. Fase de Transformação de Oportunidades em Idéias de Produtos

A última fase proposta para a etapa de Geração da Idéia é a transformação de Oportunidades em Idéias de Produtos. Em muitos casos, uma oportunidade de mercado composta por um sentimento e uma situação não é suficiente para permitir o início do processo de projeto de produto. É necessário então, traduzir esta oportunidade em um esboço de produto através da habilidade criativa e empática.

Para chegar aos resultados desejados desta fase, propõe-se o uso do Brainstorming. Esta ferramenta é bastante simples e mostra bons resultados em trabalhos com grupos multidisciplinares. Para dar procedimento a esta fase, reúne-se toda a equipe e se promove uma seção de Brainstorming para cada oportunidade eminente de mercado selecionada.

Uma vez encerrada a geração de idéias, deve-se percorrer idéia por idéia, discutindo em grupo apenas o seu potencial de aceitação no mercado de interesse. (como o grupo já está familiarizado com o nicho de mercado, pode realizar este julgamento de forma razoável) As idéias de pequeno potencial de aceitação devem ser eliminadas. As idéias de alto potencial de aceitação devem ser, então, avaliadas quanto a sua viabilidade técnica.

O resultado do Brainstorming deve ser uma ou mais idéias de grande potencial de aceitação no nicho de mercado de interesse. Estas idéias não necessitam obrigatoriamente

ser viáveis em um primeiro momento. Os trabalhos de viabilização técnica e econômica serão efetuados nas próximas etapas do processo de projeto de produto.

5. CONCLUSÃO

A metodologia proposta, permite um real aperfeiçoamento da habilidade empática dos participantes e a identificação mais segura de oportunidades de novos produtos para mercados específicos.

O fato dos integrantes da equipe multidisciplinar estarem aprendendo o conceito de empatia e poderem praticá-la, contribui efetivamente para o desenvolvimento desta habilidade. Segundo Goleman, 1995, esta é a forma mais segura aperfeiçoar aptidões emocionais. Agrega, assim, a cada participante, uma habilidade empática mais desenvolvida que poderá ser utilizada também em trabalhos futuros, mesmo de forma inconsciente ou não sistemática.

A forma de identificação de oportunidades de novos produtos como foi proposta, pode se mostrar trabalhosa. Entretanto, esta prática, além de conduzir a resultados bastante realísticos e complementares a outras técnicas convencionais de identificação de oportunidades como pesquisa de mercado e simulações de laboratórios, se mostra sobre tudo, um processo construtivista. Ao longo deste trabalho, os membros da equipe convivem e pensam constantemente nas pessoas que formam o nicho de mercado de interesse. Neste período se dá um crescimento da compreensão de suas rotinas, paradigmas e necessidades. Assim, mesmo que em um primeiro momento não surjam oportunidades aproveitáveis para uma empresa, a equipe estará muito mais apta a encontrá-las no futuro.

6. BIBLIOGRAFIA

- BAXTER, M. **Projeto de Produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.
- CHUNG, T. **Qualidade Começa em Mim: Manual Neurolingüístico de Liderança e Comunicação**. São Paulo: Maltese, 1994.
- DESCARTES, R. **Discurso do Método, As Paixões da Alma, Meditações, Objeções e Respostas**. (Coleção Os Pensadores) São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- DORSCH, F. **Diccionario de Psicología**. Barcelona: Herder, 1976.
- FONSECA, A. H. L. da. **Grupo – Fugacidade, Ritmo e Forma: Processo de Grupo e Facilitação na Psicologia Humanista**. São Paulo: Ágora, 1988.
- GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas, A teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- LEONARD, D., RAYPORT, J. F. Spark innovation through empathic design. **Harvard Business Review**, nov./dez. 1997.
- MILLER, G. A. **The Magic number Seven plus or minus two: Some limits on the capacity for processing information**, *Psych. Rev.*, v. 2, n. 63. pg. 81-97, 1956.
- PETERS, T. Fazer primeiro, pensar depois. **HSM Management**, São Paulo, n. 3, pg. 14-18, jul./ago. 1997.
- PINTO, J. A. N. **Abordagem do ato de criatividade serendípica segundo características próprias de comportamento do indivíduo**. Florianópolis: UFSC, 1996. Dissertação (doutorado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.