



ANÁLISE COMPARATIVA DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE *DESIGN* E GESTORES DE ORGANIZAÇÕES COLABORATIVAS FAMILIARES DA VITIVINICULTURA

Cleuza Bittencourt Ribas Fornasier

Doutora em Engenharia e Gestão Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Estadual de Londrina, Brasil.

E-mail: cleuzaforneasier@gmail.br

Ana Paula Perfetto Demarchi

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Estadual de Londrina, Brasil.

E-mail: perfeto@sercomtel.com.br

Rosane Fonseca de Freitas Martins

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Estadual de Londrina, Brasil.

E-mail: rosaneffm@gmail.com

Resumo

Este artigo visa observar quais são as competências individuais utilizadas pelos gestores de organizações colaborativas familiares referenciais (de três empresas do setor da vitivinicultura brasileira) e compará-las com as de *Design Thinkers* na transmissão do conhecimento e para fomentar a aprendizagem. Como metodologia apresenta natureza descritiva e como delineamento é um estudo de campo realizado por meio da etnografia visando reforçar o perfil analítico e sintético do designer. Como resultado, descreve o modelo de gestão utilizado, bem como as competências dos gestores ao inserirem e integrarem a inovação (considerando como competência o saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, e as habilidades e atitudes no contexto organizacional) nestas organizações.

Palavras-chave: Competências. Gestor de design. *Design thinker*. Organizações colaborativas familiares.

COMPARATIVE ANALYSIS OF DESIGN MANAGER AND VITICULTURE AND WINEMAKING'S COLLABORATIVE FAMILY ORGANIZATIONS MANAGER'S SKILLS

Abstract

This article aims to observe what are the individual skills used by managers of referential family's collaborative organizations (three companies of the sector of Brazilian wine) and compare them with those of *Design Thinkers* in the transmission of knowledge and to promote learning. The methodology presents a descriptive nature and as delimitation adopted a field study conducted by ethnography to strengthen the analytical and synthetic designer profile. As a result, describes the management model used in these organizations, as well as the competences of managers to enter and integrate innovation (considering as competence the knowledge to mobilize, integrate and transfer knowledge, and the skills and attitudes in the organizational context).

Keywords: Competences. Design Manager. Design Thinker. Family's Collaborative Organizations

1 INTRODUÇÃO

Os novos cenários econômicos exigem mais competitividade das organizações, e consequentemente a implantação de ferramentas estratégicas e de inovação, tanto na criação de produtos como na formulação de novos processos de gestão organizacional. Isto gera estudos de novas formas de gerenciar e novos modelos organizacionais mais humanizados, que buscam a formação de equipes com interesses comuns, auto-administradas e motivadas a criar processos e produtos.

Uma destas formas, segundo Manzini (2008), é como atuam as comunidades colaborativas, pelas suas especificidades, nas quais há colaboração e cocriação de valores reconhecidos e compartilhados de forma comum, que objetivam a realização da produção e serviços por meio das relações interpessoais verdadeiras, de confiança mútua, quando, os interesses individuais, sociais e ambientais são construídos a partir de ideias, valores, normas e crenças compartilhadas, ou seja, de realidades socialmente construídas (MORGAN, 1996). São constituídas a partir da resolução de uma dificuldade ou necessidade cotidiana e desafiam os modos tradicionais de fazer, reorganizando e combinando elementos, formulando novas maneiras de fazer e novos modos de vida, e encontrando novas oportunidades, portanto, essas organizações são consideradas colaborativas e criativas.

Por serem estas ações de *design*, justifica-se a atuação do *designer* neste cenário, pois ele pode flexibilizar o trabalho, acelerar adoção de novos valores e tecnologias, integrar práticas e ligá-las a estratégia de negócio, além de poder contribuir para a criação de um processo de gestão baseada nos atributos criativos e colaborativos dos *designers*, na valorização do mundo do trabalho e do trabalhador.

Para Best (2003), a estratégia de *design* define-se como a organização pretende utilizar o *design*, e como o processo de *design* pode servir as suas necessidades operacionais. Burnette (2009) diz que *designing* é o processo pelo qual as ideias tornam-se observáveis e úteis, bem como o processo pelos quais os artefatos e comportamentos são concebidos e realizados (estes últimos como resultado do processo, e não o processo, ou os pensamentos que nele ocorreram). Desta forma, há uma perda de oportunidade de aprendizado, pois as respostas naturais, frente às condições encontradas no cotidiano, dão lugar às necessidades e desejos que o *designing* concebe e resolve. Questões de motivação, habilidades de linguagem, cognição, compreensão, comportamento, autoestima e bem-estar social são diretamente envolvidos durante o projeto. A valorização dessas habilidades ocorre a partir de como a organização expressa e persegue os objetivos, ou seja, como as emoções individuais (atitudes) influenciam o pensamento na busca de uma solução.

Para Drucker (2007), o trabalhador atual deve saber qual é sua tarefa, ter autonomia para realizá-la de forma inovadora, respondendo pela qualidade do que produz. Provavelmente tem conhecimentos internalizados que nem sabe que possui, advindos da experiência, contexto, interpretação e reflexão (DAVENPORT, 1998) sobre uma atividade ou um problema, e é reconhecido como detentor de certo conhecimento, considerado repositório de conhecimento.

Quando os repositórios estão agrupados em comunidades que valorizam a herança do conhecimento, os padrões de comportamento e as formas organizacionais, o agrupamento torna-se dinâmico e auto-organizado para obter os resultados esperados. Por isso, verificar as competências individuais dos gestores destas organizações pode nortear a busca de gestores para outras organizações, limitando a abordagem às análises da *performance* a partir dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), que são passíveis de treinamento por meio da aprendizagem, etapa posterior à identificação dos repositórios do conhecimento, e necessária à integração do conhecimento ao final do processo de *design*. A aprendizagem, porém, não será abordada nesse artigo.

A partir dessa premissa, este artigo apresenta parte da pesquisa realizada por Fornasier (2011) em três organizações colaborativas da vitivinicultura brasileira, na qual identificou as competências dos repositórios, que possuem habilidades semelhantes as dos *design thinkers* (pois também criam produtos e serviços, localizam e resolvem os problemas por meio do diálogo e da discussão, analogias, metáforas, rituais, textos, construção de imagens ou cenários). Para Boland Junior e Collopy (2004) os gestores devem ser como *designers*: o *design thinking* está evidente na história dos métodos de gestão e de estruturas e processos organizacionais, assim como no cerne do desenvolvimento de estratégias eficazes, mudança organizacional e resolução de problemas.

A pesquisa fundamentou-se na metodologia de natureza descritiva, que estabelece relações entre as teorias do conhecimento a partir das figuras responsáveis pelas organizações (repositórios) com a Gestão do Conhecimento (Nova Gestão do Conhecimento – NGC), de Firestone e McElroy (2003), que é composta de Produção do Conhecimento, cuja conversão se dá pela Externalização, Explicitação, Experimentação e Estratégia – 4Es e da Integração do Conhecimento, dividida em: Integração, Interpretação, Institucionalização e Interorganização - 4Is, de Demarchi, Fornasier e Martins (2014). Estabelece relações também com o pensamento do *design* de Jones (1978), justificado pelo estudo do sistema de conhecimento pessoal do *design thinker* de Martin (2009). Apresenta-se como resultado formulado por meio de análises fenomenológicas, descrição e interpretação dos dados secundários de coleta de dados, um compêndio das competências, que é o estudo dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos sujeitos (LE BOTERF, 2003), do gestor de *design*.

Para a pesquisa de campo utilizou-se como estratégia a metodologia etnográfica pela abordagem mista de Milies e Huberman (1994). A fusão da etnografia e da teoria enraizada reforça o perfil analítico e sintético do *designer* pesquisador, na observação das competências individuais utilizadas pelos gestores de organizações colaborativas familiares referenciais (de três empresas do setor da vitivinicultura brasileira) e comparando-as com as do gestor de *design* elencadas, necessárias para fomentar a aprendizagem futura e a transmissão do conhecimento (não discutidas aqui).

2 TEORIAS DO CONHECIMENTO

Parte-se do princípio que o conhecimento alimenta a aprendizagem que retroalimenta o conhecimento, pois “aprender é tomar conhecimento de alguma coisa já sabida, já conhecida de outros” (DUTRA, 2000, p.36). Às vezes os termos: dados, informação e conhecimento são utilizados como sinônimos, porém existem distinções entre eles, conforme Davenport e Prusak (1998), Fialho (2001) e Nonaka e Takeuchi (1997).

- Dados são formados por conceitos, fatos, instruções e coisas que não estão organizadas, sem caráter informativo. Descrevem apenas parte do que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação, nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. São somente matérias-primas essenciais para a criação da informação.
- Informação é criada a partir dos dados organizados, analisados e inseridos em um contexto predefinido. Como mensagem possui um emissor e um receptor, visando mudar o modo como o destinatário vê algo, que exercerá algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Tem relevância e propósito, pois é um fluxo de mensagens.
- Conhecimento é criado pelo fluxo de informação baseado nas crenças e compromissos de seu detentor. Relacionado apenas com a ação humana, é a crença verdadeiramente justificada, a partir de conhecimentos evidentes. As

crenças são um acúmulo de verdades que retroalimentam o conhecimento.

O conhecimento é classificado por Choo (2003) em: codificado (escrito, sem perda significativa de informação) e não codificado (não pode ser escrito sem perda) e dividido em 4 tipos: conhecimento de senso comum (compartilhado, menos codificado, adquirido ao longo da vida); pessoal (difícil de articular e compartilhar); privado (desenvolvido e codificado por conta própria) e o público (codificado e compartilhado).

O conhecimento pode ser subjetivo, tácito, cultural, objetivo e explícito (Figura 1), em ordem crescente de “não codificado” para “codificado” e de “não compartilhado” a “compartilhado”. O **subjetivo** pode tomar a forma de crenças e predisposições a crenças embutidas na mente e acredita-se que não é verificável; o **tácito** é aquele difícil de ser verbalizado ou codificado, distribuído na totalidade da experiência (podendo ser ensinado e compartilhado). Quando o conhecimento é **cultural**, trata-se das profundas convicções enraizadas nas pessoas, determinado pela linguagem que interpreta as experiências e constrói o sistema articulador. O **objetivo** é uma forma de expressão linguística expressa nos artefatos. O **explícito** articula-se na linguagem formal, incluindo afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações e manuais, transmitido formal e facilmente.

Figura 1 -Tipos de conhecimento



Fonte: Fornasier (2011, p. 68)

Desse modo, a informação só se torna conhecimento quando se utiliza a reflexão ou o pensamento que é a forma analítica de extrair sentido das informações (DE BONO, 1994), pois o organismo que pensa é o mesmo que é condicionado, memoriza palavras e desenvolve habilidades. Peterson (1975) relata que o pensamento é considerado uma habilidade que utiliza a aprendizagem passada e as percepções presentes numa eterna reelaboração e que a aprendizagem é uma expressão baseada em observações de comportamento em situações repetidas que resultam de interações com um ambiente. Para Dutra (2000), é um conjunto de processos integrados de investigação, portanto, requer ação (interfere no objeto e o modifica). Aprende-se por meio de um processo que inclui o conhecimento investigado, associando-o ao saber como fazer algo, e ao saber que este algo é feito de determinada maneira, da teoria e da prática, numa ação sistêmica.

As habilidades estão associadas ao saber-fazer. É uma ação física ou mental que indica a capacidade nata ou adquirida para desempenhar as diferentes tarefas de uma função. As habilidades físicas são importantes para realizar tarefas padronizadas e não especializadas. As mentais ou intelectuais são relacionadas ao pensar, raciocinar e resolver problemas e têm papel importante nas tarefas complexas que demandam do processo de informação (ROBBINS, 2005).

A aprendizagem é uma ação educativa. Utiliza-se das áreas sensoriais, motoras e integradoras, que recebem mensagens ou estímulos para desenvolver habilidades. A

capacidade de armazenar informações e filtrá-las é específica (FLAVEL; MILLER; MILLER, 1999; HUFFMAN; VERNOY; VERNOY, 2003), quando se adquire informação, e tem-se a necessidade de retê-las, ocorre à redução da informação percebida e à elaboração dos modelos mentais que ficarão na memória.

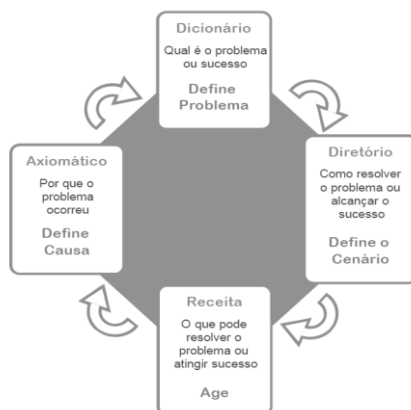
O conhecimento não existe se não existe memória arquivada ou representada nos *frames* (modelos mentais), reproduções criadas para representar estados físicos e coisas abstratas (MOREIRA, 1997). A melhor estratégia cognitiva para retenção da informação na memória de longo prazo é a realização “de um esforço ativo de interpretação”, ou por meio de pesquisa individual, ou envolvimento emocional, e quanto mais envolvimento pessoal com uma informação, mais fácil será lembrá-la (LÉVY, 2006), pois a memória é estruturada para a compreensão e retenção de tudo que esteja organizado de acordo com relações espaciais.

A memória não declarativa (procedural) é a capacidade de reter e processar informações que não podem ser verbalizadas (tocar um instrumento ou andar de bicicleta). Para Cohen e Bacdayan (1994) o **conhecimento tácito** está mais armazenado na memória procedural que na declarativa, porque a primeira tem relação com as noções de competências individuais e hábitos, que possibilitam desenvolver habilidades e aprender a fazer; é a memória de como as coisas são feitas automática e inarticuladamente, que envolve a atividade cognitiva e motora (CHOO, 2003; COHEN; BACDAYAN, 1994).

O **conhecimento cultural** é rico de significados próprios do lugar, família, região, portanto, é importante como fator de diferenciação para as organizações, conferindo uma identidade e está inserido num repositório de aprendizagem organizacional, componente da memória institucional. Phillips e Sackmann (2002) o dividem em quatro tipos (Figura 2). O conhecimento de dicionário descreve expressões e definições comuns relacionando-as ao “o que das situações” (CHOO, 2003, p. 191). O conhecimento de diretório é o conhecimento adquirido após as consequências de acontecimentos e “as relações de causa e efeito que mostram como são realizados os processos” (CHOO, 2003, p. 191), são as práticas comuns. Relaciona-se ao conhecimento de receita às instruções que corrigem as tarefas, melhoram as estratégias, e, portanto, recomendam ações a serem adotadas. Considera-se conhecimento axiomático as explicações das premissas dos acontecimentos, ou seja, o porquê; e o conhecimento de dicionário são as descrições mais comuns, tais como o que é um problema ou o que é considerado sucesso.

O repositório cultural é a pessoa que promove a integração do conhecimento e a formação do conhecimento organizacional distribuído, mas nem sempre é fácil identificar o repositório nem o conhecimento organizacional sem conhecer a cultura organizacional instalada.

Figura 2 - Tipos de conhecimento cultural nas Organizações



Fonte: Fornasier (2011, p. 134)

2.1 Cultura Organizacional

Cultura Organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos sujeitos; como as coisas são feitas e qual é a sua atitude perante cada ação; ou seja, o conhecimento subjetivo serve como memória institucional, pois é a forma de interpretação da realidade organizacional, transformada em atributos explicitados que visam a tomada de decisão de questões organizacionais. A verificação decorre dos aspectos tácitos e culturais, já que fazem parte da interpretação da realidade útil à construção da ação.

Dessa forma a Produção do Conhecimento é um componente crítico da cultura da organização, uma vez que saber como é produzida, sustentada e aprendida melhora a capacidade de explicar e prever o comportamento das pessoas e os valores compartilhados que fazem parte do processo de conhecimento. Este é um conjunto de processos sociais, pelos quais os sujeitos produzem e integram o conhecimento, e é administrado pelo gestor de conhecimento que reforça o processo de conhecimento (FIRESTONE; McELROY, 2003). A Cultura Organizacional é importante na implantação da Gestão do Conhecimento (GC), pois precisa de ações cooperativas, confiança e solidariedade (ANGELONI, 2008).

A GC estuda a Produção de Conhecimento por meio da interação da aquisição de informação, da aprendizagem individual e grupal, formula postulados de conhecimento (fragmentos de informações que se tem como verdades e quando unidos formam um novo conhecimento), que, ao serem codificados (possíveis de serem transmitidos) influenciam a aprendizagem. A partir desta aprendizagem, os sujeitos (ou grupos) conseguem avaliar os postulados que formam o conhecimento organizacional.

São os Repositórios de Conhecimento (*knowledge containers*) que tem na memória os postulados. Os repositórios são os vários tipos de locais (pessoas, objetos, tecnologias) que armazenam partes de conhecimentos como: valores culturais, crenças, regras de um povo ou organização. Conhecimento embutido é subjetivo ou tácito, e conhecimento embutido em artefatos é conhecimento objetivo (FIRESTONE; McELROY, 2003). Os artefatos culturais encontram-se no conhecimento organizacional e nos fatores ambientais que motivam o comportamento do grupo organizacional.

Os repositórios organizacionais podem ser **estratégicos**, quando possuem conhecimentos para implantar ações direcionadas aos objetivos da organização, habilidades equilibradas e recursos com as oportunidades encontradas no ambiente externo (BATEMAN; SNELL, 2006); e **operacionais** quando possuem conhecimentos para realizar as tarefas por meio de processos e procedimentos específicos e podem estar contidos em sujeitos, grupos e artefatos. O **repositório cultural** é a memória institucional da organização, originária da interpretação da realidade vivida, enraizada nos conhecimentos subjetivos, tácitos e culturais dos sujeitos da organização.

O Repositório de Conhecimento Organizacional é formado por expressões codificadas do **conhecimento procedural** (saber como), atribuição do repositório estratégico, verificado no conhecimento tácito baseado nas habilidades; o **conhecimento declarativo** (saber o que) é atribuído ao repositório operacional, baseado no conhecimento explicitado; o **conhecimento cultural** (saber sentir) baseado no conhecimento subjetivo do repositório cultural.

Assim, é importante entender quais são as características dos repositórios, pois servem como base para o descobrimento e mapeamento do conhecimento (FIRESTONE; McELROY, 2003), sendo que a Gestão do Conhecimento com a Aprendizagem Organizacional podem ajudar as organizações (não apenas os indivíduos) a aprenderem mais rápido.

3 O DESIGN THINKING

Hoje, a atitude e as técnicas de análise utilizadas pelos gestores organizacionais são úteis para situações em que os problemas são estáveis, quando é possível e necessária uma interação das alternativas (BOLAND JUNIOR; COLLOPY, 2004). Pressupondo que embora seja um ato trivial decidir qual alternativa selecionar depois de tê-la desenvolvido é difícil projetar uma boa alternativa, para isto é necessário que o gestor possua atitudes de *design*. O gestor pensa no contrário e assume ser mais difícil tomar decisões do que desenvolver alternativas (visão passiva), sabendo que suas principais responsabilidades são o desenvolvimento de melhores produtos, processos e serviços.

A atitude de *design* é a origem das invenções, a decisão não gera invenções, não importa quão avançada a sua capacidade analítica. Ela preocupa-se em encontrar a melhor resposta possível, a partir das habilidades, tempo e recursos do grupo, que exigirá a criação de novas alternativas, ou seja, a inovação. Os projetos são oportunidades para a criação, que inclui o questionamento de pressupostos básicos e vontade de fazer do mundo um lugar melhor. O *design* é uma resposta aos tipos de problemas complexos, que não podem ser resolvidos com uma simples correção.

Para Burnette (2009), o ***design thinking* é um processo de aprendizagem**, integra imaginação e pensamento analítico; enfatiza o pensamento construtivo sobrepondo à retenção factual; liga informação à experiência e pensamento analítico, obtendo o conhecimento naturalmente, tornando-o mais fácil de entender, lembra e aplica; incentiva a avaliação objetiva e a aquisição de valores; promove a cooperação, socialização e entendimento humano; o desenvolvimento de conhecimentos pelas experiências de aprendizagem criativa que integram todos os modos de inteligência e liga aprendizagem ao pensamento efetivo e a ação. Shani e Docherty (2003) defendem que pelo *design*, pode-se criar organizações com foco na aprendizagem. As que priorizam o desenvolvimento devem explorar alternativas de configurações de *design*.

Para Mozota (2003) a **gestão de *design* supervisiona o processo de aprendizagem** que regenera o cenário organizacional para a ação, mudando produtos e a própria organização. Se o *design thinking* é o processo de aprendizagem do *design*, e se a gestão do *design* supervisiona este processo e muitas vezes o realiza, pode-se dizer que o gestor de *design* deve ser um *design thinker*. O gestor de *design* pode também oferecer um caminho para Aprendizagem Organizacional, quando associa vários conhecimentos e aplicam-nos no desenvolvimento de projetos, principalmente a partir do pensamento de *design* (JONES, 1978), que deve ser inerente ao *design thinker*.

Quadro 1 - Etapas do pensamento do *designer*

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS	AÇÃO	HABILIDADES
Divergência	Amplia os limites da situação e a obtenção de um espaço de investigação amplo.	Ampliar o conhecimento do <i>designer</i> sobre o problema. Explicitar os conhecimentos subjetivos, tácitos culturais e explícitos.	Usa o pensamento racional e conhecimentos explícitos do <i>designer</i> para obter informações do contexto, devendo preocupar-se, além da visibilidade de	Intuição, razão (intelecto), segregação de ideias criativas, focado, flexível, toma decisões e experimental.

			produção e comercialização e considerar os aspectos sociais e culturais.	
Transformação	Transformação divergente: Combina juízos de valor e técnicos que refletem as realidades políticas, econômicas e operacionais da situação de <i>design</i> .	Codificar os conhecimentos extraídos na divergência, para gerar o conhecimento organizacional explicitado, a partir dos conhecimentos tácitos e explícitos.	Utiliza métodos de investigação de ideias (criatividade) para combinar o CO com o seu conhecimento tácito e explícito e gerar um conceito norteador do projeto.	Intuição, criação, comunicação, motivação, experimental, contextualização, poder de síntese.
	Transformação: Elabora o modelo, mais ameno, de alto nível criativo, carregado de insights, de intuição.	Elaborar um modelo de alto grau criativo, carregado de <i>insights</i> de intuição, utilizando vocábulos especializados e símbolos idealizados para definir a ação do problema, utilizando conhecimento subjetivo, tácito e cultural.	Auxilia a elaboração dos conceitos por meio de métodos de exploração da estrutura do problema. Utiliza seu conhecimento explicitado para transformar em objetivo, reelabora com o objetivo, subjetivo e explícito para transformar as informações em conhecimento objetivo distribuído.	
Convergência	Reduz progressivamente as incertezas secundárias até uma solução final	Perceber uma única alternativa entre as muitas possíveis produzindo o conhecimento objetivo	Usa o conhecimento subjetivo e explícito, ajudado por métodos, para decidir a melhor ideia. Usa métodos de avaliação do pensamento procedural no qual, aplicando a linguagem escrita, visual, sonora e outras, Codifica e	Persistência; pensamento inflexível; discernimento; toma decisões; experimental; comunicação.

			dissemina o novo conhecimento objetivo organização.	
--	--	--	---	--

Fonte: Baseado em Fornasier (2011) e Jones (1978)

O pensamento de *design* divide-se em 3 etapas essenciais, resumidas no quadro 1 acima: divergente, transformação (transformação divergente e transformação) e convergente, dificilmente pensadas como entes independentes. Sua separação, entretanto, é um pré-requisito para mudança de metodologia, antes de serem reintegradas para a formação de um processo que funcione como sistema.

Para Martin (2009) “*design thinking* é a aplicação da integração de ideias à tarefa de resolver o conflito entre confiabilidade (qualidade do que é confiável para produzir resultados consistentes e previsíveis) e validez (possuem conhecimentos para realizar as tarefas por meio de processos e procedimentos específicos), entre exploração (tirar partido de algo) e exploração (explorar ou gerenciar um negócio)”, e entre raciocínio analítico dedutivo e indutivo; tendo como integração de ideias a habilidade de não descartar nenhuma delas, mas associar boas ideias e transformá-las em uma só, tornando-a superior a todas as outras.

Entende-se que o Raciocínio analítico de Pierce possui três tipos de lógicas: **indutiva** (prova que algo realmente funciona pela observação, reage por meio de conhecimentos específicos para os gerais, identifica uma sequência lógica em um problema e resolve); **dedutiva** (mecanismo que organiza e especifica o conhecimento que já está disponível, o que já é considerado verdade, aplicada em um caso particular leva a conclusões diferentes, parte do geral para o específico) e **abdutiva** (associada à criatividade por ser de natureza geradora de ideias. Única lógica capaz de gerar novas hipóteses, que conduz ao estímulo e provoca a ação, que descobre uma regra adequada para um resultado inesperado). Esta é a forma mais fácil do *design thinker* adquirir experiência.

Nesta fase, o gestor (individualmente) converge o pensamento; na organização cria meios que institucionalizem decisões, ações, ou projetos por meio da racionalização do conhecimento verbalizado e visualizado, transformando-o em textuais que facilitam e uniformizam ações rotineiras, ou seja, transforma em conhecimento explícito. Para isto utiliza do sistema de conhecimento pessoal do *design thinker* que possui três componentes que se reforçam mutuamente: atitude, ferramentas e experiências (FORNASIER, 2011) sendo suas características apresentadas no Quadro 2.

Na atitude, o *design thinker* tem certeza de que o mundo pode mudar e tem condições de proporcionar esta mudança por meio de atitudes diferenciadas, e está em todos os outros componentes. A experiência acumulada pessoal do *design thinker* é condição para bons resultados, pois com isso tem facilidade de utilizar a lógica abdutiva.

A aquisição de conhecimentos para o *designer* não é um exercício abstrato, puramente conceitual, mas envolve interação e investigação sobre o mundo, assim, o *design thinker* faz a ligação com a lógica abdutiva, que está ligada na sugestão “de que algo pode ser”, sendo um mecanismo para descobrir e formular hipótese ou suposições que possibilita inferir em algo que ainda não se conhece (PIERCE, 1977). Recorre-se aos conhecimentos subjetivos, tácitos e culturais (dos pensadores intuitivos) para utilizá-la e quando ligada à forma explícita de conhecimento (que ajuda apenas a reconhecer e categorizar problemas), é utilizada para compartilhar e refinar o conhecimento, necessitando usar um sistema de conhecimento pessoal (Quadro 2).

Se *design thinking* é pensar com um propósito específico para planejar algo concreto e objetivo, utilizando a representação mental como aprimoramento do conhecimento para reflexão, e realizá-lo por meio de desenhos, planos, modelos ou protótipos, explicitá-lo e

integrá-lo; e que “envolve a habilidade de visualizar problemas e conceitos, desenvolve cenários baseados em pessoas, e constrói estratégias de negócios baseadas nos métodos de pesquisa dos *designers* (COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2010, p. 63)”, isto significa que os *design thinkers* possuem habilidades e atitudes que proporcionam capacidades que facilitam a gestão da integração do conhecimento nas organizações. Por essa razão, é necessário estudar as habilidades e atitudes dos *designers*, tendo como princípio a maneira específica de pensar objetivando a resolução de problemas.

Quadro 2 - Componentes do sistema de conhecimento pessoal do *Design Thinker*

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS
Atitude	Visão pessoal de mundo e como a pessoa se inclui nele. O <i>design thinker</i> enxerga o mundo como um lugar que oferece novas ideias, pois consegue sintetizar as coisas complexas para que faça sentido. As ações são consequências da atitude, que, aberta e otimista faz o <i>designer</i> se irritar com resultados insatisfatórios. Isto porque não tem consciência da atitude e pretensão pessoal. Um caminho para resolver esse problema é usar ferramentas.
Ferramentas	Instrumentos que facilitam os processos que são muitos e variados, ajudam a organizar o pensamento e formar a visão de mundo, mas é a postura profissional que classifica quais utilizar. As utilizadas no sistema de conhecimento dos <i>design thinkers</i> são observação, imaginação e configuração. A empatia é uma habilidade de ver o mundo através dos olhos de outros; compreendê-lo através de suas experiências e senti-lo através de suas emoções. 1-Observação: utilizada para ver coisas que outros não veem, deve ser realizada no <i>habitat</i> natural. Identifica o que as pessoas não declararam, ou algo que seja latente ou necessário. Os <i>insights</i> devem ser realizados a partir da observação realizada e analisada. 2-Imaginação: Composta de inferências e ciclos de teste de inferência-adoção controlada de uma crença, como consequência de outro conhecimento, para gerar uma explicação, pois os dados não são suficientes para produzir um achado cientificamente significativo. Este processo faz parte do raciocínio abduutivo (não pode ser comprovado com antecedência). A fase do pensamento do <i>designer</i> é a transformação divergente do pensamento pessoal, e na organização os sujeitos devem interpretar os pensamentos e expressá-los para o grupo formular ideias. 3-Configuração: traduz a ideia em um sistema de atividade que produzirá o resultado de negócio desejável. É o <i>design</i> da organização, que concretiza o <i>insight</i> obtido por meio do raciocínio abduutivo. Na fase de transformação do pensamento do <i>designer</i> , a atuação como gestor é mudar as funções mentais e comportamentais dos sujeitos para que gerem modelos mentais sistêmicos.
Experiência acumulada	Produto da atitude e das ferramentas que faz com que a pessoa dirija-se a algumas experiências em detrimento de outras. A experiência permite aprimorar as sensibilidades (capacidade de fazer distinções entre condições similares, mas não exatamente iguais) e as habilidades (capacidade de realizar uma atividade, de forma consistente, para produzir o resultado desejado), sendo que as duas devem crescer e se aprofundar juntas.

Fonte: Fornasier (2011)

3.1 Habilidades e Atitudes

Habilidades são qualidades, características ou capacidades de agir de determinada maneira, diretamente ligada ao fazer. As **atitudes** são predisposições aprendidas, juízo de valores ou crenças individuais que determinam a forma de agir ou comportamento em determinado momento, diretamente ligada ao ser. A atitude está embutida no conhecimento subjetivo, pois é o que o sujeito demonstra ser, ou quer ser e não o que realmente é. Assume-se esta ação a partir da premissa de que o organismo que pensa é o mesmo que é condicionado, memoriza palavras e desenvolve habilidades.

O pensamento é considerado uma habilidade que utiliza a aprendizagem passada e as percepções presentes (PETERSON, 1975) numa eterna re-elaboração. Para utilizar a aprendizagem passada precisa-se estar predisposto a aprender, como também para utilizar as percepções presentes, quando os sujeitos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao fato, ao objeto e outros (ROBBINS, 2005). O ato de aprender, tanto quanto o pensamento e a intuição são conhecimentos subjetivos, portanto, toda aprendizagem necessita utilizar o conhecimento subjetivo, lembrando que este é considerado impossível de se verificar.

Robbins (2005) define alguns atributos das pessoas que possuem predisposição para aprender como uma dimensão de personalidade, conceituada como uma organização dinâmica interna de sistemas psicológicos que determinam o ajuste individual ao ambiente. Esta pesquisa pressupõe que de uma ou mais atitudes provirão uma ou mais habilidades, já que a dimensão ou traços de personalidade como: extroversão, aberto às experiências, amabilidade, consciência, estabilidade emocional, automonitoramento, podem ser habilidades e/ou atitudes, dependendo do momento em questão.

Quadro 3 - Relação de Habilidades e atitudes de *design thinkers* coincidentes

ATITUDES	HABILIDADES
Apaixonado pelo que faz Curiosidade ampla Otimismo Pensamento emocional amplo Abertura a novas alternativas Integrativo Colaborativo Preocupação com as necessidades humanas Visão de mundo Experiente	Observação Empática Pensamento integrativo Disseminação (comunicação) Contextualização (contação de histórias) Experimentação Definição de problemas e suas causas Desenvolvimento de sensibilidades perceptivas Visualização de novos cenários Desenvolvimento de novos cenários Sintetização Promove mudança nos modelos mentais do grupo

Fonte: Baseado em Fornasier (2011)

Fornasier (2011) explicita uma pesquisa que sintetiza as habilidades e atitudes dos *design thinkers* a partir de Musgrave (2009), Cross (2003), Lawson (2003), Rusk (apud COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2010) e Brown e Katz (2009). As atitudes (em número inferior às habilidades) poderiam ser mais detalhadas se fossem analisadas com profundidade cada uma das habilidades, que por si devem ser fruto de uma atitude. Quanto aos conhecimentos, os *designers*, como eternos aprendizes, devem utilizar todos os conhecimentos simultaneamente, incluindo o conhecimento subjetivo.

A partir das habilidades e atitudes definidas dos *designers*, apresenta-se a seguir a análise realizada em três organizações colaborativas da vitivinicultura da região de Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul. Esta análise objetiva encontrar as habilidades e atitudes dos gestores de organizações colaborativas quando inserem uma inovação.

4 PESQUISA APLICADA EM ORGANIZAÇÕES COLABORATIVAS VITIVICULTORAS DE BENTO GONÇALVES

Para a realização da pesquisa de campo utilizou-se a metodologia etnográfica pela abordagem mista de Milies e Huberman (1994), com fusão da etnografia e da teoria enraizada, reforçando o perfil analítico e sintético do *designer* pesquisador, que visava observar os repositórios de conhecimento organizacionais ao inserirem inovações.

As três organizações colaborativas analisadas possuem características familiares, Vallontano (irmãos e marido), Dal’Pizzol (irmãos e filho) e Cristofoli (pai, mãe e filha) com estrutura organizacional constituída por membros que possuem relações familiares. Possuem uma história cultural enraizada, proveniente dos imigrantes italianos, os quais trouxeram conhecimento subjetivo, tácito e cultural da cultura do vinho.

A primeira ação da pesquisa consistia em identificar os Repositórios de Conhecimento (estratégicos e operacionais) em cada organização. Entretanto, identificou-se um terceiro repositório, o **repositório cultural que de acordo com** Robbins (2005), é um sujeito que tem a memória institucional da organização, originária da interpretação da realidade vivida, enraizada nos conhecimentos subjetivos, tácitos e culturais (as duas últimas podem ser disseminados por meio das habilidades) dos sujeitos formadores da organização, muitas vezes é o herói organizacional. Está intimamente ligado com todas as ações da organização, pelas atitudes (flexíveis, paixão pelo que faz, toma decisões, assume riscos, visionário, humano). Este herói é endeusado pelos colaboradores, que confiam, apoiam-se em sua figura e querem imitá-lo (influencia o grupo), por ser um repositório de grande humanidade (com altos e baixos, emoções evidentes e credibilidade). Quanto às habilidades, é: motivador, perceptivo, experimental, contador de histórias, disseminador, criativo, planejador de sonhos e observador empático. Nas três organizações, o conhecimento subjetivo está evidente apenas nos repositórios culturais e, portanto, são eles os responsáveis pela institucionalização da Cultura Organizacional (também é a memória organizacional institucionalizada). O repositório cultural na Vallontano e na Cristofoli eram os responsáveis pela qualidade do vinho, que é o conhecimento objetivo (motivador do comportamento colaborativo) difundida pelo conhecimento procedural, na Dal’Pizzol este repositório era responsável pela disseminação do vinho (conhecimento objetivo), responsabilidade também atribuída ao repositório da Cristofoli.

O conhecimento cultural é importante para as organizações colaborativas, pois sustenta as relações sociais e psicológicas do grupo. Se não há um sujeito que tenha essa responsabilidade específica, deve haver pelo menos alguém que utilize frequentemente o conhecimento subjetivo. O conhecimento cultural ficou evidentemente dividido entre os repositórios cultural e estratégico na Dal’Pizzol e na Cristofoli. Na primeira, o repositório cultural detém o conhecimento **axiomático** (os porquês) e o conhecimento **de diretório** (as relações de causas e efeitos). O repositório **estratégico** detém o conhecimento receita (recomenda ações) e o conhecimento **de dicionário** (descrições comuns). Na segunda organização, o repositório cultural detém o conhecimento de **diretório** e de **receita** e o repositório estratégico, o **axiomático** e o de **dicionário**. Esta situação está ocorrendo porque o repositório cultural da primeira está para se aposentar e da segunda está delegando estas ações para a filha. Neste caso, ele será representado pelo repositório estratégico que deve incorporar os conhecimentos, habilidades e atitudes dele, pois é nele que está inserido o que a organização é de fato, como as coisas são feitas e qual atitude deve ter em determinada ação, ou seja, é por meio dele que é instalada a Cultura Organizacional.

O **repositório estratégico** pode levar algum tempo para possuir o conhecimento subjetivo (do repositório cultural) e também deve adequar os dados explícitos (do repositório operacional) às crenças enraizadas na organização. Não foi possível averiguar se esta situação

será realizada pelo repositório estratégico, pois em todas as organizações pesquisadas o repositório cultural ainda é muito atuante. Percebeu-se pelas atitudes tomadas por todos, que são eles os tomadores de decisão para inserirem a inovação, ou pelo menos têm grande influência nas decisões.

O conhecimento explícito (codificado e amplamente disseminado) e o conhecimento tácito são necessários ao estrategista, que precisa estar amparado por fatos para diminuir os riscos na tomada de decisão (e foi encontrado nas três organizações). Em duas organizações os repositórios estratégicos eram enólogos e também responsáveis pela disseminação do conhecimento procedural da produção do vinho, por isso precisam saber fazer. Na outra, o repositório estratégico trata do setor comercial e da imagem da organização, e não da produção. Verificou-se que possuem atitudes visionárias, curiosas, e tomam decisões. Possuem habilidades de planejamento, experimentação, criação, observação empática, motivação e disseminação.

Figura 3 - Competências da Tríade de Repositórios e as ligações com o artefato



Fonte: Fornasier (2011, p. 293)

Nos **repositórios operacionais** das três organizações evidenciaram-se o conhecimento tácito e explícito, este repositório difunde o conhecimento declarativo, portanto, tem atitudes sistemáticas e disciplinadas, completamente opostas aos repositórios estratégico e cultural (sensíveis e criativos por natureza), porém, absolutamente necessárias à organização. Possui uma memória do conhecimento declarativo como nenhum outro integrante da organização, ou seja, sabe descrever (e dissertar) o que pode ou não ser gasto ou investir, por exemplo. Possui habilidades da lógica matemática, é conservador, racional e organizado.

A Figura 3 acima ilustra o que foi observado nas organizações: os três repositórios, sendo que o estratégico e o cultural podem estar unidos numa única pessoa futuramente, e para isto deverá deter o conhecimento subjetivo, tácito, cultural e explícito. A figura 3 mostra também as estruturas de ligação da tríade, de significados intersubjetivos, ou seja, a

integração dos mapas cognitivos dos gestores, quando se desenvolve uma compreensão comum (normalmente um vocabulário), que os ajuda a definir o que a organização quer ser e que tipo de vinho quer produzir. Está representada em forma tensionada porque quanto mais esticada estiver, mais frágil é a ligação entre os gestores, sem relacionamento social (dentro e fora da organização) não há vínculo afetivo, e, portanto, não pode haver colaboração, embora as formas de ligação estejam tensionadas, elas são robustas demonstrando que os mapas conceituais dos repositórios estão alinhados e que as diferentes competências formam um conjunto harmônico.

A partir destas competências explicitadas pode-se fazer a comparação entre as habilidades e atitudes do *design thinker* e dos repositórios das organizações colaborativas referenciais familiares.

5 COMPARAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Foi possível unificar as verificações realizadas nas três organizações e a partir disto, generalizou-se algumas atribuições dos repositórios. Entendeu-se que o repositório operacional é imprescindível a qualquer organização, porque é ele que conhece a realidade financeira da organização, assim, as organizações colaborativas familiares que não possuem um agente com as competências deste repositório tendem a não sobreviverem, mesmo que tenham cultura instalada. Contudo, o repositório operacional não possui habilidades e atitudes coincidentes com as do *design thinker*, portanto, não farão parte da comparação realizada abaixo no Quadro 4.

Quadro 4 - Habilidades e atitudes dos *design thinkers* e dos repositórios estratégicos e culturais

DESIGN THINKERS		REPOSITÓRIOS		
ATITUDES	HABILIDADES	ATITUDES	HABILIDADES	
Curiosidade ampla, apaixonado pelo que faz, pensamento emocional amplo, flexível, toma decisões, preocupação com as necessidades humanas, visão de mundo, integrativo, colaborativo, persistência, abertura a novas alternativas, pensamento inflexível (na convergência), foco, otimista, experiente.	Observação empática, disseminação (comunicação), contextualização (contação de histórias), motivação, experimentação, desenvolvimento de sensibilidades perceptivas, visualização de novos cenários (criatividade), desenvolvimento de novos cenários, intuição, criatividade, promove mudança nos modelos mentais do grupo. Segregação de ideias criativas, definição de problemas e suas causas, poder de síntese, pensamento integrativo, raciocínio (intelecto), discernimento.	CULTURAL	Apassionado pelo que faz, humanista, flexível, pensamento emocional, toma decisões, visão de futuro.	Contação de histórias, planejamento de sonhos (criatividade), percepção, intuição, influencia o grupo, motivação, observação empática, disseminação.
		ESTRATÉGICO	Assunção de riscos Curiosidade, toma decisões, visão de futuro.	Experimentação, planejamento de ações (dos novos cenários), criatividade, motivação, observação empática, disseminação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Os repositórios cultural e estratégico podem ser um único agente, como ocorrerá futuramente na Dal’Pizzol e na Cristofoli, mas para serem eficientes na inserção de inovação, já que é este agente que planeja os sonhos (repositório cultural), devem possuir também a capacidade de planejar as ações para realizar os sonhos (repositório estratégico), para isto, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos dois repositórios devem estar presentes neste agente, mesmo que seja por meio de capacitação.

Desta forma, no Quadro 4 acima, apresenta-se as habilidades e atitudes dos *design thinker* juntamente com as habilidades e atitudes do pensamento de *design*, já que este é inerente ao *design thinker*, comparou-se com as habilidades e atitudes dos repositórios cultural e estratégico encontrados nas três organizações.

Percebeu-se que as atitudes dos repositórios (estratégico e cultural) elencadas pela pesquisa de campo (sendo que tomada de decisão e visão de futuro aparecem nos dois repositórios) apenas a assunção de riscos (no repositório cultural) não foi coincidente com as atitudes dos *design thinkers*, o que se pode presumir como sendo uma característica de gestores. Porém, foram definidas outras atitudes de *design thinkers*, que não apareceram nos repositórios como: otimismo, abertura a novas alternativas, foco, persistência, pensamento inflexível (na divergência), integrativo, colaborativo e experiente. Que ainda devem ser verificadas nas próximas pesquisas.

No Quadro 4 acima percebe-se que há coincidências entre as habilidades do repositório estratégico e cultural, sendo: motivação, observação empática, disseminação, o que pode justificar a sobreposição de ações realizadas em conjunto, ou mesmo, que os dois encontram-se aptos a realizarem.

Todas as outras habilidades dos repositórios são equivalentes aquelas dos *design thinkers*, porém estes possuem maior número de habilidades que os primeiros, sendo que algumas destas fazem parte das ações de *designing*, são elas: segregação de ideias criativas, definição de problemas e suas causas, e poder de síntese; as habilidades de raciocínio (intelecto), pensamento integrativo e discernimento deveriam também aparecer nas habilidades dos repositórios, e portanto, é um ponto a ser verificado na pesquisa de validação.

A seguir, no Quadro 5, apresenta-se os conhecimentos necessários ao *design thinkers*, em comparação com os conhecimentos dos repositórios cultural e estratégico, e a partir de que tipo de conhecimento transferem o conhecimento objetivo.

Quadro 5 - Conhecimentos dos *design thinkers* e dos repositórios estratégicos e culturais

DESIGN THINKERS		REPOSITÓRIOS		
CONHECIMENTOS	TRANSFERE	CONHECIMENTOS	TRANSFERE	
Subjetivo, tácito, cultural, explícito. Lógica abdutiva, dedutiva e indutiva	Conhecimento objetivo (ideias, produtos e serviços) por meio do conhecimento cultural.	CULTURAL	Subjetivo, tácito e cultural	Conhecimento objetivo (vinho) por meio do conhecimento cultural.
		ESTRATÉGICO	Tácito e explícito	Conhecimento objetivo (vinho) por meio do conhecimento procedural.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Percebe-se, a partir da síntese do Quadro 5, anterior, que os repositórios estratégico e cultural, quando trabalham juntos possuem os mesmos conhecimentos dos *design thinkers*, no entanto, Fornasier (2011) apontou que na Dal’Pizzol e Valontano os repositórios cultural

possuem amplo conhecimento explícito sobre o conhecimento objetivo, como também sobre as questões de mundo, o que sugere que possuem conhecimento explicitado. O repositório cultural assemelha-se ao *design thinker* na transferência de conhecimento objetivo a partir do conhecimento cultural (emoção), em contrapartida o repositório estratégico o faz por meio do conhecimento procedural (fazendo). Quanto ao uso da lógica abdução, indutiva e dedutiva dos *design thinkers*, ainda não foi possível verificar nos repositórios pelas pesquisas de campo realizadas.

6 CONCLUSÃO

Se por meio do *design thinking* pode-se construir estratégias de negócios, isto significa que os *design thinkers* possuem habilidades e atitudes que proporcionam capacidades que facilitam os gestores a fomentar a aprendizagem e a transmissão do conhecimento nas organizações. A aprendizagem depende das habilidades das pessoas em apreender uma informação e por meio do pensamento e reflexão articular significados correspondentes ou complementares aos conhecimentos já arquivados na memória, modificando os conhecimentos tácitos (referente às habilidades), e influenciando na transformação mais lentamente dos conhecimentos subjetivos e culturais. A transmissão depende das habilidades e atitudes do sujeito em transformar o seu conhecimento subjetivo, tácito e cultural em algo reconhecível pelo aprendiz, que por sua vez deve articular significados correspondentes ao transmitido.

O conhecimento subjetivo está intimamente ligado as atitudes das pessoas, é responsável por crenças profundamente enraizadas, difíceis de serem expressas (acredita-se que possa ser observada por especialista por meio das atitudes realizadas no *habitat* natural em atividades cotidianas). Ele é o subsídio para a formação do conhecimento cultural, faz parte do senso comum referente a: região, lugares, religião, intimamente ligados aos conceitos e preconceitos da família e do grupo que se pertence. Este conhecimento é responsável pela diferenciação entre grupos, países, e também entre organizações, pois é a partir dele que se constrói a Cultura Organizacional.

Verificou-se que o Conhecimento Organizacional é a cultura imaterial da organização, construída pela interação dos membros da organização que coincidentemente são da mesma família na Vallontano, Dal’Pizzol e Cristofoli, o que facilitou a internalização, pois a cultura já estava enraizada. Porém, os funcionários destas organizações também necessitavam internalizar o CO, sendo este realizado por meio da aprendizagem, por vezes pelo repositório cultural como na Dal’Pizzol e na Vallontano, utilizando o conhecimento cultural, em outras pelo repositório estratégico, como na Cristofoli, utilizando o conhecimento procedural.

O conhecimento cultural é condição para o gestor de *design* gerenciar o processo de *design* que, para Mozota (2010), é um processo de conhecimento do qual “um *design*” é adquirido, combinado, transformado (produção do conhecimento) e incorporado (integração do conhecimento), ou seja, gerencia também o processo de aprendizagem do *design*. Para isto, deve ter as competências de um *design thinker*, conseqüentemente utiliza o pensamento de *design* para resolver problemas (com suas habilidades inerentes), por meio dos componentes do sistema de conhecimento (atitudes, ferramentas e experiências acumuladas) pessoal do *design thinker*.

Percebeu-se que muitas das competências dos *design thinkers* foram encontradas nos repositórios culturais e estratégicos das três organizações colaborativas referenciadas da vitivinicultura brasileira, portanto, nem só *designers* são *design thinkers*. Podem não ter as habilidades operacionais de *design*, como: segregação de ideias criativas, definição de problemas e suas causas, e poder de síntese, mas possuem muitas das competências importantes na transmissão do conhecimento e para fomentar a aprendizagem da inovação.

A estrutura das organizações colaborativas referenciais é formada por uma tríade (repositórios cultural, estratégico e operacional) que são os gestores da organização e como relatam Demarchi, Fornasier e Martins (2014), este modelo de gestão potencializa a informação e o conhecimento por meio de uma reordenação das relações sociais, sendo sua evolução baseada na criatividade, justamente o que a sociedade atual necessita.

As organizações possuem o conhecimento cultural integrado (Conhecimento Organizacional), principalmente pela credibilidade e percepções do repositório cultural, a valorização das competências criativas dos sujeitos, o que contribui para a perpetuação da organização. Ele incentiva a inovação, pois tem a atitude de planejar sonhos, e o repositório estratégico coloca em prática estes sonhos e criações do repositório cultural, que é controlado pelo repositório operacional necessário a todo tipo de organização.

Pode-se dizer que é muito mais fácil um repositório estratégico utilizar o *design thinking* e se tornar um gestor de *design* do que um repositório operacional, que também é extremamente necessário às organizações, colaborativas ou não. No entanto, pelas análises realizadas é mais fácil um repositório cultural tornar-se estratégico também, já que o conhecimento subjetivo é difícil (não se aceita que seja impossível) de ser transmitido e o cultural ocorre com a vivência e requer tempo e capacidade.

Pode-se afirmar que o repositório cultural pode criar maiores oportunidades e inovações à organização, quando possui conhecimento explícito generalizado e habilidade de incorporá-lo ao conhecimento cultural da organização por meio da aprendizagem. Provavelmente o repositório estratégico não terá a mesma facilidade, pois a incorporação do conhecimento cultural é mais longa e depende muito mais de experiência e vivência (que aprimoram as habilidades e avaliam as atitudes) do que motivação, principalmente porque o conhecimento procedural dá a habilidade de saber fazer e o conhecimento cultural habilita o **saber sentir**, relacionado ao juízo de valores do querer fazer, presente no conhecimento subjetivo transmitido muito mais pelas atitudes do repositório cultural, do que pelas habilidades.

As atitudes do repositório cultural de paixão pelo que faz, de preocupação humanista, de flexibilidade nos julgamentos e de pensar emocionalmente são completadas pelas habilidades de observar as coisas do mundo empaticamente pela intuição e percepção; de planejar os sonhos baseados nestas observações e transformá-las em histórias, que são contadas de forma emocionantes; assim dissemina sonhos e ideias e com isto influencia e motiva o grupo a aprender, desta forma, atribui-se ao repositório cultural o papel de agente de aprendizagem, que como tal é necessário, mas não foi objeto deste estudo.

Portanto, sabe-se da necessidade de ampliar a pesquisa realizada, no sentido de verificar as outras habilidades e atitudes que fazem parte dos *design thinkers*, mas que ainda não foram evidenciadas nos gestores organizacionais, como também é imprescindível a verificação do raciocínio lógico utilizados por eles.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEST, K. **Design management**: Managing design strategy, process and implementation. Switzerland: AVA, 2003.

BOLAND JUNIOR, R.; COLLOPY, F. **Managing as designing**. Stanford, California: Stanford, 2004.

- BROWN, T.; KATZ, B. **Change by design**: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins, 2009.
- BURNETTE, C. **Ideign**: seven ways of design thinking: a teaching resource. 2009. Disponível em: <http://www.idesignthinking.com/main.html>. Acesso em: 10 jan. 2010.
- CHOO, W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.
- COHEN, M. D.; BACDAYAN, P. Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. **Organization science**, v. 5, n. 4, p.554-568, nov. 1994. Disponível em: <http://orgsci.journal.informs.org/cgi/content/abstract/5/4/554>. Acesso em: 10 mar. 2009.
- COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. Design thinking and design management: a research and practice perspective. In: LOCKWOOD, T. (Editor). **Design thinking**: integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth/ DMI, 2010.
- CROSS, N. The Expertise of Exceptional Designers. In: **Design Thinking Research Symposium 6**. University of Technology, Sydney, Australia, 2003. Disponível em: <http://research.it.uts.edu.au/creative/>. Acesso em: 10 maio 2010.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DE BONO, E. **Criatividade levada a sério**: como gerar ideias produtivas através do pensamento lateral, uma abordagem passo a passo à criatividade. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DEMARCHE, A. P.; FORNASIER, C. A burocracia webweriana presente na sociedade criativa em rede. In: ROVER, A. J.; CARVALHO, M. A. (Org.) **O sujeito do conhecimento na sociedade em rede**. Florianópolis: Funjab, 2010. p. 302-338.
- DEMARCHI, A. P.; FORNASIER, C.; MARTINS, R. Análise de conhecimentos e processos de aprendizagem envolvidos na construção de protótipos. In: WORLD CONGRESS COMMUNICATION ARTS, 7., Vila Real, Portugal. **Proceeding...** Portugal, 2014.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DUTRA, L. H. de A. **Epistemologia da aprendizagem**. Rio de Janeiro: Dp&a, 2000.
- FIALHO, F. A. P. **Introdução às ciências da cognição**. Florianópolis: Insular, 2001.
- FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. **Key issues in the new knowledge management**. London: Elsevier Science, 2003.
- FLAVELL, J. H.; MILLER, P. H.; MILLER, S. A. **Desenvolvimento cognitivo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- FORNASIER, C. B. R. **Sistema de integração do conhecimento organizacional por meio do design thinker**. 2011. 310 f. Tese (Doutorado em Engenharia do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- HUFFMAN, K., VERNON, M.; VERNON, J. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.
- JONES, C. **Métodos de diseño**. Barcelona: Gustavo Gilli, 1978.

- LAWSON, B. **Schemata, Gambits and Precedent: Some Factors in Design Expertise**. 17-19 Nov.2003. Site Research - Seção Design Thinking Research Symposium 6. Disponível em: <http://research.it.uts.edu.au/creative/design/papers/13LawsonDTRS6.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2010.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 2006.
- MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: E-pappers, 2008.
- MARTIN, R. **The design of business: why design thinking is the next competitive advantage**. Boston: Harvard Business, 2009.
- MILIES, M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: na expanded sourcebook**. 2. ed. London: Sage, 1994.
- MOREIRA, M. A. Modelos Mentais. In: ENCONTRO SOBRE TEORIA E PESQUISA EM ENSINO DE CIÊNCIA - LINGUAGEM, CULTURA E COGNIÇÃO, 1997, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 1997. Disponível em: <http://www.if.ufrgs.br/public/ensino/N3/moreira.htm>. Acesso em: 10 abr.2006.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOZOTA, B.B. **Design Management: Using to build brand value and corporate innovation**. New York: Allworth Press, 2003.
- MUSGRAVE, K. **Beyond design, 10 skills designers need to succeed now**. 14 de julho de 2009. Disponível em: <http://www.fastcompany.com/blog/ken-musgrave/thinkdesign/beyond-design-10-skills-designers-need-succeed-now>. Acesso em: 10 jan. 2010.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PETERSON, L. R. **Aprendizagem**. São Paulo: Cultrix, 1975.
- PHILLIPS, M. E.; SACKMANN, S. A. Managing in an era of multiple cultures: finding synergies instead of conflict. **Graziadio Business Report**, v. 5, issue 4. 2002. Disponível em: <http://gbr.pepperdine.edu/024/multi-cultural.html>. Acesso em: 20 maio 2009.
- PIERCE, C.S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 1977.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SHANI, A. B.; DOCHERTY, P. **Learning by design: building sustainable organizations**. Hong Kong: Blackwell, 2003.

Artigo recebido em 05/11/2013 e aceito para publicação em 02/08/2014
