

Design-Driven na prática: um estudo de caso do CESAR

Design-Driven in Practice: a Case Study at CESAR

RIO, Ana Alice; Graduando; C.E.S.A.R School

aarrb@cesar.school

DINIZ, Danilo; Graduando; C.E.S.A.R School

ddj@cesar.school

KLAIC, Frederico; Graduando; C.E.S.A.R School

fgk@cesar.school

ANDRADE, Juliana; Graduando; C.E.S.A.R School

jar@cesar.school

LARRAZÁBAL, Rodrigo; Doutorando, C.E.S.A.R School

rrl@cesar.school

Resumo

Este artigo investiga a relevância de se tornar *Design-Driven* e sua aplicação no desenvolvimento de produtos e na gestão empresarial. O estudo se concentra em compreender os elementos essenciais dessa abordagem e examinar como eles são aplicados no CESAR (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife), fornecendo *insights* para outras empresas que aspiram adotar uma mentalidade orientada pelo *design*. Por meio de entrevistas semi-estruturadas com cinco colaboradores, o estudo revela os pilares fundamentais para a implementação do *Design-Driven* na organização, incluindo mobilização, conscientização e engajamento da equipe. São discutidas também as motivações práticas adotadas pelo CESAR, como abertura para o risco, conhecimento em processos de *design* e engajamento de equipes. Conclui-se que a cultura organizacional, sustentada por mudanças estruturais e culturais, é crucial para promover uma abordagem *Design-Driven* nas empresas.

Palavras chave: *Design-Driven*; inovação; *design*; cultura organizacional.

Abstract

This article investigates the relevance of becoming Design-Driven and its application in product development and business management. The study focuses on understanding the essential elements of this approach and examining how they are applied at CESAR (Center for Advanced Studies and Systems of Recife), providing insights for other companies aspiring to adopt a design-driven mindset. Through semi-structured interviews with five collaborators, the study reveals the fundamental pillars for implementing Design-Driven in the organization, including team mobilization, awareness, and engagement. The practical motivations adopted by CESAR are also

discussed, such as openness to risk, knowledge in design processes, and team engagement. It concludes that organizational culture, supported by structural and cultural changes, is crucial to promoting a Design-Driven approach in companies.

Keywords: *Design-Driven; innovation; design; organizational culture.*

1 Introdução

Nos últimos anos, abordagens e processos de *design* vêm ganhando muita relevância no mercado. A ascensão de processos como o *Design Thinking* e, mais recentemente, o *Design-Driven*, mostram que o *design* se firma como um campo de contribuição ativa e inovadora para as organizações e seus processos de produto, posicionamento de mercado e gestão empresarial. Este artigo busca explorar a relevância dos processos de *design*, entendendo e mapeando indicadores essenciais para a fomentação de uma organização orientada pelo *design*.

O *Design-Driven*, além de ser aplicado no desenvolvimento de produtos e como metodologia, é uma ferramenta crucial para a gestão de organizações. “Ser uma empresa *Design-Driven* implica em adotar um olhar sistêmico para cada faceta da instituição” (CABRAL, 2023, p. 10). Sob a perspectiva de desenvolvimento de produtos, o *Design-Driven* é uma abordagem que observa que as pessoas adquirem produtos ou serviços buscando significado – onde as necessidades dos usuários são atendidas pela forma, função e também pela experiência. Em uma perspectiva empresarial, o enfoque está relacionado à cultura organizacional, onde a empresa orientada pelo design incorpora o processo de design como parte de sua cultura corporativa, valorizando aspectos humanos e promovendo um ambiente de troca ativa e melhoria contínua (VALLE; GRILLO; ALENCASTRO; 2023).

Dessa forma, implementar o *Design-Driven* numa organização implica em entender quais são os elementos chave dessa abordagem, suas atitudes e seus processos. Assim, o presente artigo apresenta um estudo de caso focado na empresa CESAR (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife), sediada no Porto Digital da cidade do Recife, em Pernambuco, que nos permitiu compreender os elementos utilizados pela organização para se posicionar como *Design-Driven* e explorar como os mesmos podem ser aplicados em outras empresas.

A pesquisa apresentada neste artigo visa preencher uma lacuna na literatura acadêmica e entender melhor sobre esse cenário de crescimento de abordagens de *design*, oferecendo uma análise exploratória dos processos e atitudes que caracterizam uma organização orientada pelo *design*. Ao explorar o caso do CESAR, esperamos fornecer *insights* práticos e um material de estudo sobre esse enfoque, que possam ser replicados e adaptados por outras empresas, contribuindo para o avanço do campo do *design* e da gestão empresarial.

2 Fundamentação Teórica

Para iniciar nosso estudo, é necessário entender, primeiramente, o conceito de *Design-Driven* e seu impacto na inovação empresarial

Se faz necessário destacar que na grande maioria das citações do termo *Design-Driven*, ele está primariamente relacionado ao termo *innovation* (inovação), que enfatiza a aplicação e integração do *design* em um nível empresarial holístico para uma inovação radical, não apenas

impulsionada exclusivamente pela tecnologia (Verganti, 2008).

Assim, o uso do conceito quando voltado para organizações, implica que estas, são *Design-Driven* quando integram com sucesso abordagens de *design* e, por fim, se transformam em organizações nas quais o *design* impulsiona a geração de valor da organização, resultando em uma vantagem competitiva sustentável (Björklund et al., 2020).

Dessa forma, entendemos como conceito de *Design-Driven* o ato de assimilar princípios de *design* de maneira estratégica a fim de maximizar as chances de se obter o resultados satisfatórios, seja em organizações, no desenvolvimento de produtos ou de serviços.

Quando falamos de inovação, entendemos que ela desempenha um papel fundamental no aumento da produtividade das empresas. Através dela surgem e se disseminam novos conhecimentos, ampliando as oportunidades econômicas para criar novos produtos e adotar métodos operacionais mais eficientes. Sendo um elemento importante na competitividade entre as organizações.

Já a inovação *Design-Driven*, como citado por Verganti (2008), se relaciona muito com o crescimento financeiro de uma empresa, assim como o valor de seus produtos são percebido, de maneira que “Se realizada com sucesso, cria produtos de personalidade forte e marcante que se destacam nos grupos de produtos parecidos com os dos concorrentes”.

3 Metodologia

3.1 Escolha do Método de Pesquisa

No processo de escolha da metodologia para esse artigo considerou-se métodos que tivessem essencialmente o caráter exploratório. Devido ao baixo número de publicações sobre o campo de estudo do *Design-Driven* em específico, determinou-se a necessidade de escolha de um método que fosse capaz de elucidar dúvidas e questionamentos acerca da temática.

A partir disso, foi escolhido o estudo de caso como método para se alcançar essas conclusões. O estudo de caso configura-se como o método mais adequado para pesquisas direcionadas a problemas contemporâneos, em que os atores envolvidos ainda possuem memória vívida sobre os acontecimentos e informações primárias são passíveis de serem encontradas (YIN, 2010). Além disso, é indicado para projetos onde o pesquisador pretende contribuir com o reconhecimento e caracterização de fenômenos organizacionais. Sua estrutura possibilita o estudo de características holísticas e significativas da vida real (YIN, 2010).

O estudo de caso tem inclinação natural pela adoção do raciocínio indutivo, em que se busca chegar à generalização partindo do particular (CHIBENI, 1996). Dessa forma, ancorando-se nessa lógica de pensamento, foi escolhido realizar um estudo de caso único, de modo que o objeto da pesquisa pudesse fornecer informações práticas relevantes para o estudo e proporcionar um maior aprofundamento na temática.

3.2 Objeto de estudo

Como objeto de estudo foi escolhido o CESAR (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife). O CESAR é um instituto de pesquisa e desenvolvimento localizado no polo de inovação e tecnologia de Recife-PE, conhecido pelo seu trabalho desenvolvido nas áreas de tecnologia da informação, inovação e *design*. A primeira variável considerada nesse processo de escolha foi a

autoridade com relação ao tema.

Atualmente, colocando o *design* no centro de suas operações e decisões estratégicas, o CESAR tornou-se referência na aplicação da abordagem *Design-Driven*. Em 2023, a organização lançou o livro “O futuro das organizações pela perspectiva *Design-Driven*” em uma co-autoria entre os *designers* da instituição. Esse material, serviu como ponto de partida para o desenvolvimento do presente artigo, uma vez que, lança o olhar sobre diferentes eixos temáticos relacionados à adoção da abordagem *Design-Driven*.

Ademais, foi levado em consideração o fator de proximidade dos pesquisadores com o objeto de estudo, uma vez que estes são discentes do curso de graduação oferecido pela CESAR School, o braço educacional do CESAR. Alcançando de forma facilitada o acesso aos entrevistados.

3.3 Coleta de Dados

Como método para coleta de dados foi escolhido o formato de entrevistas semi-estruturadas, onde os entrevistadores são orientados por tópicos e perguntas que norteiam a entrevista, mas que permitem a liberdade para alteração na ordem das perguntas e formulação de novos questionamentos mediante o decorrer das respostas. Optou-se por esse formato pela capacidade de abordar todos os tópicos básicos necessários e explorar a particularidade de cada entrevistado diante das suas diferentes experiências.

As entrevistas foram realizadas com cinco colaboradores do CESAR de diferentes funções dentro da organização, priorizando aqueles que atuam na empresa há no mínimo cinco anos, uma vez que, um dos objetivos de pesquisa era observar o processo evolutivo da disseminação do *Design-Driven* e seus efeitos práticos no dia a dia.

A escolha do número de entrevistas realizadas tomou como base o conceito de saturação de dados apresentado por Morse (1994), ele afirma que a saturação pode ser atingida com um número pequeno de entrevistas, desde que essas sejam ricas e relevantes. Conceito que dialoga com o que Yin (2014) aborda para falar em um contexto de pesquisas direcionadas para estudos de caso, argumentando que essas podem assumir um número de entrevistas menor, contanto que os dados coletados sejam suficientes para responder a pergunta de pesquisa.

4 Discussão

4.1 Construindo times *Design-Driven*

“Começamos provocando o próprio CESAR” (Entrevistado 4, 2024). A disseminação da abordagem *Design-Driven* no CESAR ocorre fruto de uma construção e inquietude de *designers* que atuavam na organização. É preciso ter em mente dois pilares essenciais que permitiram essa disseminação: mobilização e conscientização.

Mobilização, porque quando se fala em disseminar uma nova filosofia seus precursores precisam ter bem claro onde querem chegar. Dessa forma, os *designers* tinham como objetivo demonstrar a importância do papel do *design* nos projetos de ponta a ponta. Para assim, alcançar maior relevância e autoridade. Era ainda o primeiro passo para que o *design* conseguisse de fato estar espalhado por toda a organização.

A conscientização surge como consequência da necessidade de disseminar essa filosofia. De acordo com o Entrevistado 4, durante o processo de disseminação, o CESAR não adotou uma equipe focada exclusivamente em pensar na aplicação do *Design-Driven* e estratégias para que isso fosse possível. Dessa forma, o foco desde o princípio era ter times formados por *designers* e não designers alinhados, sob uma mesma linha de pensamento, mas que isso estivesse internalizado de modo intrínseco e involuntário nas equipes.

“É muito importante que a gente entenda o olhar dos outros, das outras disciplinas também, de quem atua com o desenvolvimento, de quem atua com gerência, de quem atua com a parte estratégica, porque é justamente isso que prega o *Design-Driven*: é que ele saia de dentro de quem é responsável só por fazer o *design* e esteja dentro da atuação da empresa como um todo.” (Entrevistado 2, 2024)

A fala citada acima de um dos entrevistados sintetiza essa necessidade e olhar que o CESAR tinha em conectar pessoas de diferentes disciplinas em prol de um mesmo propósito. É a partir disso que surgem diferentes iniciativas internas da organização como o “Inova” e o “Colabora!”, que serão detalhados mais adiante.

4.2 ***Design-Driven* na prática**

Durante as entrevistas e com a análise do livro do CESAR “O futuro das organizações pela perspectiva *Design-Driven*”, é possível visualizar quais são os elementos centrais do *Design-Driven* dentro da organização e quais são seus resultados práticos. O primeiro ponto a se pensar é que existem níveis de *design* dentro de uma mesma empresa, afinal, existem diferentes times e cada um vai inserir o *design* de uma maneira diferente no trabalho. Ou seja, uma empresa orientada ao *design* dificilmente vai ter o ponto ideal de homogeneidade do pensamento de *design* dentro da organização, “Cada área vai estar em um ponto diferente desse. E aí não dá para dizer que a instituição toda está universalmente em uma nota específica” (Entrevistado 3, 2024)

No entanto, existem certos fatores que podem ser analisados e postos em prática que ajudaram o CESAR a se colocar como *Design-Driven*. Os elementos citados de maneira mais relevante durante a entrevista foram: Abertura para o risco, conhecimento em processos de *design* e o engajamento de equipes.

A abertura para o risco é um dos pontos centrais levantados pelo livro citado anteriormente e pelos entrevistados, afinal sem essa abertura não há possibilidade de inovar na resolução de problemas e também não há espaço para uma atitude questionadora, ambos elementos essenciais dentro do pensamento em *design*.

“Inovação não acontece se você não erra. Porque se você acertar toda vez, você não está fazendo inovação, você está copiando a coisa que já veio de outra pessoa, que já está aprovada”. (Entrevistado 1, 2024)

Assim, a abertura para o risco não só incentiva a inovação na empresa, como também colabora para a longevidade desta, na medida em que possibilita à empresa atravessar as diferentes gerações e mudanças sociais. Uma outra perspectiva sobre o risco é trazida no livro do CESAR, em que “O risco é o gatilho que nos faz procurar diferentes maneiras de construir o que planejamos e alcançar mais do que o esperado.” Portanto, a abertura ao risco pode ser vista como um disseminador de inovação e de resultados de excelência dentro do CESAR.

Os processos em *design* não podem ser deixados de lado para entender a implementação do *Design-Driven*, visto que uma empresa *Design-Driven*:

“é uma empresa que olha o *design* como uma das disciplinas core para poder tomar decisões [...] um movimento para inserção de *design* nas atividades do dia a dia.”
(Entrevistado 1, 2024)

Dessa forma, o *design* não pode ser olhado como uma matéria isolada, como uma disciplina apenas de fazer *layouts*, identidade visual e interface. O *design* é um verdadeiro orientador de processos na empresa, utilizando suas metodologias para ajudar os mais diversos setores de uma empresa. E é isso que ocorre no CESAR, que hoje apresenta mais 150 designers entre seus colaboradores, os quais participam de maneira efetiva da construção dos produtos. Para o Entrevistado 5, desenvolvedor *fullstack*, o *design* fez muita diferença nos processos de projetos, trazendo mais clareza sobre o objetivo, um olhar mais apurado para o cliente e para o produto que estavam desenvolvendo, fatores que não eram claros em suas experiências profissionais anteriores. Assim a aplicação de metodologias de *design* colaboram para um olhar mais centrado no cliente e conseqüentemente produtos que performam melhor:

“Eu saí de um mundo de só projeto para um mundo de produto, onde você não enxerga atividades como você enxerga em projetos técnicos de desenvolvimento. Você enxerga entregas. O que você vai entregar pro cliente é mais importante. O como aquilo vai ser feito. O como vocês vão pensar em *features* para aquela coisa.” (Entrevistado 5, 2024)

Para Priscilla Alcântara uma das co-autoras do livro *O futuro das organizações pela perspectiva Design-Driven*, as estratégias de design podem contribuir para desenvolver métricas baseadas em entregáveis que se alinhem com a jornada das pessoas, ou seja, métricas que ajudam a identificar o bom funcionamento de um projeto. O que demonstra a relevância das abordagens do *design* dentro do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.

Por fim, o engajamento do time nas práticas e pensamento em *design* é essencial para que o *Design-Driven* seja realmente implementado. Essa participação de vários colaboradores pode ser um desafio porque uma empresa *Design-Driven* vai muito além de um setor de *design*.

Mas esse engajamento é uma via de mão dupla, pois além de engajar o time para compreender as abordagens do *design*, essa adoção de uma perspectiva orientada ao *design*

também é fonte de envolvimento dos colaboradores nos projetos do CESAR. Para Luciana De Mari em *O futuro das organizações pela perspectiva Design-Driven*, o engajamento de um projeto não depende do tipo de projeto, mas sim do time que está atuando nele. Assim, para ela, o papel das lideranças é fundamental na formação de atividades que permitam criação de diálogos, favorecendo troca e colaboração. Nesse sentido, fica claro a importância da cultura organizacional, que deve preservar e disseminar certos valores com intuito de manter um ambiente seguro e que promova a confiança e colaboração entre o time.

Essa cultura é um elemento analisado desde a contratação, na medida em que não faz sentido efetivar um colaborador que não tenha *Fit* cultural e que não compactue com o pensamento em *design*:

“Então, eu estou entrevistando para *designer*, eu tenho que ver se essa pessoa que eu estou trabalhando também, ela alinha o pensamento *Design-Driven* com o pensamento da minha empresa, na ponta. Mesmo sendo um *designer*, pode ser que ele tenha o pensamento de, não, eu só faço o meu serviço aqui, valeu, falou, não tem isso não. Sabe?” (Entrevistada 1, 2024)

Porém, para o CESAR chegar nesse patamar e conseguir implementar esses elementos foi necessário a ampliação do papel do designer em seus projetos, além do aumento do número desses colaboradores.

“Hoje a gente tem *designers* no CESAR em quase todas as áreas. Coisa que era impensável antes. Hoje a gente tem designer em capital humano. A gente tem *designer* na área de infraestrutura. A gente tem *designer* em quase todas as áreas da *school*. Então onde você vai tem um *designer* lá dentro.” (Entrevistado 2, 2024)

Essa mudança de cenário é de extrema importância na medida em que são os *designers*, no geral, que espalham as abordagens e o pensamento centrado no *design*. Assim, para ser reconhecida como *Design-Driven*, os colaboradores do CESAR precisaram passar por um processo de reaprendizagem, entendendo o que é o *design* e como certas práticas podem ser úteis para as atividades que exercem. Grande parte desse movimento que ‘educou’ a empresa ao pensamento de *design* foi levantado pelos próprios *designers* do CESAR, que convidavam colaboradores de outras áreas para eventos e palestras de *design* (Entrevistado 4, 2024). Em suma, fica evidente a importância da cultura e engajamento de equipes para uma organização *Design-Driven*.

Desse modo, é possível observar que o *design* é integrado de forma variada nos diferentes níveis e equipes de uma empresa, impossibilitando uma homogeneidade total de um “nível de *Design-Driven*”. Assim, fatores como abertura para o risco, conhecimento em processos de *design* e engajamento das equipes se destacam como fatores fundamentais e que contribuíram para o CESAR ser *Design-Driven*. A abertura para o risco fomenta a inovação e a longevidade empresarial, enquanto os processos de *design* orientam decisões e práticas cotidianas, promovendo um olhar centrado no cliente e melhores resultados de produto. Em adição, o engajamento das equipes e a

cultura organizacional se colocam como essenciais na jornada de disseminação e incorporação do *Design-Driven* na organização, destacando a importância de líderes que promovam colaboração e alinhamento cultural desde a contratação.

4.3 Replicando o *Design-Driven*

O CESAR foi criado no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco por um grupo de jovens engenheiros, com o objetivo de transformar o cenário local. Inicialmente, a empresa era predominantemente dirigida por engenheiros, com os *designers* limitados à entrega de partes visuais solicitadas, sem uma participação efetiva nas decisões de projeto. Este estudo visa entender quais fatores incentivaram e acarretaram as mudanças no CESAR e como esses podem ser adaptados por outras empresas que desejam se tornar *Design-Driven*.

Primeiramente, é importante reconhecer que essa mudança no CESAR começou a ser implementada quando outras empresas começaram a destacar o valor agregado do *design*. O estudo de 2017 da *Design Management Institute*, organização internacional que conecta *design* aos negócios, dizia que "empresas focadas em *design* superaram o S & P em 219% ao longo de dez anos". O S&P 500 (*Standard & Poor 's 500*) é um índice de mercado que mede o desempenho das 500 maiores empresas de capital aberto nos Estados Unidos. Este índice é amplamente considerado um dos melhores indicadores do desempenho das grandes empresas americanas e da economia em geral. Nesse sentido, a McKinsey, firma global de consultoria de gestão que atende empresas líderes, também destacava em seu relatório de 2018 que as principais empresas de *design* aumentam suas receitas e retornos aos acionistas quase duas vezes mais rápido que seus concorrentes do setor. Isso permitiu que os *designers* obtivessem respaldo para lutar por maior participação na empresa e demonstrar para a diretoria o valor dessa transformação.

A superação das barreiras culturais de desvalorização do *design* começou com a criação de eventos internos. Como citado anteriormente, um exemplo é o Innova, que consistia em capacitações de metodologias de *design* para não *designers* da empresa:

"Foi uma maneira de a gente capacitar na prática pessoas do que a gente chama de áreas meio. Então a gente juntou grupos de pessoas de compras, de serviços, do financeiro. Para que elas trouxessem problemas e a gente facilitasse a solução desses problemas a partir de *design sprints*, experimentações. A gente fez várias dinâmicas ao longo de meses. A gente fez uma capacitação de *design*. Então aquilo ali foi que começou a espalhar o *design* pela instituição." (Entrevistado 2, 2024)

Outro evento essencial foi o Colabora!, a semana do *design* do CESAR. Esta semana envolveu palestras e *workshops*, onde *designers* e não *designers* aprenderam e debateram sobre *design* com profissionais da área. O evento continua acontecendo anualmente até os dias atuais.

"(O Colabora!) É um momento de grande aprendizado onde certas competências vão sendo desenvolvidas organicamente, como proatividade, visão holística, comunicação,

cooperação, criatividade e pensamento crítico. A organização ganha pessoas mais satisfeitas, com um fortalecimento da cultura para dentro e fora, com aproximação entre áreas - suporte, capital humano, operações, marketing, infraestrutura, financeiro -, ações de sustentabilidade prototipadas durante o evento, e conhecimento teórico e prático desenvolvidos pelas atividades. (...) É envolvimento com propósito. ” (VALE, GRILLO e ALENCASTRO, 2023, p. 149)

A nomeação de um *Chief Design Officer* e a inclusão de designers nas decisões estratégicas ajudaram a solidificar a importância do *design* na tomada de decisões empresariais. Hoje, existem designers envolvidos em todos os processos e projetos, com importância equiparada à dos engenheiros. O que é visto na empresa como um grande diferencial, pois acreditam que os profissionais de *design* são diferenciados do mercado por terem as condições de atuar em diferentes níveis dentro de todo processo de *design*.

Desta maneira, para que outras empresas se tornem *Design-Driven*, é essencial investir em uma equipe especializada e adotar práticas que integrem essa abordagem em todas as camadas da organização, além de capacitar os funcionários e promover uma cultura voltada para a inovação. A experiência do CESAR demonstra que mudanças estruturais e culturais, sustentadas por eventos internos e apoio executivo, são fundamentais para essa transformação.

O livro “O Futuro das Organizações pela Perspectiva *Design-Driven*” apresenta um conjunto de perguntas destinadas a avaliar se uma empresa é ou não orientada pelo *design*. É importante ressaltar que, de acordo com as análises previamente realizadas, ser uma organização *Design-Driven* envolve a empresa como um todo. Portanto, para obter melhores resultados, recomenda-se coletar respostas de diversos colaboradores provenientes das mais variadas áreas da empresa.

Cada pergunta solicita que o respondente leia uma afirmação e avalie, em uma escala de 1 a 10, o quanto concorda com o enunciado, sendo 10 equivalente a "concordo fortemente". As perguntas são elaboradas com base em pilares identificados pelo CESAR como essenciais para uma organização orientada pelo *design*. Esses pilares são:

1. **Empatia e alteridade:** Entendemos a tecnologia como um meio de resolver problemas reais das pessoas, não como fim. Sabemos que não somos os utilizadores finais para a nossa solução e não podemos assumir que a nossa verdade os representa. Temos o cuidado de não sobrecarregar quem está trabalhando no processo de desenvolvimento das soluções.
2. **Colaboração e diversidade:** Os times são multidisciplinares e as diferenças são vistas como algo positivo. As pessoas são incentivadas a aprender com os outros e a colaboração é fácil. Pessoas com deficiência, de nacionalidades, formação religiosa, orientação sexual ou gêneros diferentes são igualmente respeitadas e têm as mesmas oportunidades.

3. **Abertura para o novo:** As pessoas têm liberdade para trabalhar em novas ideias, demonstram interesse e disposição em realizar mudanças e se adaptar. A organização vê com bons olhos quando alguém trabalha uma ideia nova, ainda que não faça parte das suas atribuições formais do dia a dia.
4. **Conhecimento do processo de *design*:** Todos os indivíduos conhecem o processo de *design* e sabem da importância dele para a inovação em nossa organização. As lideranças entendem a pessoa de *design* como facilitadora no processo de inovação, entendem seu papel estratégico e incentivam todos no time a colaborar nesse sentido.
5. **Cultura de experimentação:** Existe incentivo por parte da liderança para que as pessoas possam efetuar experimentos, as pessoas têm acesso a ferramentas adequadas e sabem que isso é esperado de todas as pessoas, embora possa contar com o auxílio de alguém de *design* como facilitador, caso necessário.
6. **Orientação para a autonomia:** As pessoas têm liberdade na organização. Isso é incentivado e esperado pela liderança e vale para todo mundo. Não se espera que todos façam as coisas sempre de uma forma específica e nem que alguém esteja sempre lhe dizendo o que fazer.
7. **Criatividade consciente:** A criatividade dentro da organização é transversal e não restrita a um grupo de pessoas. Se alguém não tem esta habilidade desenvolvida, tem oportunidade de receber treinamento e exercitá-la.
8. **Abertura para o risco:** Fracassos e falhas são vistos como parte do processo de inovação e como aprendizado. Na nossa organização acreditamos em falhar rápido para acertar rápido. Há um senso comum de que, se as coisas saem certo da primeira vez, dificilmente estamos fazendo inovação como deveríamos.
9. **Engajamento:** As lideranças estão empenhadas em prover os meios para que a inovação aconteça, além de participar ativamente do processo de construção das soluções e incentivar os indivíduos a se engajarem em processos de inovação em seus projetos diretos ou indiretos. As pessoas demonstram disposição para trabalhar arduamente em novas ideias, independentemente de terem sido suas ou não
10. **Disposição e determinação:** As lideranças da nossa organização estão dispostas a compartilhar recursos para torná-la ainda mais orientada ao *design* e à inovação. Além disso, as pessoas estão dispostas e determinadas a contribuir de forma voluntária no desenvolvimento de novas ideias, entendendo que esta atitude é o coração do nosso negócio.
11. **Atitude questionadora:** Na nossa organização as pessoas podem fazer questionamentos sem serem retalhadas e sabem disso. Cada indivíduo é motivado a enxergar os problemas com a mente aberta, esperando que surjam questionamentos, e sabem, que fazer perguntas é fundamental no processo de inovação pelo *design*.

Através deste questionário, é possível identificar pontos de melhoria e avaliar se a organização é, de fato, orientada pelo *design*. No entanto, é crucial compreender que a consolidação de uma cultura guiada pelo *design* exige um trabalho contínuo e ininterrupto. É necessário manter-se sempre vigilante e atento para colher os frutos dessa abordagem.

5 Conclusão

Este artigo se concentrou na busca por um aprofundamento maior e compreensão sobre o tema Design-Driven, onde, através de um estudo de caso do CESAR (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife), uma empresa pernambucana, foi possível destacar elementos essenciais para a implementação dessa metodologia e fornecer insights valiosos para outras empresas que desejam adotar essa abordagem. Durante o estudo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com colaboradores do CESAR, o que permitiu identificar pontos críticos para a implementação do Design-Driven na organização, sendo eles: a abertura para o risco, o conhecimento em processos de design e o engajamento das equipes.

Além disso, a análise das entrevistas revelou que uma empresa que busca se tornar Design-Driven deve investir não apenas em uma equipe de design, mas também em práticas que integrem o design em todas as camadas da organização, capacitar os funcionários e promover uma cultura de design. Essa cultura, marcada pela curiosidade constante e pela disposição para assumir riscos, é o motor para um ciclo contínuo de melhorias, que gera inovação e cria um ambiente fértil para o desenvolvimento organizacional.

Este estudo de caso, portanto, oferece uma compreensão aprofundada da metodologia Design-Driven e serve como um guia prático e estratégico para outras organizações que buscam melhorar seus resultados, tornando sua metodologia organizacional mais sustentável e duradoura, além de fomentar inovações contínuas e uma adaptabilidade superior no mercado competitivo. É fundamental notar que a aplicabilidade do Design-Driven não se restringe ao setor tecnológico, mas é relevante para organizações de diversos setores que almejam se destacar através da inovação centrada no usuário.

Vale ressaltar, também, que por ser um tema ainda pouco explorado, este artigo serve como um estímulo para que mais pesquisas e aprofundamentos sejam desenvolvidos ao redor do tema Design-Driven, trazendo mais clareza e facilitando a aplicação prática de sua metodologia. Ao incentivar uma exploração mais ampla, este trabalho pretende contribuir para uma compreensão mais completa e uma adoção prática dos princípios do Design-Driven em diferentes setores e indústrias, pavimentando o caminho para que as empresas não apenas acompanhem as transformações do mercado, mas assumam a liderança nessas mudanças. Essa liderança será essencial para enfrentar os desafios futuros e capturar as oportunidades que a inovação orientada pelo design pode proporcionar.

6 Referências

BJÖRKLUND, Tua; MAULA, Hanna; SOULE, Sarah; MAULA, Jesse. Integrating Design into Organizations: The Coevolution of Design Capabilities. *California Management Review*, v. 62, n. 1, p. 100-124, 2020.

CHIBENI, S. S. A. Inferência Abdutiva e o Realismo Científico. *Cadernos de História e Filosofia da Ciência*, série 3, v. 6, n. 1, p. 45-73, 1996.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. Design Value Index: Business Performance of Design-Driven

Companies. Boston, MA: Design Management Institute, 2014.

MCKINSEY & COMPANY. The Business Value of Design. McKinsey & Company, 2018. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>. Acesso em: 26 maio 2023.

MOON, Sumi. People Management for Design-Driven Organizations: Successful Design Integration Through Empowering Designers. 2022. Master's Thesis (Mestrado em Design) – Aalto University School of Arts, Design and Architecture, 9 maio 2022.

MORSE, Janice M. Designing Funded Qualitative Research. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 220-235.

ROTHWELL, R. Towards the Fifth-Generation Innovation Process. *International Marketing Review*, v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994.

VALE, M.; GRILLO, W.; ALENCASTRO, Y. Design-Driven: O Futuro das Organizações pela Perspectiva Design-Driven. 1. ed. São Paulo: Atla Editora, 2023.

VERGANTI, R. Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Boston: Harvard Business Press, 2009.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.