

A LIDERANÇA DE DESIGN DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: um panorama

DESIGN LEADERSHIP WITHIN ORGANIZATIONS: An Overview

ROSA, Carolina Schütz; Mestre; Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

schutzrcarol@gmail.com

ATHAYDE, Joanna Mayr de; Bacharel; Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

joanna.athayde@gmail.com

CUNHA, Cristiano Jose Castro de Almeida; Doutor; Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

cristiano.cunha@ufsc.br

SILVA, Solange Maria da; Doutora; Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

solange.silva@ufsc.br

MERINO, Eugenio Andrés Díaz; Doutor; Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

eugenio.merino@ufsc.br

MERINO, Giselle Schmidt Alves Diaz; Doutora; Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC);
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

giselle.merino@udesc.br

Resumo

O Design é um processo de busca e resolução de problemas com foco no usuário. Após a identificação do problema, o designer segue um processo lógico aplicado em todas as etapas do projeto. As equipes de Design precisam de estrutura, orientação e liderança para vencer as diferentes etapas. O objetivo deste artigo é compreender como ocorre a liderança no processo de Gestão de Design. Para isso, realizou-se uma Revisão Integrativa da Literatura. Dez estudos foram selecionados, tendo suas informações sintetizadas e organizadas em quadros. A análise e interpretação dos resultados destacou características do líder de Design e sua atuação em diversos contextos organizacionais. Além disso, a diferenciação entre gestor e líder de Design, embora nem sempre explícita, emergiu como tema relevante para a compreensão da dinâmica da liderança no contexto do Design. Pode-se, então, verificar a importância da liderança de Design para impulsionar a inovação e promover mudanças nas organizações.

Palavras-chave: Liderança; Líder de Design; Gestão de Design.

Abstract

Design is a process of searching for and solving problems with a user-focused approach. After identifying the problem, the designer follows a logical process applied at every stage of the project. Design teams need structure, guidance, and leadership to navigate the different stages successfully. The objective of this article is to understand how leadership occurs in the Design Management process. For this purpose, an Integrative Literature Review was conducted. Ten studies were selected, with their information synthesized and organized into tables. The analysis

and interpretation of the results highlighted the characteristics of a Design leader and their role in organizational contexts. The distinction between a Design manager and a Design leader, although not always explicit, emerged as a relevant theme for understanding the dynamics of leadership in the context of Design. It is thus possible to verify the importance of Design leadership in driving innovation and promoting changes within organizations.

Keywords: Leadership; Design Leader; Design Management.

1 Introdução

Conforme a *World Design Organization* - WDO (2020), o Design é um processo estratégico, criativo e colaborativo para soluções de problemas. É uma profissão multidisciplinar que promove a inovação e melhoria do bem-estar por meio de produtos originais, sistemas, serviços e experiências, apresentando-se como um motivador para reconhecer um futuro, transformando problemas em oportunidades (WDO, 2020).

Para Best (2012), o Design é um processo voltado para a resolução de problemas com foco nas necessidades das pessoas, englobando tanto a resolução de problemas (como tornar a vida mais fácil), quanto a identificação de problemas (como descobrir necessidades ocultas). Nesse sentido, tem-se o Design atuando tanto como um substantivo (um resultado), quanto como um verbo (sendo uma atividade). Portanto, a atuação, como qualquer um dos dois, precisa ser gerenciado para garantir que os resultados alcançados estejam alinhados com os objetivos propostos.

A Gestão de Design é uma convergência dos conhecimentos e práticas da Gestão e do Design que permite a integração de pessoas, projetos e processos, de forma interdisciplinar e colaborativa, a fim de criar produtos, serviços, ambientes e experiências (Mozota; Klöpsch; Costa, 2011; Best, 2012).

Para os profissionais de Design, durante o processo criativo, criar implica na existência de um problema que requer identificação prévia antes de ser solucionado. Após a identificação do problema, o designer segue um processo lógico constituído por diferentes etapas (Mozota; Klöpsch; Costa, 2011). Para vencer as diferentes etapas, as equipes de Design precisam de estrutura, orientação e liderança (Best, 2012).

O Design é um processo coletivo e necessita de alguém no comando. No que se refere ao líder, é necessário que ele tenha competência para encontrar um equilíbrio entre o que ficou acordado com o cliente e as habilidades criativas do time. O líder deve promover as habilidades da equipe de Design e assumir responsabilidade quando a situação assim exigir (Best, 2012).

Para que o designer atue em posições de liderança, é necessário que ele altere o foco do individual para o reconhecimento global do sistema e do ambiente organizacional. Esta abordagem holística demanda que os designers aprendam sobre seus próprios pontos fortes e fracos, além das suas capacidades visionárias (Galli; Pino; Suteu, 2017).

Embora se reconheça a importância dos líderes e dos processos de liderança nos projetos de Design, não existem revisões recentes da literatura sobre o tema. Esta revisão integrativa visa, como objetivo, compreender como ocorre a liderança no processo de Gestão de Design a partir de textos já publicados. Isto é importante para informar práticas e pesquisas futuras para melhorar a liderança nos projetos de Design.

2 Gestão de Design e Gestor de Design

Para Best (2012), o estudo da Gestão de Design visa entender como integrar pessoas, projetos e processos de forma colaborativa e interdisciplinar em um contexto empresarial, social, político e ambiental mais amplo. Isso implica considerar diversas variáveis para criar uma experiência coesa, financeiramente viável e gratificante para todos os envolvidos. A Gestão de Design trata de processos e indivíduos envolvidos no gerenciamento, organização e controle nas empresas. Além disso, a Gestão de Design permite que novos processos possam ser integrados a

sistemas e metodologias em vigor, provocando mudanças importantes nas organizações.

Pensar sob a perspectiva de um designer pode revolucionar como as organizações concebem e elaboram produtos, serviços, procedimentos e estratégias (IDEO, 2023), pois o Design não apenas se interessa pela percepção e experiência das coisas, mas também pela sua funcionalidade e operação. A aplicação de princípios do Design na gestão organizacional pode contribuir para a melhoria dos processos, ao propor uma consciência ampla nas formas de tratar problemas, utilizando novos pontos de vista e abordagens, que promovem o pensamento criativo na solução de problemas. Deste ponto de vista, para ampliar a geração de valor de uma organização, é importante implementar uma estrutura e um sistema de gestão que promovam a colaboração criativa, possibilitando que os designers participem de forma eficaz (Best, 2012). Westcott et al. (2013) identificaram três maneiras como as organizações fazem o uso do Design: 1) como um serviço; 2) como catalisador para mudanças organizacionais; e 3) como instrumento estratégico por meio do “pensamento de Design”, com o propósito de reestruturar modelos de negócios.

O Design tem o poder de atuar como um transformador. Na perspectiva estratégica, ele cria valor ao melhorar a relação entre a empresa e seu ambiente, antecipando uma visão clara de mercado e concorrência, criando novas oportunidades e sendo capaz de prever tendências. Ações e resultados que podem ter um efeito direto no posicionamento da organização, tanto na gestão de mudanças como no aprendizado (Mozota, 2003).

3 Liderança no Design

Conforme McBride (2010), o mundo dos negócios está mudando e os gestores devem liderar suas organizações em direção a investimentos estratégicos para a inovação em produtos, processos e pessoas. Diante disso, a Gestão de Design evoluiu de um foco na gestão dos custos das operações de Design para um foco na liderança, geração de receita e construção do futuro. Nessa perspectiva, os designers contam com a inteligência criativa ao olhar para um problema e se questionar o que e como poderia ser resolvido. Com isso, conseguem encontrar oportunidades diferenciadas que, muitas vezes, são deixadas de lado, ultrapassando o estratégico e, demonstrando a liderança por meio do Design (McBride, 2007).

Para Turner e Topalian (2002), a essência da liderança no Design está em descrever uma visão do futuro e saber traçar a direção para alcançar os objetivos. Ela é um fator importante para a Gestão de Design, sendo ambos indispensáveis para os negócios. Sem a liderança, não se sabe para onde ir e sem a Gestão de Design, não se saberá como atingir o que se propôs.

Portanto, na área do Design, desenvolver os processos de liderança é fundamental. O desenvolvimento de liderança consiste no aumento da habilidade coletiva dos membros de uma equipe ou organização para participarem de forma eficaz em funções e processos de liderança, o que implica em capacitar grupos de pessoas para resolver problemas que não poderiam ser antecipados, desenvolvendo habilidades para lidar com situações imprevistas (McCauley et al., 1998; Dixon, 1993). A liderança envolve uma interação complexa entre o líder e liderados em um contexto social e organizacional, o que a torna uma propriedade do Design eficaz dos sistemas organizacionais (Fiedler, 1996; Salancik et al., 1975).

4 Metodologia de Pesquisa

O método adotado neste estudo é a Revisão Integrativa da Literatura, que busca sintetizar conhecimentos da literatura empírica ou teórica passada sobre determinado tema (Botelho; Cunha; Macedo, 2011). Conforme Botelho, Cunha e Macedo (2011), o processo de Revisão Integrativa está organizado em 6 etapas, as quais foram utilizadas para o desenvolvimento dessa pesquisa e estão descritas a seguir.

Etapa 1: Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa

A primeira etapa da Revisão Integrativa da Literatura inicia-se a partir da identificação de um problema ou tema, e da formulação de uma pergunta de pesquisa, elaborada de forma clara e objetiva (Mendes; Silveira; Galvão, 2008). Em seguida, definem-se os descritores ou palavras-chave, as estratégias de busca e as bases de dados que serão utilizadas para a realização das buscas (Broome, 2006).

Etapa 2: Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão

Nesta etapa, dá-se início a busca nas bases de dados, a fim de identificar os estudos que serão incluídos na revisão. Para isso, são estabelecidos os critérios de inclusão e de exclusão dos estudos encontrados, utilizados como filtros para a pré-seleção dos resultados (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

Etapa 3: Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados

Esta etapa compreende a verificação dos estudos encontrados, se eles se adequam aos critérios de inclusão do estudo. Para isso, realiza-se a leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave de todos os estudos encontrados por meio das estratégias de busca. Caso necessário, busca-se o artigo na íntegra para definir ou não sua seleção (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

Etapa 4: Categorização dos estudos selecionados

A quarta etapa tem como propósito sintetizar e categorizar as informações presentes nos estudos identificados nas fases anteriores. Essas informações podem incluir, por exemplo: título do estudo, autor, ano de publicação, objetivo, metodologia adotada e resultados alcançados (Botelho; Cunha; Macedo, 2011). Para categorização, pode-se utilizar diferentes métodos, como análises estatísticas, escolha ou exclusão de estudos, dentre outros (Mendes; Silveira; Galvão, 2008).

Etapa 5: Análise e interpretação dos resultados

Nesta etapa é realizada a discussão sobre os artigos analisados na Revisão Integrativa. Os textos são lidos na íntegra e os dados são interpretados pelos pesquisadores (Mendes; Silveira; Galvão, 2008).

Etapa 6: Apresentação da revisão/ síntese dos resultados

Por fim, na sexta etapa é elaborado o documento que descreve todas as fases percorridas

pelo pesquisador ao longo da Revisão Integrativa, de forma criteriosa, bem como, apresentam-se os principais resultados obtidos (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

Desta forma, para realização desta pesquisa, na **primeira etapa**, identificou-se como temática do estudo “Liderança de Design nas organizações”, e elaboraram-se as seguintes questões de pesquisa: 1) Quais as principais características que um líder de Design deve ter?; 2) Como tem sido a atuação do líder de Design dentro das organizações?; 3) Há diferença entre o termo “gestor” e “líder” de Design?

Para encontrar as respostas para os questionamentos, foram realizadas buscas de artigos indexados nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*, sem restrição quanto ao ano de publicação. Os descritores definidos para a busca foram: “*design management*” OR “*strategic design*” AND “*leadership*” AND “*organization*”.

Na **segunda etapa**, foram definidos os critérios de inclusão e exclusão dos estudos e as buscas foram realizadas no dia 15 de fevereiro de 2024. Foram selecionados artigos de periódicos, artigos de anais de eventos e capítulos de livro que abordassem a liderança de Design. Esses estudos teriam que estar acessíveis e escritos em idiomas dominados pelos participantes da pesquisa: inglês, português e espanhol. Foram excluídas as publicações que não atenderam a esses critérios.

Em seguida, na **terceira etapa**, realizou-se a leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave dos estudos encontrados para verificar se eles se adequaram aos critérios de inclusão do estudo.

Enquanto na **quarta etapa**, os estudos selecionados para leitura completa tiveram suas informações sintetizadas e organizadas em tabelas, contendo o título do estudo, autor, ano de publicação, revista/periódico/anais/livro em que foi publicado, objetivo, metodologia adotada e resultados alcançados.

Na **quinta etapa** foi realizada a discussão a respeito dos artigos analisados na Revisão Integrativa.

E, a **sexta etapa**, diz respeito a elaboração deste artigo, com a descrição de todas as fases percorridas ao longo da Revisão Integrativa e os principais resultados encontrados.

5 Resultados e Discussão

Como citado anteriormente, na etapa 1 identificou-se a temática do estudo: “Liderança de Design nas organizações”, e elaboraram-se as questões de pesquisa. Além disso, definiram-se os descritores e as bases de dados utilizadas para a realização das buscas.

Na segunda etapa, foram realizadas buscas de artigos indexados nas bases de dados, resultando um total de 43 publicações, sendo 21 publicações na *Scopus*, 22 publicações na *Web of Science* e nenhuma publicação na *SciELO*. Excluindo-se os artigos duplicados, chegou-se ao número de 39 publicações. Nesta etapa, também definiram-se os critérios de inclusão e exclusão dos estudos.

Na terceira etapa, realizou-se a leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave dos estudos encontrados para verificar se eles se adequaram aos critérios de inclusão do estudo. Sendo assim, 10 artigos foram selecionados para a leitura completa. O resultado do processo para

a Revisão Integrativa pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 – Resultado do processo da Revisão Integrativa da Literatura



Fonte: o autor

Na quarta etapa, os dez estudos selecionados para leitura completa tiveram suas informações sintetizadas e organizadas em quadros, conforme pode ser visto no Quadro 1. Os estudos encontram-se no quadro em ordem do ano de publicação, do mais recente ao mais antigo.

Quadro 1 – Síntese e organização das informações dos artigos selecionados para leitura completa

Artigo 1		
Título	Autor/ Ano	Revista/Periódico/ Anais/ Livro
<i>Assembling and Leading Mission Driven Teams: A Strategic Design Framework</i>	(Poleac, 2023)	<i>Proceedings - International Conference on Business Excellence</i>
Objetivo		
Analisar o processo criativo dentro de equipes ‘ <i>ad hoc</i> ’ com foco em missões e propor um framework de Design para práticas organizacionais.		
Metodologia		
Pesquisa teórica (Revisão da Literatura).		
Experiência do próprio autor.		
Estudo de caso - agência criativa, no setor de serviços, que usou princípios do Design para criar uma metodologia de resolução de problemas, co-criando com as partes interessadas no problema e talentos externos.		

Resultados

Empresas que incorporam o design em suas práticas têm um aumento significativo na receita e retorno para os acionistas. A metodologia Mesa, usada por empresas como Google, Netflix e Samsung, reúne talentos de todo o mundo para resolver problemas complexos. A seleção cuidadosa de membros com base em suas inovações anteriores e experiência relevante é fundamental para o sucesso da equipe.

Artigo 2

Título	Autor/ Ano	Revista/Periódico/ Anais/ Livro
<i>How the Design Leadership and Strategic Design Drive New Value in Enterprises and Organizations</i>	(Hsieh; Chen; Chen, 2021)	<i>Strategic Design Research Journal</i>

Objetivo

Esclarecer a questão: Embora as pessoas reconheçam que o Design possa trazer bons efeitos para empresas e organizações, e há um crescente interesse em cultivar o pensamento de Design, quais são os líderes que podem liderar empresas, organizações e ter o pensamento de Design?

Metodologia

Pesquisa teórica, utilizando teorias relacionadas para compreender a forma de pensar e as características dos líderes de Design.

Resultados

A liderança de design e o design estratégico foram identificados como impulsionadores de novos valores em empresas e organizações, destacando a importância da visualização do processo, da participação ativa das organizações na tomada de decisões e da sincronização do progresso entre designers e organizações.

Artigo 3

Título	Autor/ Ano	Revista/Periódico/ Anais/ Livro
<i>Exploring, measuring and enhancing the coproduction of health and well-being at the national, regional and local levels through comparative case studies in Sweden and England: the 'Samskapa' research programme protocol</i>	(Kjellström; Areskoug-Josefsson; Gäre; Andersson; Ockander; Käll; McGrath; Donetto; Robert, 2019)	<i>BJM Open</i>

Objetivo

Explorar, elevar e medir o valor da coprodução para melhorar a saúde e o bem-estar dos cidadãos.

Metodologia

Estudo de caso - nove projetos de coprodução em andamento (seis deles na Suécia e três deles na Inglaterra), durante um período de 6 anos (2019-2024).

Resultados

Os resultados incluem uma plataforma de pesquisa de seis anos, analisando nove estudos de caso de coprodução em saúde e assistência social.

Artigo 4

Título	Autor/ Ano	Revista/Periódico/ Anais/ Livro
<i>Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future</i>	(Mozota; Wolff, 2019)	<i>Strategic Design Research Journal</i>

Objetivo

Concentrar na pesquisa em Gestão de Design e resumir a diversidade da relação entre esses dois campos interdisciplinares por meio de um estudo da literatura internacional publicado entre 1977 e 2017 sobre o assunto.

Metodologia

Pesquisa Teórica (Revisão da Literatura).

Resultados

O trabalho oferece *insights* sobre o futuro do mercado de Design e como as agências podem aumentar sua credibilidade. Propõe o desenvolvimento da educação em Gestão de Design para melhorar o relacionamento com clientes e qualidade dos serviços. Destaca a importância de pesquisas práticas em Gestão de Design e reflexões sobre o papel do designer nas empresas. Os resultados indicam a necessidade de uma melhor compreensão mútua entre Design e gestão para fortalecer a indústria.

Artigo 5

Título	Autor/ Ano	Revista/Periódico/ Anais/ Livro
<i>Structural equation modeling of best practice-based high-performance public organizations in Thailand</i>	(Jirangkul, 2018)	<i>Kasetart Journal of Social Sciences</i>

Objetivo

Propor melhores práticas baseadas em um modelo organizacional de alto desempenho com seis fatores causais.

Metodologia

Metodologia quantitativa, permitindo a construção de um modelo de equações estruturais baseado em uma amostra de 477 pessoas que trabalham em duas organizações públicas na Tailândia. Para análise dos dados foi utilizado o software LISREL.

Resultados

Os resultados validam o modelo estrutural com dados empíricos e análise quantitativa, identificando variáveis-chave para o desempenho das Organizações Públicas de Alto Desempenho na Tailândia, especialmente relacionadas ao sistema e à estrutura energizantes.

Artigo 6

Título	Autor/ Ano	Revista/ Periódico/ Anais/ Livro
<i>Managing Radical Innovation as an Innovative Design Process: Generative Constraints and Cumulative Sets of Rules</i>	(Arrighi; Masson; Weil, 2015)	<i>Creativity and Innovation Management</i>

Objetivo

Este artigo foca na organização dos processos de Design e na dificuldade de alcançar simultaneamente controle e exploração, ao mesmo tempo, em que visa alcançar inovação radical.

Metodologia

Pesquisa teórica.

Estudo de caso - primeiro caso está muito próximo de um 'processo modular', já o segundo caso, está muito próximo de uma mudança de conceito livre.

Realização de entrevistas com projetistas para melhor compreensão e verificação.

Análise realizada por meio do rastreamento dos dados gerados por ferramentas de Design auxiliado por computador (CAD).

Resultados

A pesquisa traz *insights* sobre a gestão de processos de inovação. Foram analisados dois casos que possuem duas características em comum: foco na restrição generativa e lógica de regras de Design cumulativas. Como consequência, estas duas características podem levar a vários processos em que as equipes terão que explorar o desconhecido, mantendo o controle rigoroso do processo.

Artigo 7

Título	Autor/ Ano	Revista/ Periódico/ Anais/ Livro
<i>Design as a Transformative Force inside Business Organizations: A case study of a socio cultural</i>	(Cruz-Megchun; Itzel, 2013)	<i>IEEE Tsinghua International Design Management Symposium</i>

center located in a marginal zone
of Mexico City

Objetivo

Explorar o impacto da Gestão de Design em um centro sócio-cultural em uma área marginal da Cidade do México, entendendo suas circunstâncias específicas, produzindo um estudo de caso descritivo e explorando as experiências únicas dentro do contexto.

Metodologia

Estudo de caso - Abordagem de múltiplas fases, incluindo exploração, desenvolvimento de instrumentos, validação por meio de estudo de caso e análise qualitativa e quantitativa. Métodos utilizados incluíram *checklist*, análise estatística como testes T e entrevistas semiestruturadas.

Resultados

O Design se tornou uma força transformadora na organização. Os resultados destacaram seu papel na melhoria do desempenho financeiro, na promoção da criatividade e inovação, na melhor experiência de serviço e na gestão eficaz de recursos tangíveis e intangíveis. Aponta que os novos papéis que os gestores de Design podem desempenhar são o Design como negociador, como facilitador, como visualizador e como navegador.

Artigo 8

Título	Autor/ Ano	Revista/Periódico/ Anais/ Livro
<i>The Strength of Olistic Design for Organisation, between Effectiveness and Disruption</i>	(Galli; Maiocchi; Pillan, 2013)	IEEE <i>Tsinghua International Design Management Symposium</i>

Objetivo

Descrever experiências reais exemplificando a abordagem de Design, destacando os benefícios e desafios encontrados, incluindo a oposição dos médicos em relação à eficácia das terapias.

Metodologia

O documento apresenta uma abordagem de Design que visa criar uma percepção coerente do ambiente, alinhando todos os aspectos com os valores e a missão da empresa.

Resultados

Descreve as diferenças entre o Design de produtos para clientes externos e o Design de ambientes nos quais clientes e produtores compartilham o mesmo espaço, sugerindo abordagens além do Design Centrado no Usuário. Uma discussão crítica encerra o artigo.

Artigo 9

Título	Autor/ Ano	Revista/Periódico/ Anais/ Livro
--------	------------	---------------------------------

Determinants Associated with Strategic Design offering E-commerce Prosperity

(Jamalzadeh; Markhalli; Arabzadeh, 2012)

Australian Journal of Basic and Applied Sciences

Objetivo

Busca desenvolver um modelo de Design Estratégico que ofereça sucesso no comércio eletrônico para organizações que trabalham no ambiente eletrônico.

Metodologia

Revisão da Literatura.

Teste de hipóteses.

Coleta de dados - questionário realizado com gerentes de TI, gerentes de desenvolvimento de negócios e gerentes seniores que contribuem na implantação do comércio eletrônico em uma empresa no vale de Kelang, na Malásia.

Resultados

O estudo enfatiza a importância do Design Estratégico para o sucesso das iniciativas de *e-commerce*, destacando a criação de uma divisão autônoma, a integração com processos de negócios e a busca por liderança nessa área, com o retorno sobre investimento como critério chave.

Artigo 10

Título

Autor/ Ano

Revista/Periódico/ Anais/ Livro

When everything seems right and it still goes wrong – a case study

(Hollins, 2006)

International Design Conference

Objetivo

Desenvolvimento bem-sucedido de um novo produto que possa ser produzido de forma confiável em grandes quantidades e introduzido no mercado.

Metodologia

Estudo de caso envolvendo o desenvolvimento de um novo produto com a participação de múltiplas empresas.

Resultados

Embora a metodologia tenha envolvido colaboração e financiamento por parte de várias empresas, o objetivo era desenvolver um produto bem-sucedido, e o resultado foi um processo de desenvolvimento desafiador que resultou em um mercado menor do que o previsto e uma mudança na dinâmica do projeto com a saída de uma das empresas envolvidas.

Fonte: os autores.

Em seguida, na quinta etapa, foi realizada a discussão a respeito dos artigos analisados na

Revisão Integrativa. Pode-se perceber que, a temática de liderança de Design ainda é recente, porém crescente nos últimos anos.

A partir da análise dos 10 artigos analisados, emergiram três temas: características do líder de Design; atuação do líder de Design; e diferenças entre 'gestor' e 'líder' de Design.

5.1 Características do líder de Design

Uma das principais características do líder de Design é orientar a equipe. A partir de um estudo de caso em uma equipe de Design, Poleac (2023) considera que um papel importante do líder é conduzir a equipe no processo de desenvolvimento de uma solução para o problema que enfrenta, levando em consideração o conhecimento e a experiência de cada membro da equipe. Neste contexto, o líder deve construir e gerenciar a dinâmica do grupo, sem interferir no processo.

Conforme Hsieh, Chen e Chen (2021), uma das características do líder de Design, que o distingue de outros líderes, é a utilização do *Design Thinking*, o que o torna um líder mais flexível e permite que ele leve os membros da equipe a cooperar em todos os campos. Além disso, o líder de Design também planeja o Design Estratégico, afetando o produto atual da organização, sua operação e, até mesmo, sua visão e cultura (Hsieh; Chen; Chen, 2021).

A partir da análise dos textos selecionados, é possível afirmar que o líder de Design deve exibir seis características: olhar para o futuro, objetivos estratégicos claros, orientar o investimento em Design, gerenciar a reputação empresarial, criar e nutrir um ambiente inovador e treinar líderes de Design (Hsieh; Chen; Chen, 2021; Turner; Topalian, 2002).

Além disso, um dos estudos selecionados trata da liderança de Design no ambiente tecnológico e digital. O papel do líder nesse cenário é crítico, uma vez que, este ambiente está em constante mudança, sobretudo, devido à Internet, ao comércio eletrônico e às inovações. Esse novo ambiente exige um pensamento orientado para o cliente, apoio à gestão e liderança fortes, a comunicação eficaz com os clientes e a implantação de Tecnologia da Informação (TI) (Jamalzadeh; Markhalli; Arabzadeh, 2012).

Em síntese, as características que os líderes de Design devem possuir integram três níveis: devem ser bons em olhar para o futuro, em pensar estrategicamente e em liderar o time. Além disso, eles devem ter coragem para assumir riscos, conhecimento e experiência em tomada de decisões e competência em gestão de riscos (Hsieh; Chen; Chen, 2021).

5.2 Atuação do líder de Design

Um segundo tema emergente nos artigos analisados refere-se a como o líder de Design atua nas organizações. O processo criativo de Design é uma atividade dinâmica, de expansão de perspectivas em busca de inspiração e ideias, e de trabalho em equipe para compartilhar *insights* e encontrar soluções (Poleac, 2023). De acordo com Jacob (2020), após a realização de entrevistas com mais de 140 CEOs, um dos maiores desafios que as organizações enfrentarão no futuro é liderar equipes diversas e garantir que as organizações permaneçam humanas.

Conforme Hsieh, Chen e Chen (2021), para que líderes de Design possam desempenhar um papel de liderança nas organizações, trazendo um pensamento inovador e flexibilidade, uma das suas principais competências é utilizar o *Design Thinking*. O *Design Thinking* é um modo de pensar que esclarece e resolve problemas, e um processo de exploração da inovação. A organização deve

colocar o líder de Design no centro, disseminando o *Design Thinking* por toda a organização, para então, propor o Design Estratégico apropriado para atingir os objetivos e contribuir para a criação de uma cultura de inovação com visão de futuro (Hsieh; Chen; Chen, 2021).

Também foi abordada questões relacionadas à inovação radical nas organizações, presente nas abordagens contemporâneas, a partir de um estudo que trouxe *insights* sobre a gestão de processos na inovação (Arrighi; Masson; Weil, 2015).

Os autores Cruz-Megchun e Itzel (2013) discorrem sobre como o Design tornou-se uma força transformadora dentro das organizações, auxiliando na melhoria do desempenho financeiro, na promoção de atividades criativas e inovadoras, na melhoria da experiência de serviço, na sensibilização para as capacidades dinâmicas e na melhoria da gestão de recursos tangíveis e intangíveis. Nesta perspectiva, os novos papéis que os gestores de design podem desempenhar são: Design como negociador, Design como facilitador, Design como visualizador e Design como navegador (Cruz-Megchun; Itzel, 2013).

A liderança no Design é vista como um recurso cada vez mais escasso, em um contexto em que há crescimento das empresas multinacionais e a consequente ascensão de uma classe de gestores em oposição aos empresários esclarecidos (Galli; Maiocchi; Pillan, 2013). Nestas condições, para Hollins (2006), a liderança é necessária em um projeto de Design, mas pode ser difícil encontrar um líder imparcial quando há o envolvimento de mais de uma empresa no desenvolvimento de um projeto.

As autoras Mozota e Wolff (2019) abordaram como o Design Empático pode auxiliar gestores na resolução de problemas complexos, uma vez que as qualidades específicas dos designers se alinham com os perfis dos novos gestores do século XXI. Ou seja, como o Design pode auxiliar os gestores das organizações a se tornarem melhores na sua função. Como resposta, propõem-se que eles se familiarizem com a investigação em Design para construir estratégias na organização, visualizando o futuro com o envolvimento de designers, cuja forma de pensar, não está só presente nos laboratórios de IA, na robótica, na produção aditiva, mas também nas vidas das pessoas, que precisam de ser reinventadas. Os designers não se limitam a produtos e serviços inovadores, mas também estão interessados em facilitar o diálogo entre o Design e outras áreas das organizações (Mozota; Wolff, 2019).

Outro tema abordado, foi a atuação de líderes nas atividades de coprodução, que pode ser caracterizada pelo envolvimento de diferentes partes interessadas que partilham diferentes perspectivas sobre uma mesma questão (Kjellström et al., 2019). Os quatro principais desafios de liderar em situações de coprodução são: definir prioridades e esclarecer metas, garantir maior inclusão das populações vulneráveis e desfavorecidas, promover a comunicação e a responsabilidade pública e incentivar e apoiar práticas inovadoras e mudanças culturais que superem os desafios tradicionais (Bussu; Galanti, 2018). Dessa forma, a liderança de Design na coprodução emerge como uma atividade complexa e coletiva, requerendo um sistema e estilo de liderança facilitador (Kjellström et al., 2019).

Já os autores Jamalzadeh, Markhalli e Arabzadeh (2012) trataram da atuação do líder de Design no ambiente digital de comércio eletrônico. Os resultados encontrados demonstram que dentro das organizações de maior sucesso, os líderes tinham uma habilidade distinta que facilitou as mudanças. Os líderes discutiam os resultados esperados em termos mensuráveis e de uma forma específica e procuravam chegar a um acordo para melhor cooperação. Em geral, o Design Estratégico combinado a três elementos (estratégias eletrônicas, alinhamento estratégico e liderança) pode garantir o sucesso do comércio eletrônico das organizações (Jamalzadeh;

Markhalli; Arabzadeh, 2012)

Se contrapondo aos demais estudos selecionados, no estudo realizado por Jirangkul (2018), a liderança, a cultura e o engajamento e a gestão da mudança não afetaram significativa e diretamente as organizações, enquanto as pessoas e o Design influenciaram em um nível significativo. Participaram do estudo 477 pessoas que trabalham em duas organizações públicas na Tailândia. Desta forma, a liderança, a cultura e o engajamento e a gestão da mudança devem ser desenvolvidos para lançar a excelência, permitindo que as organizações públicas prestem serviços públicos gerais (Jirangkul, 2018).

5.3 Diferença entre ‘gestor’ e ‘líder’ de Design

Embora alguns estudos citassem os termos liderança e gestão, não ficou clara a diferença entre ‘líder de Design’ e ‘gestor de Design’. Para alguns autores, a liderança de Design poderia melhorar a gestão nas organizações. Apenas um estudo (Hsieh; Chen; Chen, 2021) considerou que a liderança e a gestão são essencialmente diferentes. Enquanto a liderança tem como função tomar decisões e comunicá-las, reunir pessoas em busca de um objetivo e completar desafios, a gestão consiste em planejar e implementar estratégias, avaliar o desempenho e executar sistemas (Hsieh; Chen; Chen, 2021).

Por fim, na sexta etapa, realizou-se a descrição de todas as fases percorridas ao longo da Revisão Integrativa, apresentando os principais resultados obtidos, como pode ser lido nesse estudo.

6 Conclusão

Inicialmente, a definição da questão de pesquisa e dos critérios de inclusão e exclusão permitiu a busca na literatura existente sobre o tema. A identificação dos estudos pré-selecionados e sua posterior categorização forneceram uma visão abrangente das diferentes abordagens e perspectivas encontradas na literatura.

Dessa forma, a análise e interpretação dos resultados revelaram padrões e tendências comuns, destacando características essenciais do líder de Design e sua atuação em diversos contextos organizacionais. Além disso, a diferenciação entre gestor e líder de Design, embora nem sempre explícita, emergiu como um tema relevante para a compreensão da dinâmica da liderança no contexto do Design. Com isso, ressalta-se com os resultados obtidos da revisão, que o tema de liderança em Design nas organizações, focando na ampliação das capacidades de liderança em um time em uma organização, identificando características essenciais e explorando a atuação do líder de Design, é um assunto emergente.

Frente a isso, a apresentação dos principais resultados sintetizou as descobertas da pesquisa, destacando a relevância da liderança de Design para impulsionar a inovação e promover mudanças nas organizações. Ao seguir os critérios propostos, a pesquisa pode oferecer uma visão ampliada sobre o papel do líder de Design, contribuindo para o avanço do conhecimento nessa área e fornecendo orientações práticas para profissionais e pesquisadores interessados no tema.

Além disso, alguns autores deixaram evidente em suas pesquisas lacunas relacionadas à liderança, sendo essa considerada um recurso cada vez mais escasso, que pode ser difícil encontrar um líder imparcial, que a liderança de Design na coprodução emerge como uma atividade complexa que a liderança tem que ser desenvolvida para alcançar a excelência (Galli; Maiocchi;

Pillan, 2013; Hollins, 2006; Kjellström et al., 2019; Bussu; Galanti, 2018; Jirangkul, 2018).

7 Agradecimentos

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), ao Núcleo de Gestão de Design e Laboratório de Design e Usabilidade (NGD-LDU). O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

8 Referências

ARRIGHI, Pierre-Antoine; MASSON, Pascal Le; WEIL, Benoit. Managing Radical Innovation as an Innovative Design Process: Generative constraints and cumulative sets of rules. **Creativity And Innovation Management**. v.24, n.3. p. 373-390. 2015.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012. 208 p. Tradução: André de Godoy Vieira.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O Método da Revisão Integrativa nos estudos Organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BROOME, M. E. **Integrative literature reviews for the development of concepts**. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise. 2006. Disponível em:<file:///C:/Users/User/Downloads/Integrativeliteraturereviewsforthedevelopmentofconcepts.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2024.

BUSSU, Sonia; GALANTI, Maria Tullia. Facilitating coproduction: the role of leadership in coproduction initiatives in the UK. **Policy and Society**, v.37, n.1, p.1-21, 2018.

CRUZ-MEGCHUN; ITZEL, Beatriz. Design as a Transformative Force inside Business Organizations: a case study of a socio cultural center located in a marginal zone of mexico city. In: IEEE TSINGHUA INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT SYMPOSIUM (TIDMS), 2013, Shenzhen. **Proceedings [...]**. Shenzhen: IEEE, 2013. p. 104-111.

DMI (Design Management Institute). **What is Design Management?**. Design Management Institute, 2020. Disponível em: https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag. Acesso em: 19 fev. 2024.

DIXON, N. M. Developing managers for the learning organization. **Human Resource Management Review**, 3, 243–254, 1993.

FIEDLER, F. E. Research on leadership selection and training: One view of the future. **Administrative Science Quarterly**, 41, 241–250, 1996.

GALLI, Francesco; MAIOCCHI, Marco; PILLAN, Margherita. The Strength of Olistic Design for Organisation, between Effectiveness and Disruption. In: IEEE TSINGHUA INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT SYMPOSIUM (TIDMS), 2013, Shenzhen. **Proceedings [...]**. Shenzhen: IEEE, 2013. p. 64-69.

GALLI, Francesco; PINO, Barbara; SUTEU, Irina. Adaptive Thinking for Design Leadership: Coaching adaptive capabilities to empower next visionary leaders. **The Design Journal**. Roma, p. 4184-4196. set. 2017.

HOLLINS, W. J.. When everything seems right and it still goes wrong: a case study. In: INTERNATIONAL DESIGN CONFERENCE, 2006, Dubrovnik. **Proceedings** [...]. Dubrovnik: Design 2006, 2006. p. 847-854.

HSIEH, Y., CHEN, C., CHEN, W. How the Design Leadership and Strategic Design Drive New Value in Enterprises and Organizations. **Strategic Design Research Journal**. v14, n3, 2021. p. 474-483. DOI: 10.4013/sdrj.2021.143.02

IDEO. **HCD - Human Centered Design**: kit de ferramentas. Disponível em: <<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>>. Acesso em: 19 fev. 2024.

JAMALZADEH, Morteza; MARKHALI, Arshin Yusef Zadeh; ARABZADEH, Esmail. Determinants Associated with Strategic Design offering E-commerce Prosperity. **Australian Journal Of Basic And Applied Sciences**. v.6, n.6, 2012. p. 67-76.

JIRANGKUL, W. Structural equation modeling of best practice-based high-performance public organizations in Thailand. **Kasetsart Journal Of Social Sciences**. p. 124-129. ago. 2018.

KJELLSTRÖM, S., et al. Exploring, measuring and enhancing the coproduction of health and well-being at the national, regional and local levels through comparative case studies in Sweden and England: the 'Samskapa' research programme protocol. **BMJ Open**, 2019. p.1-11. DOI:10.1136/bmjopen-2019-029723

MCBRIDE, Mary. Design Management: Future Forward. **Design Management Review**, v. 18, n. 3, 2007.

MCCAULEY, C. D., MOXLEY, R. S., & VAN VELSOR, E. (Eds.). **The Center for Creative Leadership handbook of leadership development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. **Revisão integrativa**: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management**: Using design to build brand value and corporate innovation. Paris: Allworth Press, 2003.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do Design**: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011. 343 p. Tradução de: Lene Belon Ribeiro.

MOZOTA, Brigitte Borja de; WOLFF, Fabiane. Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future. **Strategic Design Research Journal**, v.12, n.1, 2019. DOI: 10.4013/sdrj.2019.121.02

POLEAC, Dalia. Assembling and Leading Mission Driven Teams: A strategic design framework. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS EXCELLENCE, 17., 2023. **Proceedings** [...]. Sciendo, 2023. p. 976-985.

SALANCIK, G. R., CALDER, B. J., ROWLAND, K. M., LEBLEBICI, H., & CONWAY, M. **Leadership as an outcome of social structure and process**: A multidimensional analysis. In J. G. Hunt & L. L. L, 1975.

TURNER, R.; TOPALIAN, A. **Core Responsibilities of Design Leaders in Commercially Demanding Environments**. Inaugural session. London: Design Leadership Forum, organized by Alto Design Management, 2002.

WDO. World Design Organization. **Definition of Industrial Design**. 2020. Disponível em:

<http://wdo.org/about/definition/>.

WESTCOTT, M.; SATO, S.; WALLACE, R.; VANKA, S.; HARDIN, D. The DMI Design Value Scorecard: A New Design Measurement and Management Model. **Design Management Review**, v.4, 2013. p. 10-16.