

**Design thinking e Gestão do Conhecimento:
Propostas para o processo de Aprendizado Organizacional**

Lilian Cidreira da Costa

E-mail: lilian@liliancidreira.com.br

Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Jose Mauro Gonçalves Nunes

E-mail: jose.nunes@fgv.br

Professor Colaborador – EBAPE/FGV

Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Resumo

A globalização e a Era da Conhecimento impactaram as organizações, apresentando um cenário com diversos desafios no que tange a venda de produtos e serviços. Entre estes, destaca-se o desafio de encantamento e fidelização dos clientes, uma vez que, com mais acesso a informação, estes se tornaram mais críticos e mais propensos a buscar alternativas nas organizações concorrentes. O objetivo principal deste artigo é investigar o conceito de gestão do conhecimento e o conceito de design thinking, verificar se estas teorias se relacionam e, com base nesta relação, analisar como a gestão do conhecimento pode auxiliar no processo de design thinking. Buscou-se investigar como o design thinking pode auxiliar no processo de inovação e solução de produtos e serviços por meio dos processos de imersão, cocriação e prototipação e como o processo de gestão do conhecimento no ambiente organizacional, fomentando o compartilhamento de conhecimento entre as equipes, pode complementar o processo de design thinking, tornando-o mais estratégico. A gestão do conhecimento tem como premissa garantir que o conhecimento adquirido, seja ele tácito ou explícito, possa ser compartilhado e mantido dentro da organização, de modo a garantir que este conhecimento seja acessível a todos da organização e, conseqüentemente, eleve a competitividade. Já o design thinking tem como objetivo estimular o desenvolvimento ou aprimoramento dos produtos e serviços prestados por meio do entendimento profundo das necessidades do cliente. Sendo assim, observou-se uma relação entre as duas teorias no que tange a competitividade organizacional por meio do conhecimento adquirido sobre os desejos do cliente e a manutenção deste conhecimento dentro da organização. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica-conceitual sobre design thinking e gestão do conhecimento. Como resultado, o artigo constatou como a gestão do conhecimento e o design thinking convergem em práticas para melhorar a competitividade organizacional e como a implementação dos dois conceitos é estratégico para a organização, uma vez que o design thinking é um processo de gestão do conhecimento centrado no cliente e os processos de gestão do conhecimento podem auxiliar no aprimoramento, aprendizado e armazenamento dos conhecimentos adquiridos no processo de design thinking.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; design thinking; service design; capital humano.

Abstract

Globalization and the Knowledge Era impacted organizations, presenting a scenario with several challenges regarding products and services sales. Among these, there is the challenge customer loyalty and enchantment, since, with more access to information, they have become more critical and more likely to seek alternatives from competing organizations. The main objective of this paper is to investigate the concept of knowledge management and the concept of design thinking and see if these theories relate to each other and, based on this relationship, examine how knowledge management can help in design thinking process. We sought to investigate how design thinking can help in the process of innovation and product solution through the immersion, co-creation and prototyping process and how knowledge management process in the organizational environment, fostering knowledge sharing between teams can complement the process of design thinking, making it more strategic. Knowledge management is premised on ensuring that the knowledge gained,

whether tacit or explicit, can be shared and maintained within the organization, to ensure that this knowledge is accessible for everyone in the organization and, consequently, raise competitiveness. Already thinking design aims to stimulate products and services development or improvement through deep understanding of customer needs. Thus, there was a relationship between the two theories regarding organizational competitiveness through knowledge acquired in the customer's wishes and maintaining this knowledge within the organization. Therefore, a literature review of conceptual design thinking and knowledge management was held. As a result, the article concluded as knowledge management and design thinking converge in practices to improve organizational competitiveness and how the implementation of the two concepts together is strategic for the organization, since the design thinking is a process of management focused on knowledge customer and knowledge management processes can help to improve, learning and storage of knowledge acquired in the design thinking process.

Key words: knowledge management; design thinking; service design; human capital.

1. Introdução

A globalização e os avanços tecnológicos tornaram o mundo mais conectado, facilitando o acesso às informações e, conseqüentemente, ampliando o volume de informações sobre uma gama significativa de temáticas. No âmbito organizacional, esses avanços facilitaram as empresas a se tornassem mais globalizadas e a buscarem informações sobre os diferenciais competitivos das concorrentes.

Segundo Nakano (in Ponchirolli, 2002), passamos por mudanças no paradigma tecnológico, no qual no velho paradigma valorizava a padronização, o mix estável de produtos, as unidades de produção eram grandes, com plantas e equipamentos especializados e grande número de funcionários com habilidades especializadas. Já no paradigma tecnológico atual existe a preocupação com informações e conhecimento, funcionários com multi-habilidades interdisciplinares, sistemas de produção flexíveis e sistematizados, bem como um mix de produtos flexíveis e orientados ao cliente.

Ou seja, enquanto em 1920 os designers industriais se esforçaram para humanizar a tecnologia e satisfazer as necessidades materiais fundamentais de sua geração, atualmente, o pensamento se transformou em um pensamento em rede e o foco passou de produção eficiente ao consumo *lean*, e o valor passou de padrão de vida para qualidade de vida (Polaine, Løvlie e Reason, 2013).

Nossas necessidades humanas fundamentais mudaram e os grandes desafios enfrentados pelas sociedades desenvolvidas hoje são em torno de manutenção de uma boa saúde, redução da energia e consumo de recursos e desenvolvimento de soluções de transporte e sistemas financeiros mais resilientes (Polaine, Løvlie e Reason, 2013).

Se as empresas têm mais acesso às informações de suas concorrentes, os clientes também passaram a ter mais informações sobre os produtos e serviços. Com isso, estes passam a ter o desafio de se tornarem mais atraentes, completos e inovadores, entregando ao cliente uma experiência superior ao esperado (Melo e Abelheira, 2015).

Pode-se entender então que, com a Era da Informação, as empresas dependem mais da capacidade intelectual dos funcionários para conquistar e manter o diferencial competitivo. Este diferencial competitivo em empresas de serviços é tido como a

capacidade de os funcionários entenderem as necessidades dos clientes pelo ponto de vista do usuário do serviço e não do negócio. Neste cenário, trabalhar em equipes multidisciplinares, ao lado dos clientes e compartilhar o conhecimento e experiências profissionais passa a ser uma possibilidade de aprender e facilitar os processos de inovação de procedimentos ou serviços, por meio do processo de socialização do conhecimento e cocriação.

Estas novas formas, quando aplicadas o conceito de design thinking, se tornam essenciais para as organizações pensarem em inovações de produtos e serviços, como reforça Lockwood (2009) ao mencionar que o design thinking enfatiza que este é um processo de busca de soluções para problemas entendidos como complexos, no qual existe uma grande importância em existir colaboração, aprendizagem, observação, visualização de ideias e criação de um protótipo de conceitos e análise do concorrente, para que haja inovação e estratégia de negócio.

Sendo assim, este artigo tem como objetivo apresentar as principais características de Gestão do Conhecimento, da importância do ambiente organizacional colaborativo para o momento atual de competitividade e como design thinking aplicado nas organizações pode garantir a sobrevivência e o destaque destas frente as suas concorrentes.

2. Referencial Teórico

2.1 Design thinking

O design thinking ainda é conceito recente na literatura acadêmica de gestão, sendo discutido na área de marketing e inovação. Ao perceber que o cenário de competitividade global está cada vez mais latente entre as organizações, foi percebida pelas organizações a necessidade de inovar, ao mesmo tempo que esta tarefa se tornava mais difícil de ser concebida por conta da competitividade cada vez maior entre as organizações.

A primeira vez que este termo foi citado foi em 1992, por Richard Buchanan, em um artigo chamado “Problemas complexos em design thinking”. Rolf Faste, professor de Stanford, passou a disseminar o conceito de design thinking em suas aulas, como forma de ação criativa. O termo foi adaptado em 1999 por David M. Kelley, fundador da IDEO, que se tornou uma das primeiras empresas formadoras de opinião sobre o design thinking (Mello e Abelheira, 2015).

Em 2001, a empresa IDEO começou a receber solicitações para resolver problemas nos quais o conceito de design thinking poderia ser utilizado. Uma empresa no ramo da saúde solicitou ajuda para reestruturar a sua organização, uma empresa de fabricação queria entender melhor seus clientes e uma universidade queria criar ambientes de aprendizagem alternativos para as salas de aula tradicionais. Este tipo de trabalho levou a IDEO desde a concepção de produtos de consumo até a concepção de experiências de consumo (Brown e Wyatt, 2010).

Pode considerar que o design thinking foi o novo caminho encontrado pelas organizações na busca de soluções de inovação e resolução de assuntos complexos, caminho este focado na colaboração entre os funcionários, equipe multidisciplinar e tangibilização dos pensamentos e processos, uma vez que se considera que não há como solucionar problemas se o pensamento for o mesmo o qual ele foi gerado (Vianna *et. al.*, 2012).

Polaine, Løvlie e Reason (2013) afirmam que as organizações orientadas para o

produto muitas vezes não conseguem ver o potencial no envolvimento de seus clientes para tornar o serviço mais eficaz, ou seja, os autores consideram que os serviços co-produzidos entre o fornecedor e os usuários são mais eficazes. A maior oportunidade perdida é que as organizações não pensam em seus clientes como ativos valiosos e produtivos na prestação de um serviço, mas apenas como consumidores anônimos de produtos.

Segundo Brown e Wyatt (2010), o design thinking utiliza da sensibilidade e dos métodos do designer para conseguir entender as necessidades dos consumidores e atingi-las de acordo com o que for tecnologicamente factível e viável a estratégia do negócio. Estas habilidades conseguem gerar casos de sucesso se usadas de forma criativa e colaborativa.

Mello e Abelheira (2015) complementam a definição de design thinking citada acima com a seguinte afirmação:

“Design thinking é uma metodologia que aplica ferramentas do design para solucionar problemas complexos. Propõe o equilíbrio entre o raciocínio associativo, que alavanca a inovação e o pensamento analítico, que reduz os riscos. Posiciona as pessoas no centro do processo, do início ao fim, compreendendo a fundo suas necessidades. Requer uma liderança ímpar, com habilidade para criar soluções a partir da troca de ideias entre perfis totalmente distintos”.

Ao trabalhar em estreita colaboração com os clientes e consumidores, o design thinking permite soluções de alto impacto geradas a partir do cliente para a empresa, em vez de ser imposta da empresa para o cliente (Brown e Wyatt, 2010).

Assim como um designer, a proposta do design thinking é fomentar que as pessoas consigam se desvencilhar do pensamento cartesiano, de base lógica, e consigam pensar em soluções por meio não convencional, ou “fora da caixa”, como é popularmente conhecido (Vianna *et. al.*, 2012).

Nas organizações, a solução de problemas é direta e linear, a metodologia utilizada é definir o problema, identificar várias soluções, analisar e escolher uma, ou seja, pressupõe racionalidade e objetividade. A decisão é baseada na lógica fria e econômica, na qual a realidade é precisa e passível de quantificação, favorecendo abordagens analíticas (Liedtka e Ogilvie, 2015).

Já o design, segundo Liedtka e Ogilvie (2015), acredita que uma invenção bem-sucedida requer experimentação e a empatia é uma conquista difícil, na qual o objetivo é aprender e não é permitido que as limitações imaginárias cerceiem as possibilidades. O design busca oportunidades e a abordagem experimental por meio dos testes são o fator decisório, sendo dirigidas mais pela emoção do que pela lógica, uma vez que observam a experiência dos consumidores.

Brown (2010) aponta que em design thinking há a avaliação de três critérios, sendo eles: praticabilidade, ou seja, o que é viável em um futuro próximo; viabilidade, o que fará parte de um modelo de negócios sustentável; e desejabilidade, que significa entregar algo que faz sentido para as pessoas.

Para que isto aconteça, o design thinking é sustentado pelos pilares da empatia, colaboração e experiência. Estes três pilares estão relacionados a três processos, sendo eles imersão no pilar de empatia, cocriação para o de colaboração e prototipação relacionado ao pilar de experiência (Mello e Abelheira, 2015).

No pilar da imersão, entende-se como necessária a compreensão profunda das necessidades do cliente e a empatia é a melhor competência para que esta compreensão ocorra, uma vez que a empatia é a capacidade de se colocar no lugar de

outra pessoa, compreender a perspectiva psicológica e experimentar as emoções destas pessoas por meio da observação (Mello e Abelheira, 2015).

A cocriação é considerada um pilar importante em design thinking e é extraído do conceito de inteligência coletiva, no qual entende-se que as melhores soluções acontecem através da interação entre várias pessoas de áreas diferentes. Neste pilar, acredita-se que a multidisciplinaridade enriquece o resultado e a proposta da etapa do processo de cocriação está em levantar o maior número possível de ideias para que delas sejam extraídas as opções mais aderentes a necessidade dos clientes (Mello e Abelheira, 2015).

Na última etapa do processo está a prototipação, que se relaciona com o pilar experiência e que tem como objetivo reduzir os riscos através da experimentação das ideias para buscar as mais viáveis e impactantes para o cliente. Em design thinking estes protótipos devem ser simples, com o objetivo de entender como a solução irá se materializar e eliminar, o mais rápido possível, as soluções equivocadas (Mello e Abelheira, 2015).

“Precisamos de novas escolhas – novos produtos que equilibrem as necessidades de indivíduos e da sociedade como um todo; novas ideias que lidem com os desafios globais de saúde, pobreza e educação; novas estratégias que resultem em diferenças que importam e, um senso de propósito que inclua todas as pessoas envolvidas [...]. Precisamos de uma abordagem à inovação que seja poderosa, e eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença.” (Brown, 2010)

Kiss (*in* Balem, 2011) menciona que o design thinking tem como método a observação, colaboração, conhecimento, visualização, prototipagem e análises, podendo ser o norteador das estratégias empresariais. Lockwood (2009) menciona que o design thinking enfatiza que este é um processo de inovação no qual existe uma grande importância em existir colaboração, aprendizagem, observação, visualização de ideias e criação de um protótipo de conceitos e análise do concorrente, para que haja inovação e estratégia de negócio.

Para Lockwood (2009), a colaboração entre os grupos multidisciplinares é um dos fatores importantes para que o design thinking aconteça, bem como a capacidade de acelerar o aprendizado por meio da visualização, experimentação e criação de protótipos rápidos. Fomentando esta visão, Serrat (*in* Balem, 2011) afirma que o estilo de trabalho do design thinking é colaborativo e interativo, no qual os membros da equipe possuem responsabilidades colaborativas e empatia entre eles.

“Valida-se como uma abordagem colaborativa, onde todo o processo está baseado na ideia de criar oportunidades e soluções (pensamento divergente) para somente depois começar a trabalhar na escolha das melhores soluções (pensamento convergente)” (BALEM, 2011, p.7).

Colaboração, segundo Brown (2008), se faz necessária por conta da crescente complexidade de produtos, serviços e experiências, que substituiu o antigo conceito de uma única pessoa com poder criativo por uma necessidade de trabalho em grupos interdisciplinares, no qual discute-se ideias coletivas no qual todos são responsáveis por elas. Sua abordagem foi concebida para ajudar os participantes a aprender algo novo a partir de cada iteratividade.

Meinel e Leifer (2010) sustentam que equipes de alto impacto trabalham na interseção entre a tecnologia, negócios e valores humanos e que é por meio de

comunidades colaborativas que ideias revolucionárias, produtos e empresas são criadas (*in* Beausoleil, 2012).

Por isso, Brown (2008) reforça a importância do pensamento integrativo, uma vez que não se contam somente com processos analíticos, mas também apresentam a capacidade de ver todos os aspectos de um problema, facilitando a capacidade de criar novas soluções que vão além e melhoram dramaticamente as alternativas existentes.

2.2 Gestão do Conhecimento

As empresas não diferem só porque elas têm diferentes cadeias de valor, sistemas de atividade ou diferentes recursos e competências, mas também porque elas vislumbram futuros diferentes. Eles diferem porque as pessoas encarregadas da formulação e implementação da estratégia têm suas próprias visões de futuro da empresa, que são diferentes de outras empresas (Takeuchi, 2013).

Segundo Argyris (1978), as organizações vivem em um cenário econômico, político e tecnológico instável, portanto, a aprendizagem organizacional se torna necessária para a competitividade da organização e esta ocorre quando membros de uma organização agem para a coletividade de modo a refletir um sistema de aprendizagem para a organização, respondendo às mudanças nos ambientes interno e externo por meio da detecção e correção de erros, e incorporam os resultados da investigação em mapas compartilhados da organização.

Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que é importante alavancar o conhecimento tácito de um indivíduo e usar a socialização para transferir esse conhecimento dentro da organização, difundir de forma interativa em diversos níveis da organização, aumentar as condições capacitadoras e continuar criando novas tecnologias.

Já Earl (2001) menciona que o conhecimento é um recurso crítico para as empresas porém, ainda mal utilizado. Se houver mais atenção para a criação de conhecimento, proporcionando o seu compartilhamento e proteção, o desempenho organizacional pode melhorar e a gestão do conhecimento pode ser vista como consistente, uma vez que a empresa passa a criar uma capacidade organizacional difícil de imitar. Saber como o conhecimento pode fazer a diferença é um meio de examinar qual a melhor aquisição, distribuição, utilização ou proteção deste conhecimento, além de ajudar na lacuna de desempenho.

Nonaka e von Krogh (2009) postulam que o resultado final do conhecimento organizacional é a criação de inovações de produto e processo, contudo, no caminho até lá, a conversão do conhecimento pode fornecer melhor compreensão ou justificar uma crença verdadeira (*apud* Massey e Montoya-Weiss 2006).

Nonaka e von Krogh (2009) também mencionam que o resultado do conhecimento gera maior capacidade de agir (*apud* Sabherwal e Becerra-Fernandez 2003, Wathne et al. 1996) uma vez que, para a equipe, o conhecimento compartilhado permite a tomada de decisão em grupo e resolução de problemas (*apud* Grant, 1996), compartilhando percepções, linguagem, modelos mentais, o conhecimento sobre conhecimentos, as capacidades de resolução de problemas, e tarefas especializadas dos membros organizacionais individuais.

A informação estratégica é usada quando as organizações criam, organizam e processam as informações, a fim de gerar novos conhecimentos através da aprendizagem organizacional (Choo, 1996). Peter Drucker (1993) chamou de conhecimento, ao invés de capital ou trabalho, o recurso econômico do pós-capitalista, uma vez que para ele, o papel da gestão é garantir a aplicação e desempenho do

conhecimento.

Takeuchi (2013) menciona três características fundamentais do conhecimento: (1) o conhecimento é criado por meio da interação entre as pessoas, (2) o conhecimento é dinâmico na sua própria natureza, uma vez que este é necessário para criar o futuro, mas torna-se obsoleto no minuto em que é criado, e (3) o conhecimento tem uma agenda social de orientar a empresa a fazer o que é bom. A visão da estratégia baseada no conhecimento complementa as escolas tradicionais de estratégia, injetando nova forma de pensar ao longo das três dimensões descritas a seguir: (1) colocar as pessoas no centro da estratégia, (2) tratar a estratégia como um processo dinâmico, e (3) ter uma agenda social.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o explícito não são entidades separadas, mas sim complementares. Para eles, o conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito, portanto, os autores desenvolveram quatro modos diferentes de conversão do conhecimento.

Como primeiro modo, encontra-se a socialização, um processo de compartilhamento de experiências na qual a criação do conhecimento tácito é baseada em outros conhecimentos tácitos, como modelos mentais e habilidades técnicas. Ou seja, pode-se entender que a aquisição do conhecimento tácito é a experiência e, sem esta, se torna difícil para uma pessoa entender o raciocínio de outro indivíduo (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Após a socialização, encontra-se a externalização, no qual o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito, ou seja, por meio do diálogo ou reflexão coletiva é possível gerar a conversão do conhecimento em explícito. Para os autores, esta etapa é a principal para a criação de conhecimento, uma vez que cria novos conceitos (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Como terceira fonte de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam o chamado combinação, no qual o conhecimento explícito se transforma em conhecimento explícito, ou seja, envolve a combinação de diferentes conhecimentos explícitos em um sistema de conhecimento. Entende-se este processo como a troca de documentos e e-mails, que reconfiguram o conhecimento existente por meio do acréscimo, classificação, combinação e categorização deste conhecimento, podendo levar a criação de novos conhecimentos.

Por último, os autores mencionam a internalização, quando o conhecimento explícito se torna conhecimento tácito. Este processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito ocorre quando as experiências adquiridas através da socialização, externalização e combinação, influenciam a forma de agir, pensar e de ver o mundo das pessoas, modificando o seu modelo mental (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Para que o conhecimento explícito seja internalizado e se torne tácito, é necessária a externalização do conhecimento por meio da criação de documentos ou manuais, pois esta documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências e aumentar o conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Segundo Davenport e Prusak (1998), existem cinco maneiras de gerar conhecimento, sendo elas aquisição, recursos dirigidos, fusão, adaptação e redes de conhecimento. A maneira mais direta e eficaz de se adquirir conhecimento é a compra, isto é, adquirir uma organização ou contratar profissionais que tenham o conhecimento necessário ou por meio do aluguel deste conhecimento, ou seja, por meio da contratação temporária de um consultor externo, que apesar de ser temporário, parte do conhecimento tende a ficar na organização.

Desenvolver departamentos de pesquisa e desenvolvimento com a finalidade de produzir conhecimento novo é uma forma de gerar conhecimento nas organizações por meio de recursos dirigidos (Davenport e Prusak, 1998).

Em fusão, a geração de conhecimento ocorre por meio da reunião de diversas pessoas com diferentes perspectivas e com o objetivo de trabalhar um problema ou projeto. Sendo assim, a inovação ocorre nas habilidades e conhecimento (Davenport e Prusak, 1998).

Para adaptação, entende-se que as crises atuam como oportunidades de geração do conhecimento. E por último, as redes do conhecimento ou comunidades de prática são as redes informais nas quais pessoas que possuem conhecimento se unem por causa de interesses comuns e, quando estas redes compartilham conhecimento suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade deste contato gera conhecimento novo dentro da organização (Davenport e Prusak, 1998).

3. Metodologia

Com base na teoria de design thinking e de gestão do conhecimento, o presente artigo avaliou se há semelhanças entre as metodologias aplicadas a cada um dos conceitos nas organizações. Para tal, foi realizada revisão bibliográfica no que tange os conceitos de design thinking e revisão bibliográfica sobre os conceitos de gestão do conhecimento e verificou-se se existem semelhanças entre elas.

4. Resultados

Observa-se que ambas teorias mencionam a importância de colocar a pessoa no centro do processo de aprendizagem e de criação de inovações. A contribuição do design thinking para as organizações atuais pode ser considerada uma vez que este foi o novo caminho encontrado pelas organizações para encontrar soluções de inovação e resolução de assuntos complexos, focado na colaboração entre usuários, funcionários, multidisciplinaridade e tangibilização dos pensamentos e processos (Vianna *et. al.*, 2012).

Esta teoria converge com a teoria de gestão do conhecimento, uma vez que a gestão do conhecimento deve existir nas organizações, uma vez que estas vivem em um cenário econômico, político e tecnológico instável e a aprendizagem organizacional se torna necessária para a competitividade da organização (Argyris, 1978). A gestão do conhecimento ocorre quando membros de uma organização agem para a coletividade de modo a refletir um sistema de aprendizagem para a organização, respondendo às mudanças nos ambientes interno e externo por meio da detecção e correção de erros, e incorporam os resultados da investigação em mapas compartilhados da organização (Argyris, 1978).

Ao confrontar ambas teorias, percebe-se um complemento entre elas. Em gestão do conhecimento, trata-se da importância de gerar um sistema de aprendizagem dentro da organização, de modo a garantir a competitividade da organização no cenário de instabilidade, e o design thinking menciona também a capacidade de aplicar a metodologia com o objetivo de encontrar novas soluções para a organização, de modo a facilitar a inovação.

Sendo assim, entende-se que, aplicando a metodologia de design thinking para gerar inovações e soluções de problemas complexos, é garantida a obtenção de novos conhecimentos, uma vez que este processo acontece por meio da relação de

aprendizagem entre a empresa e seus clientes. Em design thinking, a empresa busca o conhecimento das necessidades reais dos clientes e a confronta com a praticabilidade, a viabilidade e a desejabilidade (Brown, 2010). E, para que isto aconteça, o design thinking é sustentado pelos pilares da empatia, colaboração e experiência (Mello e Abelheira, 2015).

Já a gestão do conhecimento menciona que o conhecimento é criado por meio da interação entre as pessoas, sendo dinâmico, necessário para criar o futuro, e tem o objetivo de orientar a empresa para fazer o que é bom. Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que a visão da estratégia baseada no conhecimento complementa as escolas tradicionais de estratégia, injetando nova forma de pensar, colocando as pessoas no centro da estratégia, tratando a estratégia como um processo dinâmico, e com uma agenda social.

Sendo assim, pode-se observar que esta afirmação é convergente com a teoria de design thinking uma vez que, para gerar empatia e colaboração, se faz necessário colocar as pessoas no centro da estratégia e, ao entender que a estratégia é um processo dinâmico, a experiência também é importante para garantir que as novas soluções estarão aderentes às necessidades atuais.

Outro ponto de convergência encontra-se no momento em que Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam que o conhecimento tácito e o explícito não são entidades separadas, mas sim complementares. Se o conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito, entende-se que a relação criada no design thinking na interação da empresa com o cliente é capaz de entender o conhecimento tácito que o cliente tem do produto sobre o conhecimento explícito que a organização possui sobre o mesmo e, nesta relação, se faz possível avaliar processos de melhoria e novas soluções.

Outro ponto de convergência é percebida no processo do qual o conhecimento explícito seja internalizado e se torne tácito. Para que isto seja possível, é necessário que a externalização do conhecimento seja feita por meio da criação de documentos ou manuais, uma vez que esta documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências e aumentar o conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Em design thinking observa-se este processo na etapa de combinação na prototipação, na qual o conhecimento adquirido nas etapas anteriores é tangibilizado por meio do desenvolvimento do protótipo e, desta forma, as equipes aumentam o conhecimento do processo de inovação ou solução de problema complexo que está sendo avaliado.

Em design thinking observa-se a realização desta gestão do conhecimento nos pilares de empatia, colaboração e prototipação, uma vez que, no pilar da empatia, entende-se como necessária a compreensão profunda das necessidades do cliente se colocando no lugar de outra pessoa. Já em colaboração é extraída as melhores soluções por meio da interação entre várias pessoas de áreas diferentes. Em prototipação, realiza a experimentação das ideias para buscar as mais viáveis e impactantes para o cliente (Mello e Abelheira, 2015). Sendo assim, percebe-se a relação íntima em manter os conhecimentos tácitos e explícitos como forma de busca por novas soluções.

5. Conclusão

Entende-se o design thinking como um olhar empático, no qual o principal objetivo é gerar o entendimento do ponto de vista do usuário e gerar soluções para

melhorias ou criação de novos produtos ou serviços por meio da cocriação através das equipes multidisciplinares nas organizações. Ao utilizar os conceitos de gestão do conhecimento, ou seja, utilização do conhecimento tácito e explícito, as organizações têm a capacidade de se tornarem mais ágeis para novas soluções, uma vez que é criada uma rede de compartilhamento de conhecimento e armazenamento da mesma dentro da organização.

Percebe-se que, tanto a teoria de design thinking como a de gestão do conhecimento, buscam a obtenção de conhecimento a partir do relacionamento entre pessoas, sendo em design thinking com os clientes e a gestão do conhecimento internamente. Ao aliar as duas teorias, as organizações passarão a ter maior capacidade estratégica pois, além de buscar o entendimento profundo das necessidades de seus clientes, estas passarão a compartilhar este conhecimento internamente, promovendo maior facilidade de retenção do conhecimento dentro da organização, sendo este conhecimento estratégico para manter a competitividade organizacional nos tempos de instabilidade e na Era da Informação.

Referência bibliográfica

- ARGYRIS, C., Schön, D. A. On Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- BALEM, F. R., Fialho, F. A. P., Cardoso, H. A. T. G., Souza, R. P. L. Design thinking: Conceitos e competências de um processo de estratégias direcionado a inovação. 1º Congresso Nacional de Design 2011.
- BEAUSOLEIL, A. Design thinking, Innovation and Business Incubators: A Literature Review. Agosto de 2012.
- BROWN, T. Design thinking. Harvard business review, v. 86, n. 6, p. 84-92, 141. 2008.
- BROWN, T. Design thinking - Uma Metodologia Poderosa para Decretar o Fim das Velhas Ideias. São Paulo, Elsevier Editora Ltda., 2010.
- BROWN, T., Wyatt, J. Design thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review. 2010.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EARL, M. Knowledge management strategies: Toward a Taxonomy. Journal of Management Information Systems, Vol. 18, Nº 1, pp. 215 – 233, 2001.
- GOLDSTEIN, S., Johnston, R., Duffy, J., Rao, J. The service concept: the missing link in service design research? Journal of Operations Management 20 (2002) 121–134
- LIEDTKA, J.; Ogilvie, T. A Magia do Design thinking - Um Kit de Ferramentas Para o Crescimento Rápido da Sua Empresa. São Paulo, HSM do Brasil S.A, 2015.
- LOCKWOOD, T. Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2009. 285 p.
- MELO, A., Abelheira, R. Design thinking & Thinking Design - Metodologia, Ferramentas e Uma Reflexão Sobre o Tema. São Paulo, Novatec Ltda., 2015.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I., Von Krogh, G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, Vol. 20 N° 3, pp. 635–652, Junho 2009.

POLAINE, A., Løvlie, L., Reason, B. *Service Design - From Insight to Implementation*. New York, Rosenfeld Media, LLC, 2013.

TSAI, W., Li, S., Tsai M., Lin, C. Harmonizing firms' knowledge and strategies with organizational capabilities. *Journal of Computer Information Systems*, Fevereiro, 2012.

VIANNA, Y., Vianna, M., Adler, I. K. *Design thinking: Inovação Em Negócios*. Rio de Janeiro, MJV Tecnologia Ltda., 2011.

WU, Ing-Long. A Strategy-Based Process for Implementing Knowledge Management: An Integrative View and Empirical Study. *Journal of the American Society for Information Science e Technology*, 60(4):789–802, 2009.