

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

DESIGN THINKING NA PESQUISA QUALITATIVA: PROPOSTA DE APLICAÇÃO NA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Alessandra do Valle Abrahão, Thaís Ferreira Lopes, Adalmir de Oliveira Gomes, Nelson Levy
Kneip de Freitas Macêdo

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.13234>

Submetido em: 2025-09-08

Postado em: 2025-09-11 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

DESIGN THINKING NA PESQUISA QUALITATIVA: PROPOSTA DE APLICAÇÃO NA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

DESIGN THINKING IN QUALITATIVE RESEARCH: A PROPOSED APPLICATION IN STAKEHOLDER THEORY

Alessandra do Valle Abrahão

Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9031-5505>

Thaís Ferreira Lopes

Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7180-9614>

Adalmir de Oliveira Gomes

Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9000-3296>

Nelson Levy Kneip de Freitas Macêdo

Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1869-3872>

RESUMO

Parte da literatura de estudos organizacionais reconhece a limitada inovação metodológica nas pesquisas qualitativas na área, apontando que isso ocorre devido à tradição conservadora, pressões institucionais, limitações de recursos e resistência à mudança. Para superar essa limitação, este estudo propõe a adoção do design thinking como um método qualitativo inovador para a pesquisa organizacional, a partir da teoria dos stakeholders. O design thinking constitui uma abordagem multidisciplinar centrada no ser humano, voltada à solução de problemas complexos por meio de empatia, criatividade e experimentação. Este ensaio teórico apresenta a aplicação do método com base em ferramentas como entrevistas empáticas, personas, mapas, jornadas, visualização e cocriação. A proposta permite compreender o papel e as necessidades dos stakeholders e realizar a coleta de dados de forma colaborativa, com o engajamento dos atores nas etapas do processo de pesquisa. Espera-se que a abordagem contribua para ampliar a inovação metodológica nos estudos organizacionais

Palavras-chave:

Pesquisa qualitativa, Estudos organizacionais, Design thinking, Teoria dos stakeholders.

ABSTRACT

Part of the organizational studies literature acknowledges the limited methodological innovation in qualitative research within the field, attributing this to a conservative tradition, institutional pressures, resource constraints, and resistance to change. To address this limitation, this study proposes the adoption of design thinking as an innovative qualitative method for organizational research, grounded in stakeholder theory. Design thinking is a multidisciplinary, human-centered approach aimed at solving complex problems through empathy, creativity, and experimentation. This theoretical essay presents the application of the method based on tools such as empathic interviews, personas, maps, journeys, visualization, and co-creation. The proposal enables a better understanding of the roles and needs of stakeholders and supports collaborative data collection by engaging actors throughout the research process. It is expected that this approach will contribute to expanding methodological innovation in organizational studies.

Keywords:

Qualitative research, Organizational studies, Design thinking, Stakeholder theory.

INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico propõe a aplicação do design thinking como abordagem metodológica qualitativa para estudos organizacionais, com foco na Teoria dos Stakeholders como contexto analítico. A proposta parte da constatação, presente em parte da literatura, de que há uma tendência à repetição de formatos metodológicos nas pesquisas qualitativas do campo, o que contribui para a padronização e limitação do pluralismo metodológico (Cornelissen, 2017; Spaar, Miron-Spektor, Lewis e Smith, 2022). Essa padronização, frequentemente impulsionada por pressões institucionais, desencoraja inovações e restringe o potencial exploratório das investigações. Entretanto, a inovação em métodos de pesquisa é uma das principais fontes de contribuições para os estudos organizacionais, pois credita-se a ela a geração de novos insights teóricos (Lê e Schmid, 2022).

A inovação metodológica é entendida aqui como a introdução e adaptação de métodos novos ou pouco usuais, não se restringindo à aplicação de métodos já existentes em novos contextos. Essa inovação não significa simplesmente aplicar um método existente a um novo contexto empírico ou teórico. Estudos apontam que inovações dessa natureza costumam emergir de colaborações interdisciplinares, que integram perspectivas e competências de áreas externas à pesquisa organizacional, permitindo romper barreiras cognitivas e explorar possibilidades interpretativas não convencionais (Lê e Schmid, 2022).

Diante da escassez de inovação metodológica nas abordagens qualitativas do campo (Hannigan et al., 2019), o design thinking surge como uma alternativa promissora. Trata-se de uma abordagem multidisciplinar centrada no ser humano, voltada à resolução de problemas abertos e complexos, fundamentada na empatia, criatividade e

experimentação (Brown, 2008; Cross, 2011; Meinel e Leifer, 2012). Sua origem remonta à obra de Rowe (1987), sendo posteriormente sistematizada em diversos domínios, como negócios (Martin, 2009) e tecnologia da informação (Brooks, 2010).

O design thinking adota uma lógica abductiva, ou seja, parte de observações inesperadas ou anômalas para gerar hipóteses que rompem com padrões estabelecidos (Dorst, 2011; Peirce, 1998). Essa característica diferencia-se do método científico tradicional, ao privilegiar a criação de valor por meio de ciclos iterativos, aprendizagem contínua e cocriação com os envolvidos no problema (Beckman e Barry, 2007; Lockwood, 2009). No presente estudo, o design thinking é concebido de maneira integrada como abordagem, método, paradigma e mentalidade investigativa.

Apesar de sua ampla adoção em contextos organizacionais, o design thinking ainda encontra resistência no meio acadêmico, sendo por vezes classificado como uma tendência mercadológica com pouca legitimidade científica (Johansson-Sköldberg, Woodilla e Çetinkaya, 2013; Kimbell, 2011). No entanto, seu potencial para gerar abordagens inovadoras e híbridas na pesquisa qualitativa permanece subexplorado.

Neste ensaio, propõe-se utilizar ferramentas do design thinking - como entrevistas empáticas, personas, mapas, jornadas, visualizações e práticas de cocriação - para enriquecer o processo de mapeamento e gestão de stakeholders em organizações. O conceito de stakeholders refere-se aos indivíduos, grupos ou entidades que afetam ou são afetados pelas atividades organizacionais, e cuja identificação e engajamento são fundamentais para a legitimidade e sustentabilidade institucional (Freeman, 1984; Silveira, Yoshinaga e Borba, 2004).

A seguir, apresenta-se uma revisão dos principais conceitos e aplicações do design thinking enquanto método de pesquisa. Em seguida, discute-se a Teoria dos Stakeholders como campo de aplicação, culminando na proposição de um modelo de articulação entre essas abordagens para estudos qualitativos em contextos organizacionais.

DESIGN THINKING APLICADO NA PESQUISA QUALITATIVA

Esta seção apresenta os fundamentos do design thinking e sua relação com o raciocínio científico, com destaque para o modelo do Duplo Diamante e a lógica abductiva. O objetivo é delinear como essa abordagem pode contribuir para a inovação metodológica em pesquisas qualitativas, especialmente no campo dos estudos organizacionais.

Conceitos gerais

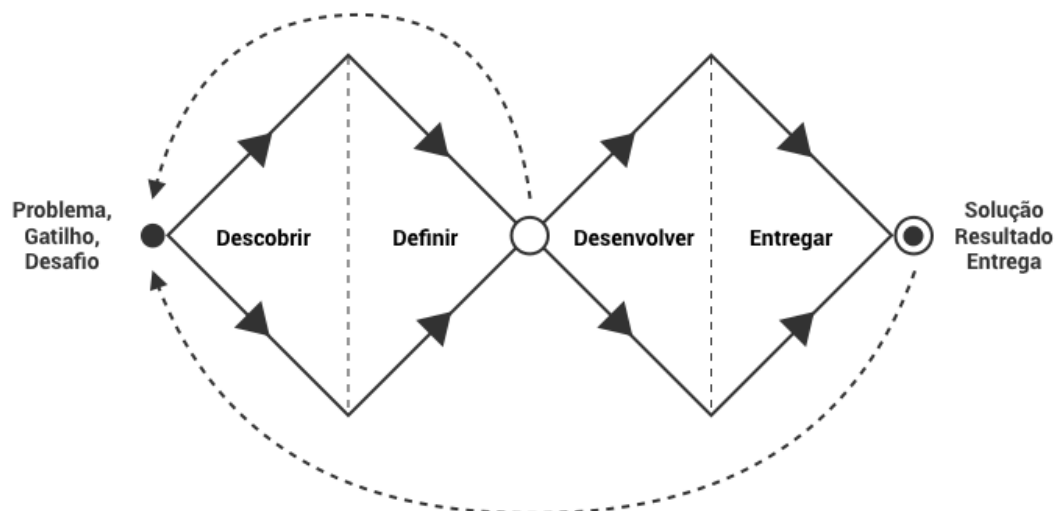
O design thinking é uma abordagem centrada no usuário, voltada à solução de problemas complexos por meio da criatividade e da inovação. Essa abordagem exige colaboração, interação entre diferentes agentes e a adoção de métodos práticos para

concepção e teste de soluções (Bonini e Sbragia, 2011). Embora diversos autores tenham descrito o design thinking como um processo em etapas, ele não segue uma sequência linear rígida, mas opera por meio de ciclos iterativos de exploração e síntese. Nesse sentido, pode ser compreendido como um sistema de espaços que delinea diferentes tipos de atividades interligadas (Liedtka, 2015; Redante et al., 2019).

Segundo Brown (2008), o processo do design thinking pode ser dividido em três macrofases: inspiração, ideação e implementação. A fase de inspiração consiste na imersão no problema ou oportunidade que motiva a busca por soluções centradas no usuário. A ideação envolve a geração, desenvolvimento e teste de ideias e protótipos com potencial para atender às demandas identificadas. Por fim, a implementação corresponde à transição das ideias para a realidade, considerando a viabilidade técnica, os recursos disponíveis e as necessidades do público-alvo (Bonini & Sbragia, 2011; Liedka, 2015).

Complementarmente, o Design Council (2005), do Reino Unido, propôs o modelo conhecido como Duplo Diamante, representado na Figura 1. Esse modelo visual sintetiza o processo do design thinking como uma alternância entre momentos de divergência (exploração de possibilidades) e convergência (foco e definição), distribuídos em quatro fases principais (Ferreira et al., 2015).

Figura 1: Duplo Diamante



Fonte: Adaptado de Design Council, 2005.

As quatro fases do Duplo Diamante são: (Apocalypse & Jorente, 2022):

- Descobrir (*Discover*): investigação exploratória do contexto e das necessidades, com o objetivo de compreender amplamente o problema (pensamento divergente);
- Definir (*Define*): delimitação e formulação clara do problema, com base nas informações coletadas, promovendo alinhamento e foco (pensamento convergente);

- Desenvolver (*Develop*): geração de ideias e propostas inovadoras para responder ao problema formulado (pensamento divergente);
- Entregar (*Deliver*): prototipagem, teste e refinamento das soluções até a entrega final (pensamento convergente).

O design thinking articula tanto o pensamento analítico quanto o pensamento intuitivo, operando com base em um raciocínio abduutivo. A abdução é um tipo de inferência lógica que busca formular hipóteses criativas diante de fenômenos inesperados ou anômalos. Em termos comparativos, a dedução parte do objeto ('o que') e do processo ('como') para prever um resultado, enquanto a indução parte do objeto e do resultado para identificar o processo. A abdução, por sua vez, parte do resultado idealizado ('solução') para inferir tanto o objeto quanto o processo que o viabilizam (Salvador et al., 2021). Portanto, trata-se de um processo de formação de possibilidades ainda sem a preocupação de saber o 'como' ou o 'porquê'.

No contexto do design thinking, a lógica abduativa permite questionar pressupostos estabelecidos e explorar perspectivas alternativas. Em vez de seguir apenas caminhos dedutivos ou indutivos, essa abordagem estimula a formulação de conjecturas, a experimentação iterativa e o refinamento contínuo de ideias. Ao testar, refinar e iterar essas hipóteses de forma criativa, é possível chegar a soluções que rompem com abordagens convencionais e revelam novos caminhos para a ação (Dorst, 2011).

Dada essa ênfase na geração e teste de hipóteses inovadoras, argumenta-se que o design thinking representa uma contribuição relevante para enriquecer os métodos qualitativos em pesquisa organizacional, conforme será explorado na seção seguinte.

Design thinking como método científico

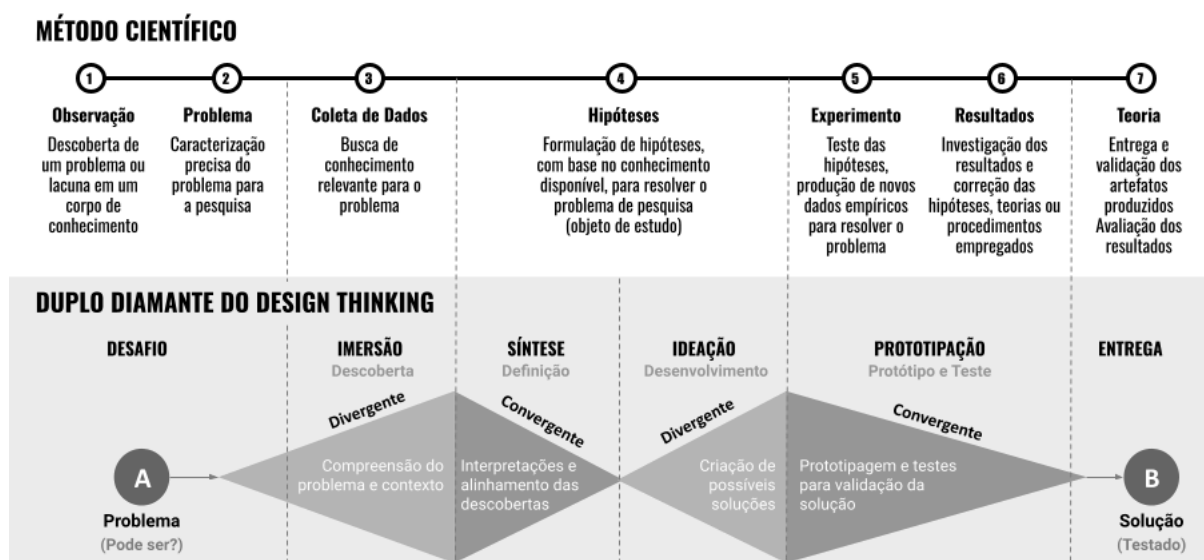
O método científico pode ser definido como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais voltadas à obtenção de conhecimento válido e verdadeiro. Para isso, os pesquisadores estruturam um percurso metodológico que guiará a investigação (Marconi & Lakatos, 2003). Contudo, a aplicação desse método, especialmente em pesquisas qualitativas, exige flexibilidade e adaptação. Ainda que um planejamento detalhado seja elaborado, é comum que pesquisadores precisem ajustar decisões metodológicas à medida que novos dados emergem do campo (Zilber & Meyer, 2022).

Nesse contexto, o design thinking apresenta potencial para complementar o método científico, auxiliando pesquisadores na gestão da complexidade e na adaptação dinâmica às realidades empíricas. A estrutura iterativa do design thinking permite integrar insights em tempo real, ajustando hipóteses e procedimentos investigativos conforme o processo avança.

A Figura 2 ilustra as similaridades entre as etapas do método científico e as do modelo Duplo Diamante do design thinking. Observa-se que:

- A observação (1) e a caracterização do problema (2) do método científico correspondem à fase de imersão e descoberta do design thinking.
- A coleta de dados (3) equivale à exploração inicial e síntese, permitindo um entendimento mais profundo do fenômeno investigado.
- A formulação de hipóteses (4) no método científico relaciona-se à fase de ideação, em que diferentes possibilidades são concebidas e testadas.
- O teste de hipóteses (5) e a investigação de resultados (6) no método científico apresentam forte convergência com a prototipação, em que soluções são experimentadas iterativamente.
- Por fim, a validação e entrega dos resultados (7) no método científico se alinha à fase final do design thinking, em que as soluções são refinadas e implementadas.

Figura 2: Etapas do método científico comparadas ao duplo diamante do design thinking



Fonte: Elaborado pelos autores.

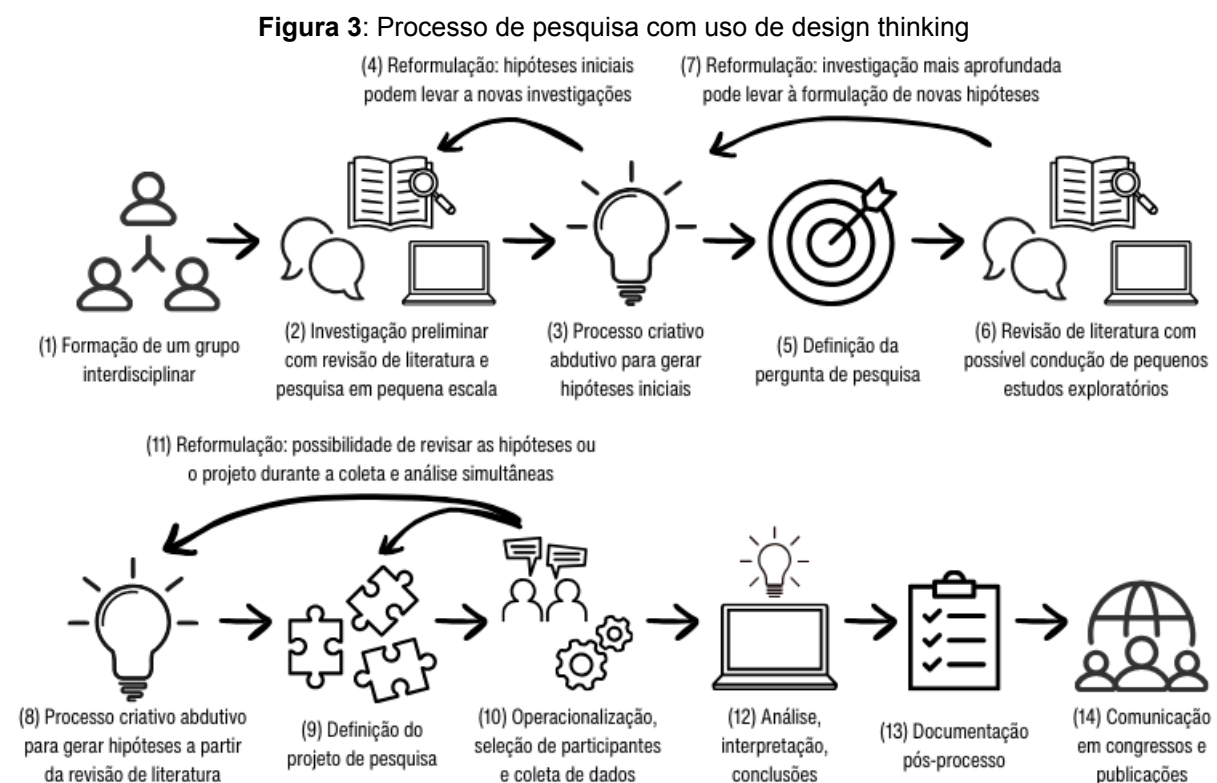
Além dessas correspondências, Salvador et al. (2021) destacam que o design thinking, ao adotar um modelo iterativo baseado em loops de feedback, promove um aprimoramento contínuo dos resultados ao longo do processo de pesquisa. Esse ciclo é evidenciado na Figura 3, que apresenta um modelo de investigação científica integrando princípios do design thinking.

No estágio inicial, que compreende a investigação preliminar, a definição da pergunta de pesquisa e a formulação de hipóteses, o design thinking pode oferecer uma visão interdisciplinar e exploratória. Pequenos estudos exploratórios ajudam a aprofundar a compreensão teórica e podem conduzir à geração de novas hipóteses. A abdução,

amplamente utilizada no design thinking, desempenha um papel essencial nesse processo, ao permitir a formulação de hipóteses criativas e abertas a novos paradigmas (Salvador et al., 2021).

No que se refere à operacionalização da pesquisa, a interdisciplinaridade do design thinking possibilita uma abordagem mais abrangente e colaborativa, superando limitações individuais dos pesquisadores. Além disso, a seleção de participantes na pesquisa qualitativa pode se beneficiar da abordagem empática do design thinking, que enfatiza uma compreensão mais profunda e fidedigna da realidade estudada (Salvador et al., 2021).

Outro aspecto relevante é a flexibilidade iterativa do design thinking, conforme destacado no modelo de Thoring & Müller (2011). Diferentemente do método científico tradicional, que geralmente segue uma sequência de formulação e teste de hipóteses antes de envolver participantes, o design thinking propõe uma abordagem centrada no usuário desde o início do processo. Essa coparticipação permite refinar hipóteses de forma dinâmica, garantindo maior alinhamento entre teoria e prática (Ferreira et al., 2015).



Fonte: Adaptado de Salvador et al, 2021.

Dessa forma, o design thinking não substitui a pesquisa científica tradicional, mas a complementa, oferecendo um arcabouço metodológico mais flexível, colaborativo e adaptável (Salvador et al., 2021). Para os estudos organizacionais, essa integração se mostra especialmente valiosa em investigações voltadas à gestão de stakeholders, conforme discutido na seção seguinte.

TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Desde a obra seminal de Freeman (1984), a Teoria dos Stakeholders tem sido amplamente debatida no campo dos estudos organizacionais. Diferente do modelo tradicional focado exclusivamente nos acionistas (shareholders), essa abordagem reconhece que as organizações interagem com múltiplos grupos que exercem influência sobre suas atividades e são, por sua vez, impactados por elas (Menezes, Vieira e Oliveira, 2022). Esses stakeholders incluem funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, governo e demais agentes que participam do ecossistema organizacional (Freeman, 1984). O principal pressuposto desta teoria refere-se à criação e distribuição de valor entre as partes interessadas da organização, ampliando o entendimento sobre o papel das empresas na sociedade (Teixeira Neto, 2019). Como argumentam Phillips, Freeman e Wicks (2003, p. 481), a organização deve "dar atenção aos interesses de todos que podem ajudar ou dificultar a organização a alcançar seus objetivos".

A teoria concebe as empresas como sistemas complexos e interdependentes, cuja sustentabilidade a longo prazo depende da manutenção de relacionamentos equilibrados com seus stakeholders. Nesse sentido, os gestores devem criar e implementar processos que integrem interesses legítimos de diferentes grupos ao processo decisório, garantindo um equilíbrio dinâmico entre os acionistas, funcionários, clientes e a sociedade em geral (Silveira, Yoshinaga e Borba, 2004). Isso significa que os stakeholders não devem ser considerados apenas passivamente, pelo contrário, suas necessidades, demandas e expectativas devem ser incorporadas na formulação e implementação das estratégias organizacionais (Souza, Ferreira e Mario, 2022; Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995).

Assim, a maximização de lucro não constitui o único objetivo organizacional. A criação de valor compartilhado, a construção de relacionamentos duradouros e a adaptação contínua ao ambiente externo tornam-se elementos essenciais para a competitividade organizacional. Essa perspectiva implica uma abordagem proativa, permitindo que a organização se adapte e responda às mudanças do contexto e às expectativas evolutivas dos stakeholders. Considerando que as empresas são sistemas abertos, que interagem com múltiplos agentes externos, torna-se essencial desenvolver estratégias coletivas capazes de otimizar o sistema como um todo e fortalecer as interações das quais as organizações dependem para garantir sua sustentabilidade (Freeman e McVea, 2000).

Divergências e desafios na implementação da Teoria dos Stakeholders

Embora amplamente aceita, a Teoria dos Stakeholders enfrenta desafios conceituais e práticos. Um dos principais debates refere-se à dificuldade de equilibrar interesses

múltiplos e, muitas vezes, conflitantes. Existem correntes que defendem a possibilidade de atender simultaneamente a diferentes stakeholders, promovendo benefícios mútuos para todas as partes envolvidas (Freeman e Mcvea, 2000; Menezes, 2022). No entanto, outros autores argumentam que a tentativa de contemplar interesses diversos pode levar a uma perda de eficiência e clareza estratégicas, dificultando a definição de diretrizes organizacionais coesas (Jensen, 2001; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Silveira, Yoshinaga e Borba, 2004).

Jensen (2001), por exemplo, critica a falta de critérios objetivos para a tomada de decisão quando há conflitos entre stakeholders. Segundo essa perspectiva, a busca por um equilíbrio absoluto entre os diversos grupos pode comprometer o desempenho organizacional, resultando em falta de foco e dispersão de recursos. Para mitigar esse problema, o autor sugere que a alta administração deve estabelecer um objetivo central prioritário - como lucro, crescimento ou geração de valor - de forma a garantir maior coerência na tomada de decisões.

No entanto, essa visão tem sido contestada por pesquisadores que defendem uma abordagem mais holística e integrada, argumentando que o sucesso organizacional não depende apenas de métricas financeiras, mas também da construção de relacionamentos sólidos e da confiança mútua entre os stakeholders (Freeman, 1988; Freeman e McVea, 2000). Nesse sentido, a teoria sustenta que a gestão estratégica dos stakeholders pode fortalecer a legitimidade organizacional e gerar vantagem competitiva sustentável.

Além das divergências teóricas, há também desafios metodológicos na implementação da Teoria dos Stakeholders. Estudos indicam que falta um método sistemático para mapeamento e gestão das partes interessadas, o que dificulta a identificação de stakeholders estratégicos, a definição de suas expectativas e a formulação de estratégias eficazes para engajá-los (Sousa et al., 2022; Freeman & McVea, 2000). Essa lacuna metodológica limita a aplicabilidade da teoria no contexto organizacional, exigindo o desenvolvimento de abordagens estruturadas que facilitem a análise, a priorização e a gestão das interações entre os diferentes grupos envolvidos.

Novas abordagens e o potencial do design thinking

Diante da complexidade envolvida na gestão de múltiplos stakeholders, observa-se um avanço na agenda de pesquisa voltada ao desenvolvimento de ferramentas metodológicas que auxiliem na identificação, engajamento e conciliação de interesses entre os atores organizacionais (Menezes et al., 2022; Santos & Sousa, 2020; Sousa et al., 2022). Um dos caminhos promissores é a adoção de métodos empíricos que permitam convergir diferentes perspectivas e fomentar a cocriação de soluções organizacionais.

Nesse sentido, argumenta-se que o design thinking pode oferecer uma abordagem inovadora para lidar com a diversidade de interesses dos stakeholders. Como metodologia que privilegia a empatia, a experimentação e a criatividade, o design thinking pode auxiliar na identificação de pontos de convergência e divergência entre os stakeholders, promovendo um processo integrador e orientado à colaboração. Em contraste com métodos tradicionais de gestão, que tendem a seguir uma lógica analítica e preditiva, o design thinking opera de forma iterativa e dinâmica, possibilitando ajustes contínuos na formulação e implementação de estratégias.

Além disso, o design thinking pode fortalecer a implementação da Teoria dos Stakeholders, uma vez que sua abordagem baseada na experimentação e na prototipagem permite explorar diferentes cenários e testar soluções antes da tomada de decisão definitiva. Ferramentas como personas, mapas de stakeholders e jornadas de experiência podem facilitar a identificação de necessidades específicas e a construção de estratégias organizacionais mais inclusivas.

A próxima seção explora como essas ferramentas podem ser aplicadas ao mapeamento e gestão de stakeholders, proporcionando uma abordagem dinâmica para otimizar as interações organizacionais e gerar valor compartilhado.

MAPEAMENTO E GESTÃO DE STAKEHOLDERS COM DESIGN THINKING

O mapeamento e gestão de stakeholders referem-se ao processo de identificar, compreender e envolver ativamente os indivíduos, grupos e entidades externas que possuem interesse, influência ou são afetados pelas atividades, decisões e resultados de uma organização (Mitchell, Agle e Wood, 1997). Esse processo envolve desde a identificação e priorização dos stakeholders, como também a formulação de estratégias para gerenciar suas expectativas, mitigar riscos e fortalecer relações, garantindo sua participação e colaboração na busca por objetivos organizacionais comuns.

Os gestores enfrentam o desafio de conciliar múltiplos atores e interesses que podem, por vezes, ser divergentes (Menezes et al., 2022). A colaboração entre tomadores de decisão, especialistas e stakeholders torna-se essencial para estabelecer acordos e mitigar riscos. No entanto, apesar da ênfase da Teoria dos Stakeholders na criação de valor para esses atores, a literatura aponta lacunas sobre como as organizações podem negociar e responder a conflitos entre partes interessadas (Menezes et al., 2022). Nesse sentido, o design thinking surge como uma abordagem metodológica capaz de preencher essa lacuna, ao facilitar a compreensão de diferentes perspectivas e promover a tomada de decisão equilibrada e colaborativa.

Ferramentas do design thinking aplicadas à gestão de stakeholders

A aplicação do design thinking no mapeamento e gestão de stakeholders pode proporcionar uma abordagem mais humanizada e interativa, permitindo que pesquisadores e gestores compreendam melhor as necessidades das partes interessadas e desenvolvam soluções alinhadas aos objetivos organizacionais (Lingo, 2016). Para isso, diversas ferramentas podem ser utilizadas (Grotti, Carvalho, Zancul e Fleury, 2017; Liedtka, 2015), organizadas em dois eixos principais:

i) Ferramentas para compreensão dos stakeholders

- Entrevistas empáticas: Permitem captar as percepções, desafios e objetivos dos stakeholders. Essa abordagem facilita a construção de empatia e possibilita a formulação de estratégias mais assertivas.
- Personas: Representações fictícias que sintetizam características, necessidades e motivações dos stakeholders, ajudando na personalização de estratégias de engajamento.
- Mapas de stakeholders: Identificam e visualizam as relações, influências e interesses dos diversos stakeholders, auxiliando na priorização de atores estratégicos.
- Jornadas dos stakeholders: Mapeiam a trajetória de interação dos stakeholders com a organização, identificando pontos críticos e oportunidades de melhoria.

ii) Ferramentas para cocriação e inovação

- Brainstorming: Sessões colaborativas em que stakeholders participam ativamente da geração de ideias e soluções, promovendo mais criatividade e criando consensos.
- Visualização: Uso de elementos gráficos, mapas e protótipos visuais para estruturar e comunicar propostas de forma clara e acessível.
- Prototipagem: Desenvolvimento de modelos iniciais de soluções para testar e validar hipóteses, permitindo ajustes com base no feedback dos stakeholders. Essa abordagem reduz custos e tempo de implementação ao evitar retrabalho, além de melhorar a relação com os stakeholders já que potencializa sua participação durante o processo.
- Cocriação: Sessões colaborativas entre stakeholders e gestores para desenvolver soluções compartilhadas, garantindo maior adesão às estratégias adotadas (Jones, 2019; Redante et al., 2019).

Essas ferramentas permitem que as organizações estabeleçam um diálogo mais próximo com seus stakeholders, promovendo maior confiança e engajamento (Gotti et al., 2017; Rubinelli e Von Groote, 2017).

Benefícios do design thinking para a gestão de stakeholders

A aplicação do design thinking nesse contexto pode oferecer benefícios significativos, tais como:

- Compreensão aprofundada das necessidades e expectativas dos stakeholders, possibilitando o desenvolvimento de soluções mais alinhadas à realidade organizacional;
- Maior engajamento das partes interessadas, ao incentivá-las a participar ativamente do processo de cocriação;
- Fomento à inovação e criatividade, permitindo que a organização explore novas formas de envolvimento e gestão de stakeholders;
- Abordagem iterativa e flexível, possibilitando ajustes contínuos conforme o processo avança, tornando a tomada de decisão mais ágil e eficaz;
- Alinhamento estratégico, garantindo maior coerência interna entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos stakeholders; e
- Ciclo de feedback e interação, promovendo melhorias constantes nas estratégias de gestão de stakeholders.

Em resumo, ao integrar as ferramentas do design thinking ao mapeamento e gestão de stakeholders, as organizações podem construir uma abordagem mais dinâmica, colaborativa e centrada nas pessoas, favorecendo a legitimidade, sustentabilidade e sucesso organizacional.

CONCLUSÃO

Diante da padronização metodológica nas pesquisas organizacionais, observa-se uma limitação no pluralismo e na inovação dos estudos qualitativos no campo da gestão. Este ensaio teórico explorou a aplicação do design thinking como método científico para a pesquisa qualitativa, utilizando a Teoria dos Stakeholders, como contexto de análise. Constatou-se que a abordagem do design thinking pode enriquecer o método científico, especialmente no processo de mapeamento e gestão de stakeholders, ao oferecer ferramentas práticas para compreender, engajar e equilibrar interesses diversos dentro das organizações.

A investigação demonstrou que o design thinking, ao adotar uma abordagem abduziva, possibilita questionar pressupostos convencionais e promover soluções criativas e iterativas. Além disso, suas ferramentas – como entrevistas empáticas, mapas de stakeholders e cocriação – podem tornar a gestão de stakeholders mais eficiente, facilitando a conciliação de interesses conflitantes e fomentando a colaboração.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura ao propor um novo modelo metodológico para aplicação da Teoria dos Stakeholders, integrando princípios do

design thinking à pesquisa organizacional. Em termos práticos, a abordagem sugere alternativas para tornar a gestão de stakeholders mais estratégica e adaptativa, promovendo um diálogo mais próximo entre organizações e seus públicos de interesse.

No entanto, reconhece-se que este estudo possui limitações, uma vez que se trata de um ensaio teórico, sem validação empírica dos pressupostos apresentados. Dessa forma, futuras pesquisas podem explorar estudos de caso ou experimentos para testar a efetividade do design thinking na prática. Além disso, seria relevante desenvolver métricas para avaliar os impactos dessa abordagem na tomada de decisão organizacional.

Assim, ao conectar o pensamento científico tradicional com a mentalidade do design thinking, este estudo abre novos caminhos para a pesquisa em gestão, incentivando a adoção de abordagens mais inovadoras e colaborativas, alinhadas aos desafios contemporâneos das organizações.

REFERÊNCIAS

BECKMAN, S. L.; BARRY, M. Innovation as a learning process: Embedding design thinking. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 25-56, 2007. <https://doi.org/10.2307/41166415>

BLANCO-GRACIA, A. Assange vs Zuckerberg: Symbolic construction of contemporary cultural heroes. **Organization Studies**, v. 41, n. 1, p. 31-51, 2020.

BONINI, L. A.; SBAGIA, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 2, p. 3-25, 2011.

BROOKS, F. P. **The Design of Design: Essays from a Computer Scientist**. Pearson Education, 2010.

BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 84-92, 2008.

CORNELISSEN, J. P. Preserving theoretical divergence in management research: why the explanatory potential of qualitative research should be harnessed rather than suppressed. **Journal of Management Studies**, v. 54, p. 368-383, 2017.

CROSS, N. **Design thinking: Understanding how designers think and work**. Oxford: Berg, 2011.

CROSS, N.; NAUGHTON, J.; WALKER, D. Design method and scientific method. **Design Studies**, v. 2, n. 4, p. 195-201, 1981.

DESIGN COUNCIL. **Framework for Innovation**. Design Council. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation>. Acesso em: 26 jan. 2024.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 65-91, 1995.

DORST, K. The core of “design thinking” and its application. **Design Studies**, v. 32, n. 6, p. 521–532, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>.

FERREIRA, F. K.; SONG, E. H.; GOMES, H.; GARCIA, E. B.; FERREIRA, L. M. New mindset in scientific method in the health field: Design Thinking. **Clinics**, v. 70, p. 770-772, 2015.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. (Org.). **Handbook of Strategic Management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.

FREEMAN, R. E., PHILLIPS, R., SISODIA, R. Tensions in Stakeholder Theory. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 213-231, 2020. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>

GOLDMAN, S., KABAYADONDO, Z. Taking design thinking to school: How the technology of design can transform teachers, learners, and classrooms. In: GOLDMAN, S.; KABAYADONDO, Z. (Org.). **Taking Design Thinking to School**. Routledge, p. 21-37, 2016.

GROTTI, M. V. D. F., CARVALHO, M. M. DE, ZANCUL, E. DE S., FLEURY, A. L. Gestão de stakeholders e design thinking: um estudo de caso em projeto de mudança organizacional. **GEPROS: Gestão da Produção e Sistemas**, v. 12, n. 4, p. 296-319, 2017.

HANNIGAN, T. R. et al., P. Devereaux Topic modeling in management research: Rendering new theory from textual data. **Academy of Management Annals**, v. 13, p. 586–632, 2019.

HENDRICKS, S., CONRAD, N., DOUGLAS, T. S., MUTSVANGWA, T. A modified stakeholder participation assessment framework for design thinking in health innovation. **Healthcare**, v. 6, n. 3, p. 191-196, 2018.

JELINEK, M., ROMME, A. G. L., BOLAND, R. J. Introduction to the special issue: Organization studies as a science for design: Creating collaborative artifacts and research. **Organization Studies**, v. 29, n. 3, p. 317-329, 2008.

JENSEN, M. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

JOHANSSON-SKÖLDBERG, U., WOODILLA, J., & ÇETINKAYA, M. Design thinking: Past, present and possible futures. **Creativity and Innovation Management**, v. 22, n. 2, p. 121–146, 2013. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>

JONES, P. Contexts of Co-creation: Designing with System Stakeholders. In: JONES, P., KIJIMA, K. (Org.). **Systemic Design: Translational Systems Sciences**, vol 8. Springer, 2018. https://doi.org/10.1007/978-4-431-55639-8_1

KIMBELL, L. Rethinking design thinking: Part I. **Design and Culture**, v. 3, n. 3, p. 285–306, 2011. <https://doi.org/10.2752/175470811X13071166525216>

KRAGULJ, F.; FAHRENBACH, F.; GRISOLD, T.; KERSCHBAUM, C.; KAISER, A. Teaching organizational learning to undergraduates: Applying design thinking in problem-based learning. **European Conference on Knowledge Management**, 414-XXI, 2018.

KUREK, J., BRANDLI, L. L., LEITE FRANDOLOSO, M. A., LANGE SALVIA, A., MAZUTTI, J. Sustainable Business Models Innovation and Design Thinking: A Bibliometric Analysis and Systematic Review of Literature. **Sustainability**, v. 15, n. 2, 988, 2023.

LÊ, JANE KIRSTEN; SCHMID, TORSTEN. The practice of innovating research methods. **Organizational Research Methods**, v. 25, n. 2, 308-336, 2022. <https://doi.org/10.1177/1094428120935498>

LIEDTKA, J. Why design thinking works. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 5, 72-79, 2018.

LIEDTKA, J. Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. **J. Prod. Innov. Manage**, v. 32, n. 6, 925-938, 2015.

LINGO, E. L. Book Review: Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations. **Organization Studies**, v. 37, n. 7, 1055-1057, 2016. <https://doi.org/10.1177/0170840616632722>

LOCKWOOD, T. **Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value**. Allworth Press. 2009

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas. 2003

MARCOS APOCALYPSE, S.; JOSÉ VICENTINI JORENTE, M. O Método Design Thinking e a pesquisa em Ciência da Informação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 27, n. 1, 2022. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2022.e87281>

MARTIN, R. The design of business: why design thinking is the next competitive edge. **The Design of Business**, 1-5, 2009.

MENEZES, D. C., VIEIRA, D. M., & OLIVEIRA, J. E. de. Stakeholder Theory: evolution and the proposal of a research agenda. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, n. 1, e18882, 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.18882>

MEINEL, C., LEIFER, L. **Design Thinking Research**. Springer Berlin Heidelberg, 1-10, 2012. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31991-4_1

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, 853, 1997. <https://doi.org/10.2307/259247>

PEIRCE, Charles S. **The essential Peirce: Selected philosophical writings 2**. Indianapolis: Indiana University Press (Abreviado EP2), 1998.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What Stakeholder Theory is Not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, 479-502, 2003. <https://doi.org/10.5840/beq200313434>

REDANTE, R. C.; MEDEIROS, J. F.; VIDOR, G.; CRUZ, C. M; L., RIBEIRO; J. L. D. Creative approaches and green product development: Using design thinking to promote stakeholders' engagement. **Sustainable Production and Consumption**, v. 19, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.04.006>

SALVADOR, A. B. et al. O Uso do Design Thinking em Pesquisas Científicas na Área de Administração. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, 2021.

SANTOS, L. F.; SOUSA, W. J. Gerenciamento de stakeholders na gestão de projetos: revisando a publicação científica. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 9, n. 1, 71–83, 2020. <https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2159>

SILVEIRA, A.; YOSHINAGA, C.; BORBA, P. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 1, 33–42, 2004.

SPAAR, J. L.; MIRON-SPEKTOR, E.; LEWIS, M. W.; SMITH, W. K. From a label to a metatheory of paradox: If we change the way we look at things, the things we look at change. **Academy of Management Collection**, v. 1, n. 2, 16–34, 2022.

TEIXEIRA NETO, J. M. F. Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 2, 1–16, 2019. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0001>

THORING, K.; MÜLLER, R. M. Understanding design thinking: A process model based on method engineering. In: DS 69: PROCEEDINGS OF E&PDE 2011, the 13th International Conference on Engineering and Product Design Education, 08-09.09.2011. p. 493-498.

ZILBER, T. B.; MEYER, R. E. Positioning and fit in designing and executing qualitative research. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 58. n. 3, 377-392, 2022.

DECLARAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Autor 1 - Concepção, coleta de dados, análise dos dados, metodologia, escrita do texto e revisão final.

Autor 2 - Coleta de dados, análise dos dados, escrita do texto e revisão final.

Autor 3 - Análise dos dados, metodologia e revisão final.

Autor 4 - Concepção, análise dos dados e escrita do texto.

DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram que não há conflito de interesse.

DECLARAÇÃO DE DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA

Todo o conjunto de dados de apoio aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.