

**Profissionais criativos em startups de negócios digitais:
uma revisão da literatura sobre seus papéis, contribuições, desafios e implicações
nas etapas de desenvolvimento**

*Creative professionals in digital business startups:
a literature review of their roles, contributions, challenges, and implications
in the development stages.*

Seyido Frejus Donat Ephrem AZONNOUDO¹

Renata de Almeida LOPES²

Júlio Monteiro TEIXEIRA³

Resumo

Esta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) analisou 12 artigos publicados entre 2008 e 2023 para investigar a importância dos profissionais criativos na inovação e competitividade em startups digitais. A pesquisa foi realizada em cinco bases de dados, utilizando critérios rigorosos de inclusão e exclusão. Os resultados mostram que a criatividade é essencial para a diferenciação de produtos, adaptação ao mercado, confiança do usuário e influência organizacional. Profissionais criativos desempenham papéis estratégicos no design de experiências positivas, integração de tecnologias e promoção de valores éticos. O estudo reforça a necessidade de investir em uma cultura organizacional que valorize a criatividade. Recomenda-se explorar futuramente o papel dos criativos em diferentes estágios das startups.

Palavras-Chaves: Startups Digitais. Profissionais Criativos. Inovação Criativa. Cultura de Inovação.

Abstract

This Systematic Literature Review (SLR) analyzed 12 articles published between 2008 and 2023 to examine the role of creative professionals in innovation and competitiveness in digital startups. The research was conducted across five databases using strict inclusion and exclusion criteria. Findings reveal that creativity is vital for product differentiation, market adaptability, user trust, and organizational influence. Creative professionals play strategic roles in designing positive user experiences, integrating technologies, and promoting ethical values. The study highlights the need to invest in an organizational culture that values creativity. Future research should explore the role of creatives at different startup stages.

Keywords: Digital Startups. Creative Professionals. Creative Innovation. Innovation Culture.

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/Florianópolis). E-mail: frejus.azonnoudo@posgrad.ufsc.br

² Graduado em Jornalismo pela Universidade Estácio de Sá. Ribeirão Preto/São Paulo. E-mail: lopes.renata@gmail.com

³ Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/Florianópolis). E-mail: juliomontex@gmail.com

Introdução

Este estudo realizou uma análise dos artigos coletados e classificados por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). O propósito da revisão é oferecer um panorama de estudos anteriores, avaliar o trabalho atual ou resumir projeções sobre descobertas futuras (Zumsteg *et al.*, 2012). A revisão sistemática realizou uma pesquisa bibliográfica completa de maneira clara e imparcial (Neely *et al.* 2009), fornecendo uma visão geral dos resultados disponíveis em uma determinada área, a fim de obter uma melhor compreensão de seus problemas relacionados, Kitchenham e Charters (2007). Toronto e Remington (2020) corrobora essa visão, quando afirma que uma revisão sistemática é um estudo que busca responder a uma pergunta clínica específica, geralmente formulada em formato PICO (P = *Population*, I = *Intervention*, C = *Comparison*, O = *Outcomes*). Esse processo segundo Toronto e Remington (2020) envolve a coleta, análise e síntese de dados de estudos pertinentes, como ensaios controlados randomizados, para avaliar a eficácia de intervenções. Caracteriza-se por uma metodologia estruturada, que inclui critérios de inclusão e exclusão, análise crítica da qualidade dos estudos e, em alguns casos, meta-análise para combinar resultados. Esse tipo de revisão é fundamental para a prática baseada em evidências, pois oferece uma síntese rigorosa da literatura disponível.

Cooper (2016) também define a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) como um estudo direcionado às descobertas empíricas resultantes de pesquisas, cujo propósito é integrar estudos prévios ao inferir generalizações a partir de uma série de investigações distintas que abordam hipóteses similares ou relacionadas ao tópico de pesquisa em questão. O objetivo principal desta pesquisa é fornecer uma visão geral do estado atual do conhecimento relacionado às variáveis de interesse, além de ressaltar os aspectos que ainda carecem de esclarecimento.

Método e procedimentos metodológicos

O método adotado foi baseado na proposta de Morandi e Camargo (2015, p. 146), conforme apresentado na Figura 1, ele se aproxima das diretrizes para realizar revisões sistemáticas da literatura em Engenharia de software de Kitchenham e Charters (2007).

Figura 1: Etapas de condução da revisão sistemática de literatura



Fonte: Morandi e Camargo (2015, p. 146)

Morandi e Camargo (2015) e Kitchenham e Charters (2007) afirmam que a primeira etapa de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) consiste na formulação da questão que orientará o protocolo de pesquisa. Nesse contexto, a questão de pesquisa definida foi: Qual a importância dos profissionais criativos para a inovação e competitividade em startups de negócios digitais?

Subsequentemente, no passo 2, o autor convidou uma colega do grupo de pesquisa Lemme, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que demonstrou interesse pelo tema, para participar da revisão. Ela foi conduzida em colaboração com o orientador de pesquisa. Além dos coautores, outros membros do mesmo grupo contribuíram em etapas específicas, fornecendo acompanhamento e feedbacks essenciais para a adequada realização da pesquisa.

Para o passo 3, foram elaborados protocolos com intuito de estruturar a estratégia conforme o quadro 2. Nesta etapa, houve participação de uma bibliotecária que auxiliou na estratégia de busca por meio do serviço prestado pela Biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina. Aqui, foi feita uma pesquisa de estudos primários e foram elaborados: as palavras chaves para busca, o horizonte tempo que se pretende pesquisar, os idiomas, critérios de busca (inclusão e exclusão), *strings* de buscas e definição das bases de dados para consulta. Scopus, Web of Science, Academic Search Premier - ASP (EBSCO), IEEE Xplore foram utilizadas, pois além de permitirem pesquisas em suas próprias plataformas, também indexam artigos provenientes de outras importantes bases de dados, conforme destacado por Carvalho *et al.* (2013). Além das citadas, a Redalyc (base importante da região LATAM) também foi escolhida, pois os autores queriam

informações sobre o problema da pesquisa no âmbito regional. Essas bases possibilitam a extração de informações de metadados, como resumos e citações de autores, que são dados necessários para a análise proposta neste artigo.

Quadro 1: Protocolo de estratégia de busca

Período	2008-2023			
Idiomas	Inglês, Português, Francês, Espanhol			
Questão de revisão	Qual a importância dos profissionais criativos para a inovação e competitividade em startups de negócio digital?			
Bases	Scopus, Web of Science, Academic Search Premier - ASP (EBSCO), IEEE Xplore, Redalyc			
Strings		Assunto e sinônimos em português*	Assunto e sinônimos em espanhol*	Assunto e sinônimos em inglês*
	Assunto 1	criativo* OR "profissionais criativos" OR "profissional criativo" OR "agentes criativos" OR "agente criativo" OR "classe criativa" OR designer* OR "economia criativa" OR "economia baseada na criatividade" " OR "economia baseada em criatividade"	"profesionales creativos" OR "profesional creativo" OR "agentes creativos" OR "agente creativo" OR "clase creativa" OR diseñador* OR "economía creativa" OR "economía basada en la creatividad"	"creative professionals" OR "creative professional" OR "creative agents" OR "creative agent" OR "creative class" OR designer* OR "creative economy" OR "economy based on creativity"
	Assunto 2	"startup digital" OR "startups digitais" OR "negócio digital" OR	"startups digitales" OR "negocios digitales" OR "producto digital" OR	"digital startup" OR "digital startups" OR "digital business"

	"negócios digitais" OR "produto digital" OR "produtos digitais"	"productos digitales"	OR "digital product" OR "digital products"
Critérios de inclusão	Tipo de documento	Artigos (revistas, jornais, congressos)	
	Área geográfica	Qualquer Área	
	Período	2008-2023	
	Idiomas	Inglês, Português, Francês, Espanhol	
	O trabalho se enquadra na pergunta de pesquisa, seja completo ou parcialmente?	Sim	
	Áreas de concentração	Ciência da Computação; Engenharia, Ciências Sociais aplicadas; Negócios, Gestão e Contabilidade; Artes e Humanidades; Ciências da Decisão; Economia, Econometria e Finanças, Ciência da Informação; Tecnologia da Informação; Educação e Comunicação	
Critérios de exclusão	Tipo de documento	Diferente de Artigos	
	Disponibilidade para leitura	O artigo completo não está acessível	
	Período	A data de publicação do artigo é anterior a 2008.	
	Idiomas	Diferente do: Inglês, Português, Francês ou Espanhol	
	O trabalho se enquadra na pergunta de pesquisa?	Não	
	O artigo em questão constitui uma duplicata de outro artigo com um título diferente, sendo selecionada a versão mais recente para inclusão.	Sim	
	short papers	Artigos com menos de 6 páginas	

Fonte: Elaborado pelos autores

A pesquisa utilizou cinco bibliotecas digitais de destaque: Scopus, Web of Science, Academic Search Premier - ASP (EBSCO), IEEE Xplore e Redalyc. Essas bibliotecas foram exploradas para identificar publicações no período de 2008 a novembro de 2023, relevantes para a área de estudo em questão. Para realizar essa identificação, foram examinados os títulos, resumos e palavras-chave das publicações, levando em consideração os termos de pesquisa especificados.

O protocolo de estratégia de busca foi elaborado no dia 20 de novembro de 2023 e a pesquisa foi conduzida no dia subsequente, resultando na recuperação de um total de 380 artigos relevantes de acordo com os critérios de seleção estabelecidos (Tabela 1). A seleção priorizou estudos dos campos de Design, Negócios, Inovação, Software e Tecnologia, visando a precisão dos resultados e minimizando a duplicação de trabalhos. Para realizar esta triagem, foram analisados os títulos, resumos e palavras-chave das publicações, considerando os termos de pesquisa especificados.

Tabela 1: Resultado da busca após aplicação dos filtros

Bases	Scopus	Web of Science	Academic Search Premier (EBSCO)	IEEE Xplore	Redalyc	Total
Quantidade	156	114	29	25	56	380

Fonte: Elaborado pelos Autores

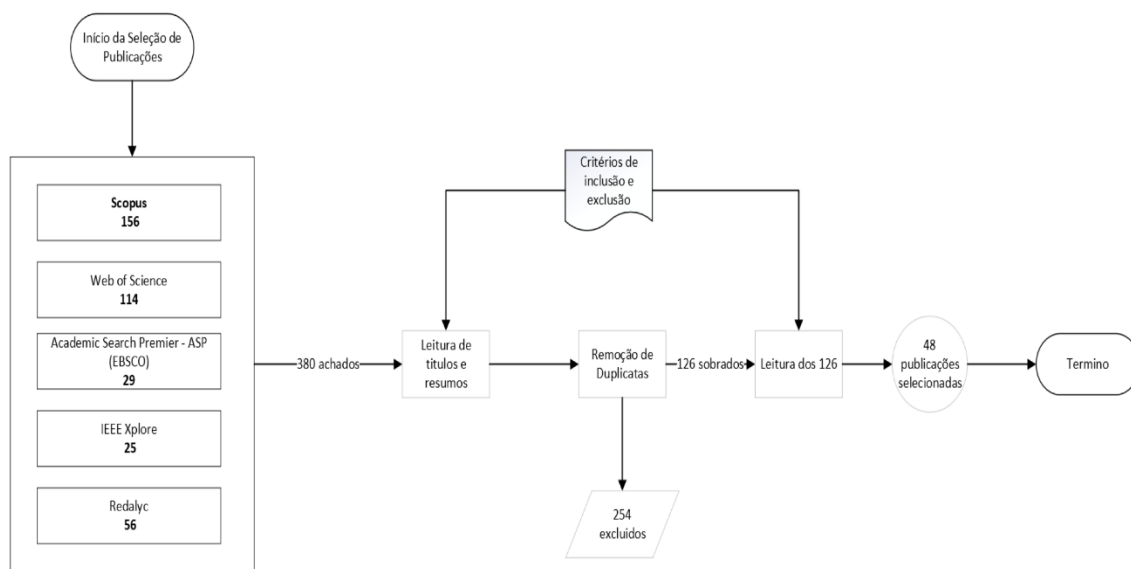
No passo 4, foram aplicados critérios rigorosos de inclusão e exclusão, além da remoção de duplicatas, para garantir a precisão e relevância dos artigos selecionados. Dos 380 achados, restaram 126. O gerenciamento dos artigos foi facilitado pelo uso da ferramenta Zotero, que organiza e cataloga referências de forma eficiente. Após uma análise minuciosa, 78 estudos fora do escopo da pesquisa foram excluídos, resultando em um portfólio final de 48 artigos, que foram tabulados e catalogados para análise, conforme detalhado na Tabela 2 e na figura 2 a seguir.

Tabela 2: Resultado após retirada dos artigos fora do escopo

Bases	Scopus	Web of Science	Academic Search Premier (EBSCO)	IEEE Xplore	Redalyc	Total
Quantidade	19	17	02	05	05	48

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 2: Processo de Seleção de Artigos para a RSL



Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2014), os estudos selecionados devem abordar diretamente ou indiretamente o problema em questão, basear-se em teoria e ser testados em campo para alcançar os resultados esperados. Com isso, após a fase de catalogação dos artigos, iniciou-se a etapa 5 do protocolo de condução da RSL. Nesta etapa, conduzida por dois dos autores, realizou-se avaliação de qualidade dos trabalhos selecionados.

Dessa maneira, os 48 documentos foram submetidos a uma análise de qualidade, dividida em pré-análise e pós-análise (Dresch, Lacerda e Antunes Júnior, 2014). A pré-análise envolve a atribuição de uma classificação qualitativa (alta, média ou baixa) ou quantitativa (numérica) em três aspectos: qualidade da realização do estudo, relevância para a questão de revisão e pertinência ao foco da revisão e nessas duas últimas dimensões, busca-se avaliar a relevância do estudo em relação à própria revisão (Krupahtz, 2022). Assim, os 48 artigos passaram por uma pré-avaliação e, após leitura completa, uma análise em cada uma das dimensões, onde foram atribuídas a cada trabalho uma nota qualitativa. Os critérios de avaliação das dimensões são apresentados no quadro 2 abaixo.

Quadro 2: Critérios para avaliação das dimensões de qualidade dos estudos.

	Qualidade da execução do estudo	Adequação à questão de revisão	Adequação ao foco da revisão
Alta	Atende aos padrões exigidos para o tema em estudo, seguindo rigorosamente o método proposto e os resultados apoiam-se em fatos e dados.	Aborda exatamente o assunto alvo da revisão sistemática. Ex.: ferramentas visuais digitais voltadas ao ensino de projeto em design.	Realizado em um contexto idêntico ao definido para a revisão. Ex.: cursos de graduação em design, disciplinas de projeto, ensino remoto ou à distância.
Média	Possui lacunas em relação aos padrões exigidos para o tema em estudo ou o estudo não demonstra ter seguido o método proposto na sua totalidade ou os resultados não se apoiam integralmente em fatos e dados.	Aborda parcialmente o assunto alvo da revisão sistemática. Ex.: ferramentas para auxílio em etapas de projeto em design.	Realizado em um contexto semelhante ao definido para a revisão. Ex.: alunos de graduação ou pós-graduação, softwares como ferramentas.
Baixa	Não está de acordo com padrões exigidos para o tema em estudo ou o estudo não demonstra ter seguido o método proposto ou os resultados não se apoiam em fatos e dados.	Apenas tangencia o assunto alvo da revisão sistemática. Ex.: técnicas de ensino de projeto.	Realizado em um contexto diverso do definido para a revisão. Ex.: designers formados ou outros profissionais, ferramentas de interação presencial ou de uso em estúdio.

Fonte: Krupahtz (2022, p. 240)

Na pós-avaliação, os avaliadores calculam a média das notas atribuídas em cada dimensão, considerando a regra de nivelamento pela nota mais baixa. Ou seja, se um estudo recebe uma nota baixa em qualquer dimensão, sua média final será "baixa", independentemente das outras notas. Essa regra garante rigor na seleção dos estudos mais relevantes para a revisão (Dresch, Lacerda e Antunes Júnior 2014). Entretanto, nessa etapa, realizou-se o cálculo das médias das notas atribuídas em cada dimensão, aplicando-se a regra de nivelamento pela nota mais baixa (Quadro 3). Essas médias resultaram em uma nota final para cada artigo, classificada como alta, média ou baixa relevância para a revisão.

Seguindo as recomendações de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2014), apenas os 12 estudos que receberam avaliação Alta em todos os critérios de qualidade foram selecionados para a etapa de síntese dos resultados, como mostra a coluna do quadro 3.

Quadro 3: Avaliação qualitativa dos artigos

	Autor (ano)	Título	Avaliador 1	Avaliador 2	Nota final	Seleção
1	Wang e Keane (2020)	Struggling to be more visible: Female digital creative entrepreneurs in China	Média	Alta	Média	
2	Sapsed e Tschang (2014)	Art is long, innovation is short: Lessons from the Renaissance and the digital age	Média	Alta	Média	
3	Saeed (2018)	Digital business adoption and customer segmentation: an exploratory study of expatriate community in Saudi Arabia	Média	Alta	Média	
4	Koch e Westkaemper (2010)	The implementation of a sketch-based virtual product development	Média	Médio	Média	
5	Putra et al. (2023)	Strategic leadership in liminal space: Framing exploration of digital opportunities at hierarchical interfaces	Média	Alta	Média	
6	Mathias et al. (2008)	The challenges of assessing digital product design	Média	Alta	Média	
7	Martinez (2017)	An interaction design method for creative conceptual models' design	Alta	Alta	Alta	Selecionado
8	Liang (2012)	Designing for unexpected encounters with digital products: case studies of serendipity as felt experience	Média	Alta	Média	
9	Kun, Mulder e Kortuem (2018)	Design enquiry through data: apropriando-se de um fluxo de trabalho de ciência de dados para o design process	Alta	Alta	Alta	Selecionado
10	Kleinsmann e Bhömer (2020)	The (new) roles of prototypes during the co-development of digital product service systems	Alta	Alta	Alta	Selecionado
11	Patrizia et al. (2014)	SoN-KInG: A digital ecosystem for innovation in	Média	Média	Média	

		professional and business domains				
12	Gamidullaeva et al. (2022)	A design concept for a tourism recommender system for regional development	Média	Média	Média	
13	Chen (2020)	Cross-disciplinary innovations by Taiwanese manufacturing SMEs in the context of Industry 4.0	Média	Alta	Média	
14	Casagrande-Seretti et al. (2019)	A decision support model to assess technological paradigms	Alta	Alta	Alta	Selecionado
15	Triantonone e Priyatiningasih (2020)	Fintech accelerates economic recovery solutions from covid-19	Alta	Alta	Alta	Selecionado
16	Azka e Chankoz	How to design a successful digital product? An analytic hierarchy process (AHP) analysis of expert opinions from the Berlin start-up scene	Alta	Alta	Alta	Selecionado
17	Ande e Dinata (2018)	Interaction design to enhance ux of university timetable plotting system on mobile version	Alta	Alta	Alta	Selecionado
18	Li, Feng (2018)	The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends	Médio	Alta	Médio	
19	Ardi et. al	Empowering knowledge-based interaction in digital startup	Média	Média	Média	
20	Zimmermann et al. (2019)	Intelligent decision management for architecting service-dominant digital products	Média	Média	Média	
21	Xu, Ma e Zhang (2018)	Comparing user experience in interactions with different types of digital products	Alta	Alta	Alta	Selecionado
22	Wimwilius et al. (2023)	Navigating the volatile world of digital entrepreneurship	Alta	Média	Média	
23	Wang (2021)	Digital reframing: The design thinking of redesigning traditional products into innovative digital products	Alta	Alta	Alta	Selecionado
24	Shankar et al. (2023)	A design-led theory of change for a mobile game app (go nisha go) for adolescent girls in india: multimix	Alta	Alta	Alta	Selecionado

		methodology study				
25	Roto et al. (2021)	Introduction to service design for ux designers	Alta	Média	Média	
26	Revutska e Mazurchenko (2019)	Knowledge transfer in agile digital environment: Implications for the company's innovation potential development	Média	Média	Média	
27	Řepa e Svatoš (2019)	Consistência do modelo como ferramenta para verificação da arquitetura de negócios digitais	Média	Média	Média	
28	Poiroux et al. (2023)	How designers find their ways in shaping algorithmic systems	Alta	Alta	Alta	Selecionado
29	Nylén e Holmström (2015)	Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation	Média	Média	Média	
30	Murray-Rust et al. (2023)	Grasping AI: experiential exercises for designers	Média	Alta	Média	
31	Mantas et al. (2021)	Digital gifts and tourism mementos: a sustainable approach	Média	Alta	Média	
32	Liang e Li (2022)	Can digital transformation promote innovation performance in manufacturing enterprises? The mediating role of red capability	Média	Alta	Média	
33	Lavikka et al. (2017)	Transforming a supply chain towards a digital business ecosystem	Média	Alta	Média	
34	Hung et al. (2022)	The importance of digitalization in powering environmental innovation performance of European countries	Média	Alta	Média	
35	Chadha e Harlow (2018)	Bottom lines and deadlines: examining local digital news startups' content across different revenue-earning sites	Média	Média	Média	
36	Ammirato et al. (2021)	Digital business models in cultural tourism	Média	Média	Média	
37	Risco et al. (2022)	Determinants of online repurchase intention in covid-	Média	Média	Média	

		19 times: evidence from an emerging economy				
38	Işoraité (2016)	Raising brand awarenees through the internet marketing tools	Média	Média	Média	
39	Feld e Schreiber (2016)	Análise reflexiva do processo de internacionalização das empresas de negócios digitais	Média	Alta	Média	
40	Santos (2013)	A importância do design para tornar as redes sociais mais interativas	Média	Alta	Média	
41	Andrade et al. (2022)	Transformação digital com agilidade: A emergente capacidade dinâmica de serviços complementares	Média	Alta	Média	
42	McKay (2014)	A representation scheme for digital product service system definitions	Média	Alta	Média	
43	Wang et al. (2022)	Product meaning in digital product innovation.	Média	Alta	Média	
44	Getto e Beecher (2016)	Toward a model of ux education: training ux designers within the academy	Média	Alta	Média	
45	Yu e Bi (2010)	A study on "5W1H" user analysis on interaction design of interface	Média	Alta	Média	
46	Nugraha (2022)	Digital business transformation framework: mavens studio case study	Média	Média	Média	
47	Endrik et al. (2018)	An empirical study on factors that influence the digital startup sustainability: The mixed methods approach in Indonesia	Média	Média	Média	
48	Al-Mansoori et al. (2022)	Digital wellbeing: designers' perspectives on where the responsibility lies	Alta	Alta	Alta	Selecionado

Fonte: Elaborado pelos autores

A etapa de síntese de resultados, quinto passo da RSL, conforme Thomas et al. (2012), exige uma leitura crítica e comparativa dos estudos selecionados, buscando conexões entre eles. Eles complementam que, além da simples descrição ou resumo dos resultados individuais, essa etapa deve buscar responder à pergunta de pesquisa.

Síntese

Ao investigar a importância de profissionais criativos para a inovação e competitividade em startups digitais, esta pesquisa analisou 12 artigos que, em conjunto, evidenciam a relevância da criatividade em diversas dimensões. A análise revelou que a criatividade permeia todas as etapas do desenvolvimento de produtos e serviços digitais, influenciando desde a concepção até a avaliação e o impacto no mercado.

Inicialmente, Martinez (2017) apresenta um método de design de interação para desenvolver modelos conceituais criativos de produtos digitais. Aprimorado ao longo dos anos, o método busca solucionar problemas de versões anteriores, representar práticas de design e permitir a participação de pessoas sem conhecimento em programação. A autora destaca a importância de adaptar o método a cada projeto, utilizando técnicas adequadas para pesquisa, definição de problemas, prototipagem e avaliação. Sua flexibilidade e ênfase na colaboração o tornam relevante para startups digitais, que precisam se adaptar rapidamente e inovar continuamente. De modo similar, Triantono e Priyatingsih (2020) destacam a necessidade de soluções criativas no setor de fintech, impulsionadas pela pandemia, o que reforça a importância de profissionais aptos a criar experiências do usuário (UX) convenientes e acessíveis. Além disso, os achados ressaltam a importância da criatividade em diversos aspectos do desenvolvimento digital, conforme evidenciado nas seguintes categorias (C1, C2, C3) de análise.

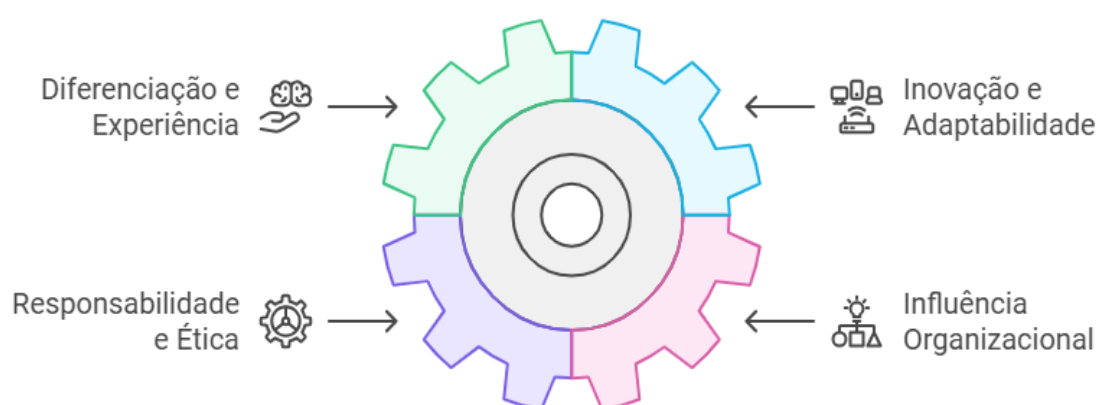
- C1. Criatividade em Mercados Digitais: Criatividade diferencia produtos digitais. Designers UX/UI, com foco na experiência do usuário (UX), são essenciais para a adoção e retenção, impactando o sucesso do produto (Triantono & Priyatingsih, 2020; Azka & Chankov, 2020). Reenquadramento e prototipagem são diferenciais (Wang, 2022; Kleinsmann & ten Bhömer, 2020), e a adaptação a múltiplas plataformas é crucial Xu, Ma e Zhang (2018).
- C2. Criativos, Adaptação e Inovação: Criativos impulsionam adaptação e inovação. "Reenquadramento digital" (Wang, 2022) integra produtos tradicionais e tecnologias digitais via design thinking. Prototipagem (Kleinsmann & ten Bhömer, 2020) e adaptação multiplataforma (Xu, Ma e Zhang, 2018) são chave. Criatividade na análise de dados (Kun, Mulder e Kortuem, 2018) e adaptação em fintech (Triantono & Priyatingsih, 2020) são exemplos.
- C3. Design, Confiança e Responsabilidade: Designers usam criatividade em pesquisa e análise de dados (Kun, Mulder e Kortuem, 2018). Influenciam design algorítmico sem

programar (Poiroux et al., 2023), promovendo bem-estar e confiança (Al-Mansoori et al., 2022), especialmente em fintech, onde transparência e segurança são vitais (Triantonio & Priyatingsih, 2020).

Resultado

Esta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) investigou a importância dos profissionais criativos para inovação e competitividade em startups digitais, buscando responder à seguinte questão: "Qual a importância dos profissionais criativos para a inovação e competitividade em startups de negócio digital?". Os artigos analisados demonstram o impacto desses profissionais na performance das startups, sobretudo em quatro dimensões principais, representadas na Figura 2: diferenciação, adaptação, construção de confiança e influência organizacional. A análise revelou convergências na ênfase do papel transformador do design em contextos digitais, integrando novas tecnologias, metodologias de pesquisa e priorizando a experiência do usuário. Observou-se a interdisciplinaridade entre design, tecnologia e sociedade, com abordagens colaborativas e criativas para enfrentar os desafios do mundo digital.

Figura 2: Dimensões-chave da contribuição dos profissionais criativos em startups.



Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir, o quadro 4 apresenta mais detalhes de cada uma dessas dimensões com base nos achados da Revisão:

Quadro 4: Detalhes sobre Dimensões-chave da contribuição dos profissionais criativos em startups

Dimensões	Contribuições dos Profissionais Criativos	Autores	observações
Diferenciação e Experiência	Criam produtos e serviços inovadores com experiências positivas para o usuário	Triantono e Priyatingsih (2020); Azka e Chankov (2020); Xu, Ma e Zhang (2018)	A criatividade como fator de diferenciação, sendo importante para o crescimento das startups. O designer é apontado como essencial para criar experiências que se destaquem em um mercado digital cada vez mais competitivo. O design de experiência do usuário (UX) e a interface do usuário (UI) são elementos chave para a percepção positiva do usuário e, portanto, para o sucesso do produto.
Inovação e Adaptabilidade	"Reenquadram" produtos e serviços, integrando novas tecnologias e adaptando-se às mudanças do mercado. Aplicam a criatividade na pesquisa e análise de dados. A criatividade dos designers se manifesta tanto na concepção de produtos quanto na pesquisa e análise de dados, onde formulam hipóteses e buscam formas inovadoras de representar informações e identificar padrões.	Wang (2021); Kleinsmann e ten Bhömer (2020); Kun, Mulder e Kortuem (2018)	A natureza dinâmica do mercado digital exige startups capazes de se adaptar rapidamente às mudanças e de inovarem continuamente. Nesse contexto, os profissionais criativos desempenham um papel fundamental na identificação de oportunidades, na geração de ideias e na implementação de soluções inovadoras.
Influência Organizacional (Multinível)	Mesmo sem expertise técnica, influenciam o desenvolvimento de sistemas algorítmicos	Poiroux et al. (2023)	Apesar da influência indireta, o trabalho reforça a importância do design para além da codificação,

	em níveis técnico (especificando resultados e dados), interface e experiência do usuário (moldando a experiência), e organizacional (promoção de valores éticos).		abrangendo interfaces, estratégias e valores centrados no usuário, impactando a inovação em produtos e serviços digitais.
Responsabilidade e Ética	Criam produtos que promovem o bem-estar digital, considerando aspectos éticos. Comunicam transparência e segurança	Al-Mansoori et al. (2022); Triantono e Priyatingsih (2020)	Os profissionais criativos têm a responsabilidade de criar produtos que, além de usáveis, promovam ambientes digitais seguros e éticos, minimizando riscos como a dependência digital.

Fontes: Elaborado pelos autores

Conforme a tabela, os artigos selecionados demonstram que a criatividade, especialmente no design de UX/UI, é um fator de diferenciação em mercados digitais competitivos, impactando a percepção do usuário e o sucesso do produto. Profissionais criativos impulsionam a adaptação e inovação, "reenquadrando" produtos e integrando novas tecnologias, além de aplicarem a criatividade na pesquisa. Sua influência se estende ao desenvolvimento de sistemas algorítmicos e à promoção de valores éticos, bem-estar e responsabilidade.

Considerações finais

Esta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) analisou 12 artigos e demonstrou que profissionais criativos, especialmente designers, desempenham um papel central no sucesso de startups digitais. Eles contribuem significativamente para a diferenciação de produtos, adaptação às mudanças do mercado, construção de confiança do usuário e influência organizacional. O design, além da estética, torna-se uma ferramenta estratégica para moldar a percepção dos usuários e facilitar a adoção de novas tecnologias. Habilidades como design thinking, pesquisa com usuários e prototipagem são essenciais para criar experiências positivas e humanizar a tecnologia.

Além disso, os achados desta pesquisa destacam a importância de incorporar valores éticos e responsabilidade social no trabalho dos profissionais criativos. A criatividade não apenas promove inovação, mas também sustenta práticas que priorizam o bem-estar digital, transparência e segurança em ambientes digitais. As startups digitais podem se beneficiar ao investir em uma cultura organizacional que valorize a criatividade em todos os níveis hierárquicos, promovendo a colaboração interdisciplinar entre design, tecnologia e negócios.

Por fim, as implicações teóricas desta RSL sugerem a necessidade de aprofundar o estudo sobre o papel dos criativos em diferentes estágios de desenvolvimento das startups digitais, considerando os modelos de negócios e os contextos específicos do mercado. Para pesquisas futuras, recomenda-se explorar como a inteligência artificial pode influenciar o trabalho dos profissionais criativos e como esses profissionais podem contribuir para integrar tecnologias emergentes nos processos de inovação das startups.

Referências

ADLER, M. J.; VAN DOREN, C. **How to read a book: the classic guide to intelligent reading**. New York: Touchstone, 1972.

AL-MANSOORI, R. S.; AL-THANI, D.; ALI, R. Digital wellbeing: designers' perspectives on where the responsibility lies. *In: International Conference On Behavioural And Social Computing (besc)*, 9., 2022. **Anais...** [s. l.: s. n.], 2022. p. 1-8. doi: 10.1109/besc57393.2022.9995236.

ANDRE, A.; DINATA, H. **Interaction design to enhance ux of university timetable plotting system on mobile version**. IOP conference series: materials science and engineering, v. 407, p. 012174, 2018. disponível em: <https://doi.org/10.1088/1757-899x/407/1/012174>. Acesso em: dez. 2023.

AZKA, M. Y.; CHANKOV, S. **How to design a successful digital product? An Analytic Hierarchy Process (AHP) analysis of expert opinions from the Berlin start-up scene**. *In: Hawaii International Conference On System Sciences*, 53., 2020, Hawaii. proceedings... [s. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10125/64327>. acesso em: 13 maio 2024.

CASAGRANDE-SERETTI, L.; MONTAGNA, L.; Cascini, A. **A decision support model to assess technological paradigms**. *Innovation: organization & management*, v. 21, n. 1, p. 25-40, 2019.

CHEN, Y. **Cross-disciplinary innovations by Taiwanese manufacturing smes in the context of industry 4.0**. *Journal of small business management*, v. 58, n. 4, p. 567-583, 2020.

COOPER, H. **Research synthesis and meta-analysis: a step-by-step approach**. 5. ed. thousand oaks: sage, 2016.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: bookman, 2014.

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO. NÚCLEO DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS E DOCUMENTAÇÃO. **O uso de descritores e da estratégia de busca para recuperação de documentos em bases de dados**. Recife, 2024. 30 p. Disponível em: https://www.upe.br/petrolina/wp-content/uploads/2024/04/cartilha-sobre-descritores-e-estrategia-de-busca_compressed-1.pdf.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. Newcastle: Keele University and Durham University, 2007. Relatório técnico ebse 2007-001. disponível em: <https://www.bibsonomy.org/bibtex/aed0229656ada843d3e3f24e5e5c9eb9>.

KLEINSMANN, M.; TEN BHÖMER, M. **The (new) roles of prototypes during the co-development of digital product service systems**. International Journal Of Design, v. 14, n. 1, p. 65-79, 2020.

KRUPAHTZ, J. DA S. **Illu: conjunto de ferramentas visuais digitais para o ensino de direção de arte audiovisual**. 2022. Dissertação (mestrado em design) – Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/241071?show=full>. acesso em: 8 mar. 2024.

KUN, S.; MULDER, I.; KORTUEM, G. **Design enquiry through data: appropriating a data science workflow for the design process**. Journal Of Interaction Science, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2018.

MARTINEZ, M. L. **Um método de design de interação para conceitual criativo**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (doutorado em Engenharia) — Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

MORANDI, M. I. W. M.; CAMARGO, L. F. R. Revisão sistemática da literatura. in: Dresch, A.; Lacerda, D. P.; Antunes Jr., J. A. V. (Org.). **Design science research: método e pesquisa para avanço da ciência e da tecnologia**. Porto Alegre: bookman, 2015. p. (páginas do capítulo).

NEELY, G. J. et al. **A practical guide to understanding systematic reviews and meta-analyses**. Otolaryngology – head and neck surgery, v. 142, n. 1, p. 6-14, 2009. pubmed; google scholar. disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/pmc4461004/>. acesso em: (data de acesso).

POIROUX, J. et al. **Design indirections: how designers find their ways in shaping algorithmic systems**. Computer supported cooperative work (cscw), v. 33, p. 173-204, 2024. doi: 10.1007/s10606-022-09459-y.

SHANKAR, A. et al. **A design-led theory of change for a mobile game app (go nisha go) for adolescent girls in india:** multimix methodology study. *Journal Of Digital Innovation*, v. 5, n. 2, p. 150-168, 2023.

TORONTO, C. E.; REMINGTON, R. **A step-by-step guide to conducting an integrative review.** Cham: springer nature, 2020.

TRANTONO, H. B.; PRIYATININGSIH, K. **Fintech accelerates economic recovery solutions from covid-19.** In: acm international conference on hci and ux, 6., 2020, New York. anais... New York: acm, 2021. p. 25-28. doi: 10.1145/3431656.3432053.

WANG, G. **Digital reframing:** the design thinking of redesigning traditional products into innovative digital products. *Journal Of Product Innovation Management*, v. 39, p. 95–118, 2022. doi: 10.1111/jpim.12605.

XU, Y.; MA, M.; ZHANG, X. **Comparing user experience in interactions with different types of digital products.** *Journal of user experience*, v. 3, n. 4, p. 15-28, 2018.

ZUMSTEG, J. M.; COOPER, J. S.; Noon, m. s. **systematic review checklist.** *Journal of indian ecology*, v. 16, p. 12-21, 2012.