

AMOSTRA

O FUTURO DAS
ORGANIZAÇÕES
PELA PERSPECTIVA
DESIGN-DRIVEN



C . E . S . A . R



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL

AMOSTRA

01

Prefácio **08**

Organizações design-driven:
uma introdução **12**

02

Empatia e Alteridade **28**

03

Colaboração e diversidade **42**

04

Abertura para o novo **56**

05

Conhecimento dos
processos de design **66**

06

Cultura de experimentação **80**

07

Orientação para
a autonomia **94**

08

Criatividade consciente **110**

09	Abertura para o risco	124
10	Engajamento	136
11	Disposição e determinação	150
12	Atitude questionadora	164
13	Olhando para o meu negócio	176
14	E o futuro?	192

SUMÁRIO

PREFÁCIO

**O FUTURO DAS
ORGANIZAÇÕES
PELA PERSPECTIVA
DESIGN-DRIVEN**

Giordano Cabral

Prezado(a) leitor(a),

É um prazer contribuir com este livro, escrevendo seu prefácio, pois me provocou a refletir sobre o meu papel e sobre a forma como realizo minhas atividades. Espero que a leitura também provoque este tipo de reflexão em você.

Sou originário da Computação. Quando me formei, eu não me enxergava como designer. Para falar a verdade, naquela época, poucas pessoas entendiam bem o que isso significava. Quando eu descobri o que é a área, sua forma de pensar e de enxergar a criação do novo, fiquei impressionado em como era, mais do que útil, necessário. Mas foi apenas muitos anos depois, já completamente inserido no setor de inovação, que comecei a perceber que, de certa forma, eu já fazia design. Ao estudar o assunto e discutir com quem entendia da área, uma nova lente foi colocada sobre meus olhos. Eu vi quantas pessoas na prática eram designers, mesmo que a descrição em seus crachás não tivesse essa palavra. Vi o quanto a área é multidisciplinar, e como suas lições se aplicam a todos os domínios e mudam a forma como fazemos tudo.

De fato, o design pode ser aplicado a qualquer desafio. No caso do CESAR, criamos produtos, desenvolvemos processos, ensinamos, criamos planejamentos, resolvemos problemas complexos. O CESAR foi uma das primeiras instituições brasileiras a colocar o design como uma de suas capacidades fundamentais, a investir na formação e contratação de designers, a se colocar como uma empresa de design, a ter um time explicitamente denominado de design, a criar seus próprios métodos de design e, finalmente, a ter um curso de graduação em design. No CESAR, acaba sendo fácil entender que o design não é apenas uma questão estética, mas uma abordagem estratégica que busca atender às necessidades ou desejos das pessoas e, assim, gerar valor. Ele está presente nas vidas das pessoas, nas empresas, e até na administração dos governos.

Com o CESAR, aprendi a valorizar intensamente os profissionais que se dedicam ao design, e a tentar aprender continuamente com eles. Este livro é a prova de que tenho ainda muito a aprender. Inclusive, sobre o que é o design, pois em uma empresa de inovação, como o CESAR, não seria tudo design, afinal? Inovação e design são conceitos que se misturam, se confundem. Ser uma instituição de inovação é, por definição, ser uma instituição de design — e o CESAR tem muito a dizer sobre o assunto. É capaz de refletir, a partir não apenas da teoria, mas sobretudo de sua prática, sobre as descobertas, boas práticas, diretrizes, dilemas, e traçar considerações e reflexões sobre porque ser design-driven.

E com isso vem uma nova pergunta: o que é ser design-driven? É um termo que passou a ser muito comentado pois encapsula a mentalidade das empresas de inovação. Um tipo de mentalidade desejada por praticamente todas as empresas, já que todas elas querem se diferenciar em seus mercados, cada vez mais competitivos. Sua diferenciação vem da inovação e, portanto, a inovação passou a ser uma capacidade fundamental para empresas de qualquer setor. Ser design-driven é ter uma cultura guiada por uma mentalidade que busque o novo. É utilizar métodos para maximizar as chances de encontrar as melhores oportunidades — desenvolver os melhores produtos, serviços ou processos e para reinventar a si próprias.

É uma abordagem que tem se mostrado muito bem-sucedida. No entanto, ainda existem muitas empresas que não compreendem a importância do design e o tratam apenas como uma questão utilitária. Consideram-no o serviço de um especialista, que se contrata, e não uma mentalidade que a empresa como um todo precisa ter. É por isso que este livro é importante, porque ele mostra na prática que design é estratégia, é gestão, é capital humano, é processo, é filosofia, e é meta. É com essa visão larga que o time de design do CESAR escreveu este livro, um apanhado de discussões, conceituações e casos concretos que mostram o quanto ser uma empresa design-driven implica em ter um olhar sistêmico para cada faceta da instituição.

Este livro tem um formato curioso. Percebe-se que são designers usando seus métodos para escrever um livro. Seguindo processos criativos e participativos, oferecendo a oportunidade para cada pessoa se posicionar e transformar um pensamento coletivo em uma ideia. Assim, nasce um livro que desmembra o design em um conjunto de provocações, que sistematiza uma discussão para cada provocação, e que culmina com exemplos, casos concretos de projetos dos mais diferentes tipos, que evidenciam e ilustram cada tema. O resultado é um misto de handbook, roda de conversas, e estudos de caso, que dão uma visão bastante ampla e sofisticada do que é “fazer design”, seja você oficialmente designer ou não.

É importante destacar que o design é mais do que um conhecimento — é uma competência. Os ensinamentos que vêm da experiência concreta, e a habilidade de aplicar estes conhecimentos, é o que diferencia um novato de um profissional experiente. Com mais de 25 anos de história, e muitos projetos, o CESAR deseja compartilhar com o mundo, através deste livro e dos cursos da sua faculdade (CESAR School), as lições aprendidas no caminho.

É um orgulho, enquanto presidente do conselho, fazer o prefácio deste livro. Espero que ele provoque a reflexão e aprofunde o conhecimento de muitos designers, assim como de gestores, colegas, ou curiosos em entender melhor o papel do design e as vantagens em ser uma empresa design-driven. Recomendo fortemente que leiam esse livro, criado com muito carinho pela equipe do CESAR e da CESAR School.

Boa leitura!



Giordano Cabral

CAPÍTULO

01

ORGANIZAÇÕES DESIGN-DRIVEN: UMA INTRODUÇÃO

Érika Campos | Gabi Boeira | Helda Barros | h.d. mabuse

Antes de tudo, o que é design? Para responder essa pergunta, uma breve história. Ela tem início em uma noite quente de abril, no porto do Bairro do Recife, onde um grupo de pessoas espera, entre a impaciência e o entusiasmo, para tomar seu lugar em um passeio de barco. Uma volta em uma pequena embarcação cheia de leds, que mudam de cor gradativamente ao chegar perto do pier, aparentemente reagindo aos smartphones dos passageiros que estavam na fila. Já embarcados, os diálogos eram dos mais variados, e remetiam de memórias afetivas de um transporte público fluvial do passado até às possibilidades de entretenimento noturno, que agora pareciam muito evidentes. Todas as falas tinham duas coisas em comum: por um lado, tratavam dessa experiência de ter uma nova perspectiva da cidade, noturna, fluvial e pontuada por tecnologias que ligavam o físico ao digital. Por outro, faziam parte de um protótipo de um projeto maior: eram resultado de um processo sistematizado de design.

Foi o pensador e designer Gui Bonsiepe que sintetizou bem a questão da dificuldade em se definir com simplicidade o que é design, justamente por ser uma atividade que se dá na intersecção entre a cultura da vida cotidiana, a tecnologia e a economia. O experimento do barco, nomeado Aquatic Pathways, que fazia parte de um convênio internacional que contava com o CESAR, Porto Digital e o instituto britânico Watershed, podia ser visto como uma forma de levantar informações sobre possibilidades tecnológicas de comunicação entre dispositivos, ou como uma sondagem de novos desejos de consumo de entretenimento e teste de modelos de negócios, mas antes de mais nada era uma forma de escuta rápida para uma parcela da sociedade, de suas necessidades, desejos e limitações.

Essa pode ser considerada uma das mais marcantes características da contribuição do design na concepção ou condução de qualquer organização: a mudança na forma de pensar, tornando-se muito mais sistêmica do que reducionista. Um exemplo clássico do campo do design: projetar uma cadeira. Quando usamos o modo de pensar de designers, consideramos não apenas a cadeira como um elemento individual, mas sim as questões que são anteriores à sua concepção, como a investigação sobre o ato de sentar, qual atividade será exercida (para trabalho ou para uma refeição, uso de poucas pessoas ou grandes grupos etc) e quais os materiais mais adequados para a sua produção. Também será levado em conta o meio em que a atividade será exercida: uma cadeira de trabalho será usada em relação a uma mesa; se será utilizado um computador durante esse período de trabalho; se a mesa e a cadeira estarão em uma sala ou quarto determinado, tudo isso é levado em conta. Não existe a possibilidade de pensar apenas no projeto de uma cadeira hipotética que exista fora da materialidade de um tempo e espaço.

De uma forma mais contemporânea, podemos dizer ainda que essa mesma cadeira, quando utilizamos o modo de pensar do design, é entendida junto com a pessoa que a usa, na sua localidade, com suas características, necessidades e desejos. Tudo isso a partir de uma perspectiva própria que vem da pessoa que fará o projeto, alinhada com a pessoa que o encomendou, suas necessidades de negócio, possibilidades de inovação dentro dessa indústria,

e até além. Haverão novos modelos de negócio que extrapolem o objeto ca-deira? Quais decisões tomadas podem contribuir para uma adoção tranquila e transparente dessas mudanças paradigmáticas e inovadoras pela sociedade que ocorram de forma sustentável e legítima? Todas essas questões são trata-das no campo do design.

QUEM FAZ DESIGN?



Érika

Durante muito tempo, design era quase um sinônimo de arte. Coisas bonitas e/ou provocativas, feitas por pessoas “criativas” que cresceram desenhando, pintando e montando seus próprios brinquedos. Mas enquanto a arte cumpre um importante papel de levantar questões, o design tradicionalmente tem o foco em respondê-las. E se há tempos fazer design era uma função apenas de designers, hoje temos pessoas de diversas áreas usando metodologias do design para trabalhar com problemas complexos e pensar em possíveis soluções inovadoras. O importante é entender que design não se faz sozinho. Para fazer design centrado no ser humano e atender suas necessidades, entregando produtos e serviços que tragam valor real para as pessoas, é preciso envolver diversos campos de conhecimento de forma simultânea. Arquitetura da informação, interface do usuário (UI), design de interação, psicologia, negócios, marketing, tecnologia e pesquisa são apenas alguns deles. E a lista muda de acordo com a pergunta que queremos responder.



Gabi

Eu acho que posso dar uma resposta dentro do meu contexto, onde há dois grupos que fazem design: pessoas que vêm do campo do design, sim, mas também o time de empreendedorismo. Em princípio, funcionam como um time só. Eu queria que os designers tivessem uma bagagem de empreendedorismo e que os analistas de em-

preendedorismo buscassem mais conhecimento dentro do campo do design, para que olhassem não só o negócio, mas passassem a olhar também o usuário, porque, quando falamos em ferramentas, elas são exatamente as mesmas! Design e empreendedorismo utilizam as mesmas ferramentas, o que muda, significativamente, é o olhar.



Helda

Acho importante trazer um contexto de mudanças que estamos vivendo, cada dia mais rápidas. Quem faz design hoje é a sociedade. Design, pra mim, é uma coisa de complexidade quase autoconstruída. É quase uma autoformulação de como as coisas são utilizadas, no sentido que elas têm, como uma autoconstrução social, e a gente muito pretensiosamente tem a impressão de que nós designers é que fazemos. E esse é o grande conflito hoje. Muitas vezes, quando utilizamos formas tradicionais de tratar novas questões, ficamos jogando soluções para essa sociedade, que podem não fazer sentido nenhum e, frente a essas soluções, a própria sociedade se autorreformula, e readapta nossa solução para sua realidade.



Érika

Uma das grandes lições que aprendi ao longo da carreira foi que design se faz de forma colaborativa. De designer gráfica, que recebia o briefing, fazia benchmark, testava ideias e trabalhava sozinha em soluções para o cliente, para o design centrado no ser humano, que fazemos hoje, foi um salto enorme. Conhecer os conceitos da experiência do usuário me trouxe novas perspectivas, ampliadas para além do que saltava aos olhos.



h.d. mabuse

Fazemos design pensando, desenhando, escrevendo, experimentando, modificando coisas. Fazemos design com intenção, planejamento, métodos, processos. Fazemos design, enfim, observando, com diálogo, trabalhando juntos para atender às necessidades das pes-

soas, para encontrar oportunidades de negócios, para criar novas possibilidades de ação no mundo. Fazemos design dentro da sociedade, entendendo a sociedade como essa grande malha que inclui as pessoas que usam e recriam o que fazemos, clientes que nos contratam, governos que mediam alguns desses processos e muitos outros agentes que não caberiam nesse livro, mas são partes constituintes dos nossos projetos. Na língua inglesa, a palavra *design* é tanto um substantivo (que tem entre seus significados *meta*, *plano*, e até *conspiração*) quanto um verbo (*simular*, *desenhar*, *fazer com intenção*, *dar forma segundo um plano*). Quando falamos no design como verbo, é sobre um modo de pensar específico, de executar tarefas que nos ajudam no dia a dia, seja na forma de arrumar uma gaveta de roupas ou na organização das atividades diárias. Isso pode ser percebido como um processo intuitivo de design. É possível definir essa atividade como um conjunto de ações com a intenção de sair de uma situação existente para uma nova situação — melhor e aprimorada.



Érika

Entendo que inovação não é apenas tecnologia. Nossos desafios, hoje, são globais, e precisamos de produtos e serviços que equilibrem necessidades de indivíduos e da sociedade como um todo. Temos que conseguir explorar ideias opostas e buscar um equilíbrio entre elas, para criar novas soluções. O *Design Centrado no Usuário (DCU)* pode, sim, integrar tecnologia, economia, negócios, mas ele passa, fundamentalmente, pelas necessidades humanas, inclusive, claro, dos nossos parceiros de negócio. Hoje, focamos menos no objeto e mais nas pessoas. Em entender a demanda para além do que foi trazido pelos *stakeholders*. Quais são os diversos perfis que, de alguma forma, têm interesse no tema? Como

impactam ou são impactados por ele? Buscamos conhecer o problema de forma holística, compreendendo cultura e contexto, muito antes de começar a pensar soluções. É importante ter abertura para ouvir as pessoas, buscando entender o lado delas — exercitando a *alteridade*. Entender que um entrevistado está trazendo a verdade dele e não nos cabe julgar ou refutar. Após entender os diversos lados, aí sim, poderemos analisar melhor todos eles. Identificar onde e como podemos atuar. E fazer isso em um ambiente seguro, em que todos os participantes possam dar ideias, propor, prototipar soluções, implementar e validar, rodando este ciclo várias vezes, sempre que necessário, errando o quanto antes para acertar mais rápido.



Helda

Qual é nosso papel, que fazemos hoje um design contemporâneo, que olha para problemas legitimamente complexos? É dar o menor trabalho possível de autoformulação para essa sociedade. Quanto mais sentido oferecermos, menos ela terá que se reconstruir. E isso só é possível dentro de um olhar plural, colaborativo e inclusivo. O design, historicamente, tem sido limitado ao contexto de grupos exclusivos de *stakeholders*. O que precisamos para apresentar design com mais sentido para a sociedade? Precisamos ampliar o número e a qualidade de pessoas que estão envolvidas em todas as etapas do processo. O envolvimento dessas pessoas extrapola a lógica do nosso mapa de *stakeholders* e pensa, realmente, em um contexto social mais sofisticado. Nosso papel principal é dar o menor trabalho possível para essa ressignificação, que é produzir coisas que fazem mais sentido.

Quais os benefícios de incluir o design se queremos ter uma cultura inovadora?



Érika

Em um mundo globalizado e em constante transformação, as organizações que não se atualizarem estão fadadas a desaparecer. Manter uma cultura de inovação constante, de olhar, para dentro e para fora, para pessoas, processos, e a forma como se posiciona perante a sociedade e ao ecossistema em que vivemos pode fazer a diferença entre empresas que perduram e as que não conseguirão se manter no mercado por muito tempo. Neste contexto, a inovação pelo design acaba sendo o diferencial. E, para que ela aconteça, é preciso buscar um ponto de equilíbrio entre 4 fatores:

Desejabilidade - *o que propomos é desejável? Tem valor real para o usuário?*

Viabilidade - *é economicamente viável?*

Factibilidade - *é possível fazer com a tecnologia disponível?*

Ética - *só porque é possível, devemos mesmo fazer?*

Os três primeiros fatores já estavam presentes no **Diagrama de Venn**, proposto pela Ideo. [ver figura 1]. O quarto, e não menos importante, é uma reflexão necessária da designer Alexandra Almond (2020), que buscamos trazer para o nosso dia a dia de trabalho.



Helda

A partir daí, podemos partir para fortalecer um significado preciso de Inovação Social, propondo soluções que terão, de fato, potencial social. Ou melhor: uma potência social — talvez essa seja a expressão mais adequada. Não gosto quando se fala em impacto social. Essa terminologia, geralmente, fala de

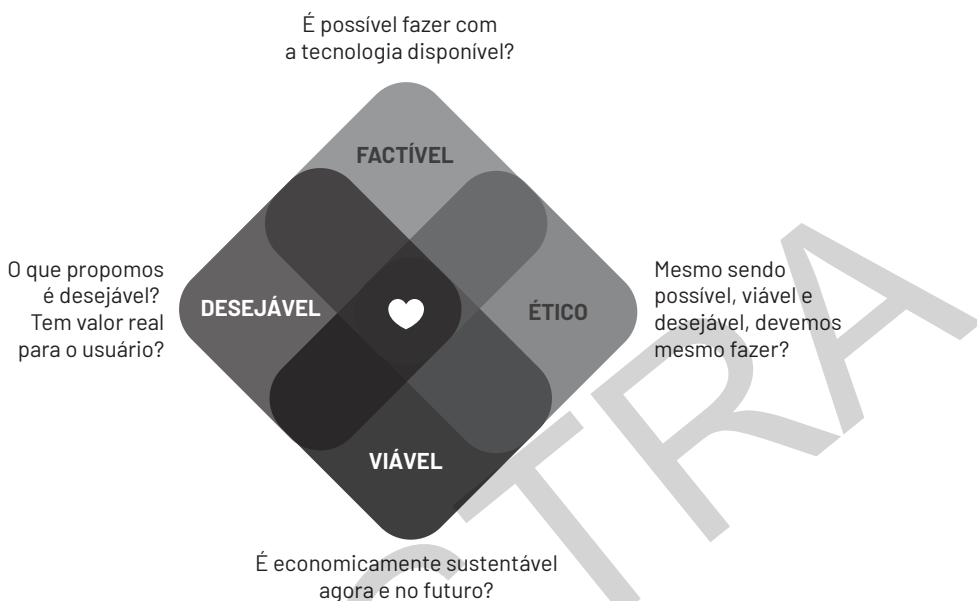


Figura 1 Adaptado de: https://medium.com/@alexandra_89654/designers-we-need-to-talk-about-desirable-viable-feasible-c30209e859b4

um sujeito passivo, que teve sua vida impactada por alguém, uma instituição ou pessoa — e aí entra uma questão problemática do salvador. Quando pensamos em potência, é uma expressão que não é nova, mas é muito mais usada hoje e tem feito sentido pois permite uma interpretação de ação coletiva. Você se junta, forma comunidades, e vira potência ao quadrado, ao cubo, e por aí vai. Assim, o que se produz e faz sentido para as pessoas se propaga com muita facilidade. O benefício dessa história é que você terá uma solução para ser amplamente utilizada. É deixar de pensar a tecnologia para um nicho da população e atuar, por meio de práticas do design contemporâneo, para um ganho de escala autossustentável e legítimo.

Quais os princípios do design que alavancam a inovação?



h.d. mabuse

Talvez seja a forma de pensar. Essa é uma diferença muito radical em relação às outras disciplinas, porque temos uma formação, seja pela academia ou pelo trabalho, que leva a um padrão de pensamento que não é, por exemplo, o da ciência. Definitivamente, o design não é ciência. A ciência é reducionista, em princípio, enquanto o design é sistêmico.



Gabi

O papel de designers para alavancar a inovação é justamente de ser o catalisador. Ser a pessoa que trará essa provocação, a inquietude, achar que só as pessoas que estão naquele grupo talvez não sejam suficientes e precisamos trazer alguém, de dentro ou de fora da organização, dependendo da estratégia, que tenha o conhecimento necessário para fazer diferença.



Helda

É o envolvimento plural e real de pessoas de contextos socioculturais diferentes, com questões identitárias envolvidas para que, de fato, você tenha um amplo potencial criativo e com isso haja uma escala maior de pertencimento. Esse entendimento de como se faz design hoje não consegue abraçar a complexidade do que estamos observando chegar. É importante saber que se continuamos dentro dessa forma muito tradicional, extremamente relevante na execução do projeto de um artefato, também estamos longe de ser a única forma do projeto.

Qual o benefício para as Organizações em se tornarem mais Design-Driven?



h.d. mabuse

Nós presenciamos que a última década do século passado e as primeiras décadas deste século têm trazido momentos dramáticos de grande impacto socioeconômico que afetaram todo mundo. Começando com a bolha imobiliária de 2008, de caráter relacionado às crises cíclicas econômicas, e culminando com a tragédia humanitária da pandemia de Covid-19 em 2020. Algo que acontece em meio a esses graves eventos é a necessidade de sobrevivência das pessoas e organizações, que frente a essas mudanças colocam em xeque alguns modos tradicionais de agir e que normalmente não questionamos no nosso dia a dia. Nesse sentido, podemos dizer que existem duas abordagens diferentes de *Design-Driven* que contribuem com as organizações: de início, a adoção de práticas, técnicas e métodos que têm origem no design, e que podem diminuir os impactos negativos do momento histórico, fortalecendo a colaboração dentro das organizações bem como aumentando o potencial inovador. Em uma abordagem mais profunda, quando as organizações constroem suas estratégias e táticas do dia a dia junto com pessoas que têm o modo de pensar do design, as coisas ficam mais relevantes. Para o entendimento da diferença dessa abordagem mais profunda, podemos resumir em três grandes tópicos os maiores benefícios para as organizações:

Pensamento sistêmico — Ter uma abordagem de planejamento e ação mais alinhado com a forma de pensar do design, em especial com as abordagens mais contemporâneas que questionam a própria concepção reducionista, que busca seguir um esquema projetual que tem um início, meio e fim. São abordagens que abraçam formas de fazer design, como *Design para Transição*, ou *Design para Autonomia*, sendo um grande

diferencial para qualquer organização que enfrenta a alta volatilidade e incerteza do mundo contemporâneo.

Polinização cruzada — Tradicionalmente uma ferramenta de pensamento do design, busca a combinação de saberes de áreas diferentes para dar conta da complexidade dos problemas postos na contemporaneidade. Exemplo: o uso da *Análise de Redes Organizacionais* (ONA, na sigla em inglês), com o conceito de Mundo Próprio (Umwelt), de Jakob Von Uexküll. Esse recurso possibilita interpretar ambientes corporativos como um ambiente ecológico, em que cada nó dessa rede possui limitações de acesso físico e cognitivo, mas pode ser expandido junto às pessoas companheiras, aumentando o bem-estar e produtividade dos membros de uma organização, buscando resultados ainda não percebidos em abordagens tradicionais.

Orquestração — Assim como recombinar ideias, atuar como orquestrador é um processo intuitivo para a forma de pensar *Design-Driven*. A capacidade de promover colaboração entre atores de origens e formações das mais diversas é uma característica inerente ao modo de trabalhar de designers.

POR QUE UM LIVRO SOBRE O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES PELA PERSPECTIVA DESIGN-DRIVEN?

O entendimento da inovação é amplo e repleto de significados que vão muito além do viés tecnológico, mas inovar é, de forma resumida, construir futuro. Como centro de inovação, o CESAR carrega a missão de introduzir novas formas de pensar a agenda do futuro. Entra-se, assim, no terreno do novo e dos processos da criatividade. Por isso, desde 1996, quando foi fundada, a instituição vem construindo uma trajetória de transformação pela inovação, fortemente ancorada no design.

O CESAR acredita que um fator crítico para o sucesso das organizações é conjugar eficiência e continuidade com o questionamento do *status quo* – primeiro passo para provocar saltos disruptivos. Mas é essencial ir além das boas ideias: uma inovação só pode ser reconhecida como tal depois que se encerra um ciclo de produção e validação, quando o produto ou o serviço é bem-aceito no mercado, com retorno de investimento. No início desse processo, as hipóteses podem ser testadas por meio de experimentação rápida, típica de métodos do design.

Assim, a abordagem do design é um grande diferencial para pensar produtos e serviços em um contexto de inovação. Estuda-se o conceito, para que, quando ele passe para a fase de desenvolvimento, a proposta já esteja mais próxima da ideal, porque já foi testada e validada. Esse trabalho se baseia no que é inerente ao design: o potencial de descobrir e redefinir problemas e, então, conceber soluções.

E no centro desses métodos, estão as pessoas – suas vivências, experiências e necessidades. O design é fundamental na construção de processos colaborativos, com um olhar para o usuário e, mais que isso, para questões do cuidado. É um viés cada vez mais determinante na atuação do CESAR e de outras instituições: cuida-se das pessoas e dos resultados sociais, econômicos e ambientais da inovação.

Design não é só ilustração, não é só jornada do consumidor: é o desenho de projetos, o desenho da corporação e de como suas ações trazem impactos à sociedade. Assim, o pensamento e os métodos do design são essenciais em um centro de inovação como o CESAR – que os empresta a clientes e parceiros.

Hoje, dos quase mil colaboradores do CESAR, espalhados pelo Brasil e pelo mundo, 100 são designers. Atuam de forma articulada e distribuída, em todas as áreas da instituição, e aplicam o design em todos os projetos de inovação conduzidos pelo centro. Questões relacionadas aos benefícios do design em uma cultura inovadora, como o design alavanca a inovação e o que motiva organizações a se tornarem mais Design-Driven são respondidas e validadas diariamente, na vivência desses profissionais, há quase três décadas.

São esses questionamentos, debates e construções conceituais que levaram à produção deste livro: ele se baseia na expertise de designers do centro para construir uma visão abrangente sobre a importância do design e seu papel nas organizações.

O livro apresenta, assim, perspectivas valiosas para empresas que desejam inovar e se destacar em seus mercados, por meio de uma compilação de artigos, entrevistas a especialistas e estudos de caso – tudo com o respaldo das abordagens do CESAR, uma organização Design-Driven que acredita que o design é crucial para construir o futuro.

COMO ESTE LIVRO ESTÁ ESTRUTURADO?

Empatia e Alteridade — Frases como “*se colocar no lugar do outro*” têm sido ouvidas frequentemente nas organizações, mas pouco tem se tratado sobre alteridade. O conceito vem da antropologia e visa reconhecer o outro com as suas diferenças no âmbito cultural e social. No capítulo, as autoras buscam entender como a empatia e alteridade estão no processo de trabalhar em conjunto com diferentes pessoas, “*aprender a escutar umas às outras e conseguir extrair o melhor das diferenças para criar algo de fato inovador*”. **Case:** *Se Toca, Mana*. O projeto mostra o design como processo para investigação das barreiras relacionadas à saúde de mulheres LGBT.

Colaboração e Diversidade — Se entendemos que a colaboração é condição fundamental para o desenvolvimento na sociedade contemporânea, o seu papel nas organizações é um dos mais importantes pontos de sucesso para qualquer iniciativa. O capítulo explora o conceito e os caminhos para otimizar a colaboração em organizações, ao mesmo tempo que enriquece seu resultado com a diversidade, amplificando a capacidade inovadora da colaboração por meio da inserção de pessoas que têm vivências das mais diversas. **Case:** *Playtown*, que articulou colaboração e diversidade em intervenções para uma cidade mais lúdica.

Abertura para o novo — Observar, questionar e experimentar são alguns dos princípios trazidos no capítulo. Tudo isso para pensar nessa jornada, que requer um ambiente de segurança e autonomia para as pessoas. Quais são os desafios e quais os resultados encontrados? **Case:** *Bootcamp CESAR e SBT*, criado com o propósito de preparar as pessoas e organizações a atuarem de forma colaborativa, através de uma Cultura da inovação que abraça o novo.

Conhecimento dos processos de design — Uma organização *Design-Driven* assimila o processo de design como parte de sua cultura corporativa, trazendo valores direcionados ao humano em um contexto no qual designers e não designers tornam-se multiplicadores desses processos. Quais as vantagens da adoção transversal dos processos de design por organizações e quais seus caminhos? **Case:** *Neoenergia — Chatbot e muito mais*, como o CESAR trabalhou com a *Neoenergia* para descobrir maneiras diferentes de entender contextos e atuar sobre problemas.

Cultura de experimentação — Quando a experimentação faz parte da cultura da empresa, novas soluções para problemas novos e antigos problemas emergem das práticas difundidas e aplicadas no dia a dia. Como a cultura de experimentação pode tornar as pessoas mais inventivas e engajadas? **Case:** *Batom Inteligente Boticário*, que utiliza inteligência artificial para promover práticas inclusivas de beleza.

Orientação para autonomia — Muito além das tomadas de ações do dia a dia ou da escolha e utilização de processos, *frameworks* e tecnologias: quais as abordagens mais sofisticadas de autonomia numa organização *Design-Driven*? Qual seu papel para experimentação e aprendizado? Quais os benefícios de correr riscos e demonstrar confiança e apoio? **Case:** CESAR, com suas *Verticais e Ações Promovidas*.

Criatividade consciente — A criatividade está intimamente ligada à arte, à experimentação e ao lúdico. Como acontece no contexto corporativo do mercado de trabalho? Quais restrições geralmente se apresentam e quais seus efeitos na organização? **Case:** *INOVA*, programa que conecta pessoas dentro do CESAR para solução de problemas cotidianos.

Abertura para o risco — “Sem risco não se faz inovação e sem inovação corre-se o risco de ser extinto.” Com esse raciocínio lógico, o capítulo dedicado à tolerância ao risco e seus efeitos traz questões como: quais as ferramentas, processos e posturas a abordagem *Design-Driven* traz para otimizar os bons resultados nas organizações? **Case:** *Coferly*, que aplicou o valor das hipóteses e sua validação na prática.

Engajamento — Responsabilidade da liderança, fruto de um ambiente de trabalho seguro e colaborativo, cultura organizacional ou tudo isso combinado e algo mais? No capítulo, a importância de engajar os times das organizações em seus mais variados tamanhos e conformações. **Case:** evento *Colabora! Design, pessoas e experiências*, exemplo de produção colaborativa e engajada da equipe de design do CESAR.

Disposição e determinação — O design pode ser uma poderosa ferramenta capaz de construir visões de futuro compartilhadas e promover a produtividade. Esses são elementos críticos para a criação de um ambiente de grande disposição e determinação para novos desafios. **Case:** *CESAR Go.In (Governança da Inovação)*, que auxiliou uma grande indústria privada do setor elétrico a trilhar a sua jornada de inovação com mais foco, transparência e resultados.

Atitude questionadora — Uma atitude questionadora em relação ao contexto que nos encontramos é uma parte importante da personalidade das boas pessoas designers. Existe um limite para questionamentos dentro do desenvolvimento de um projeto, produto ou serviço? Como a organização pode se beneficiar quando pessoas de todos os perfis mostram uma atitude questionadora adequada? **Case:** *Lenovo — pesquisa e experimentação para construir uma tecnologia de inclusão*.

Olhando para meu negócio — Um conjunto de questões que, a partir de uma reflexão dentro daquilo que tem sido realizado hoje pela organização, facilita um diagnóstico do quão *Design-Driven* ela se encontra em relação a cada um dos pilares trazidos neste livro.

E o futuro? — A partir do que foi aprendido no passado e aplicado no presente, exercitamos, por meio de diálogos entre designers de diversas áreas do CESAR, futuros de impacto, desejáveis e possíveis para as organizações. Um último capítulo que abre inúmeras novas possibilidades.

AMOSTRA