

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO

MARIA ISABEL PAULO BRAUN

UM ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE DESIGN E GOVERNANÇA

Porto Alegre
2019

MARIA ISABEL PAULO BRAUN

UM ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE DESIGN E GOVERNANÇA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Fabiane Wolff

Porto Alegre

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B825e Braun, Maria Isabel Paulo.
Um estudo sobre as relações entre design e governança / Maria Isabel Paulo Braun. – 2019.
87 f.: il.: 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Fabiane Wolff.

1. Design. 2. Governança Corporativa. 3. Gestão do Design. I. Título. II. Wolff, Fabiane.

CDU 7.05:67

Bibliotecário Responsável: Lucas Oliveira da Silva CRB10/2237

MARIA ISABEL PAULO BRAUN

UM ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE DESIGN E GOVERNANÇA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Fabiane Wolff

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Fabiane Wolff (Orientadora)

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

Prof. Dr. Guilherme Englert Corrêa Meyer

Prof. Carlos A. Diehl

Porto Alegre

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha amada e inesquecível mãe, Maria Joaquina, que foi meu orgulho e exemplo de mulher íntegra, resiliente e esteio da família.

Ao meu pai, Luzardo, que, com sua espiritualidade, me ensinou valores fundamentais como humildade, simplicidade e bondade.

Faço um agradecimento muito especial à minha inspiradora e admirável filha, Priscila, a quem já passei o legado de ir atrás de seus sonhos profissionais, pessoais e espirituais.

Ao meu marido, Eduardo, agradeço pela compreensão, pelo incentivo e pelo apoio.

Obrigada à minha orientadora, Fabiane Wolff, que acompanhou meu desenvolvimento neste desafio.

Meu agradecimento à Amanda, revisora e mentora extremamente dedicada, que colaborou para tornar a minha dissertação uma realidade.

"one of the only ways to get out of a tight
box is to invent your way out "

Jeff Bezos

RESUMO

A velocidade de transformação do mercado demanda a antecipação de tendências para o futuro. Repensar estratégias para suportar incertezas exige mudar o *mindset* e buscar novas práticas de gestão que gerem diferencial competitivo e performance superior. A Gestão de Design vem buscando formas de se inserir como uma dessas estratégias, obtendo sucesso por meio da inovação. A governança funciona como suporte às constantes adversidades, promovendo segurança nos processos de tomada de decisão e possibilitando a definição de novas estratégias com riscos mitigados. Diante deste cenário, este estudo pretende entender as relações existentes entre design e governança a partir de um estudo teórico de ambas as áreas e de uma pesquisa de campo com atores do contexto organizacional. Optou-se por utilizar a abordagem exploratória e uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e de campo, com entrevistas semiestruturadas e em profundidade. O referencial teórico viabilizou identificar relações comuns entre Design e Governança, justificando a relevância de compreender as possibilidades de uso do design como elemento de transformação da estratégia corporativa. Foi possível verificar que design e governança estão olhando na mesma direção por meio das quatro forças de design (BORJA DE MOZOTA, 2006), referindo-se ao seu potencial de promover e sustentar a inovação como motor de crescimento das organizações. Nesta mesma linha, as boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2015), funcionam como uma proteção para que haja espaço para correções de rota, sem ameaças não calculadas à estabilidade do negócio. As duas teorias se complementam e abrem espaço para a discussão que deve estar em pauta em todas as áreas: as novas formas de diferencial competitivo e de geração de valor por meio da inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Design. Gestão de Design. Governança Corporativa. Inovação. Diferencial Competitivo. Geração de Valor.

ABSTRACT

The speed of market transformation demands forecasting future trends. Rethinking strategies to support uncertainties requires changing the mindset and seeking new management practices, generating competitive advantage and superior performance. Design Management has been looking for ways to insert itself as one of these strategies, succeeding through innovation. Governance supports constant adversity, promoting safe decision-making processes and enabling new strategies with mitigated risks. In this scenario, this study aims to understand the relationship between design and governance from a theoretical study of both areas and a field research with actors of the organizational context. We chose to use the exploratory approach and a qualitative, bibliographic and field research, with semi-structured and in-depth interviews. The theoretical framework made it possible to identify common relationships between Design and Governance, justifying the relevance of understanding the possibilities of design as a transformation element of corporate strategy. It was possible to verify that design and governance are looking in the same direction through the four powers of design (BORJA DE MOZOTA, 2006), referring to their potential to promote and sustain innovation as a growth engine of organizations. Along the same lines, good corporate governance practices (IBGC, 2015) act as a safeguard to allow room for route corrections, without any unimportant threats to business stability. The two theories complement each other and enable the discussion that should be on the agenda in all areas: the new forms of competitive differentiation and value creation through innovation.

Keywords: Design. Design Management. Corporate Governance. Innovation. Competitive advantage. Value creation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - representação dos conceitos estudados sobre design	25
Figura 2 - representação dos conceitos estudados sobre Governança Corporativa.	38
Figura 3 - representação dos conceitos convergentes entre Design e Governança Corporativa.....	39
Figura 4 – Esquema metodológico da dissertação.....	45
Figura 5 – Relação entre design, governança e inovação nas organizações entrevistadas.....	74
Figura 6 - relação entre design e governança após a análise das entrevistas.....	75

LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CA	Conselho de Administração
CBD	Centro Brasil Design
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Innovation Officer
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DMI	Design Management Institute
ESDI	Escola Superior de Desenho Industrial
FDC	Fundação Dom Cabral
FMI	Fundo Monetário Internacional
GC	Governança Corporativa
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICSID	International Council of Societies of Industrial Design
IGC	Índice de Governança Corporativa
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PSS	Product Service System
PWC	PricewaterhouseCoopers
SOX	Sarbanes-Oxley

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.2 Problema	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa	13
2 GESTÃO DE DESIGN E INOVAÇÃO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	16
2.1 Conceitos de Design: do Produto à Estratégia	16
2.2 A Gestão de Design	18
2.3 Inovação em Design	22
3 GOVERNANÇA	27
3.1 Conceito de Governança Corporativa	27
3.2 A Governança Corporativa Através do Tempo e do Mundo: Aspectos Históricos	30
3.3 A importância da Governança Corporativa Como Modelo de Gestão	32
3.4 Inovação na Governança Corporativa	36
4 RELAÇÕES ENTRE DESIGN E GOVERNANÇA CORPORATIVA	39
5 METODOLOGIA	43
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
6.1 Caracterização da Amostra	46
6.2 Design e Governança: da Teoria à Prática	49
6.2.1 Percepções Sobre o Termo <i>Inovação</i> em Design e Governança	52
6.2.2 Elementos de Design na Estratégia Organizacional	56
6.2.3 Design e Governança Gerando Resultado Superior	61
6.3 Discussão dos Resultados	71
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	80
ANEXO – QUESTÕES NORTEADORAS DE PESQUISA	85

1 INTRODUÇÃO

A imprevisibilidade do mercado competitivo é a grande razão pela qual uma empresa se movimenta. Mesmo que não esteja em um momento de risco, sua meta principal é o atingimento de resultados superiores àqueles alcançados pelo mercado em que está inserida. A complexidade do cenário como um todo, sua transformação em alta velocidade, a qual exige constante antecipação em relação às próximas tendências e a incerteza em relação ao futuro, talvez, sejam as principais razões pelas quais essa imprevisibilidade se apresenta. Cada vez mais é possível perceber a mudança de perspectiva no sentido de que o que antes era rígido, centralizado e seguro, hoje precisa ser flexível, colaborativo e, de certa forma, arriscado. Mudar de lente tão rapidamente para adquirir fluidez é tarefa que demanda uma energia difícil de adquirir nos moldes atuais em que as empresas tradicionais, ou construídas sob um aporte tradicional, ainda estão inseridas.

Não é novidade que, no ambiente corporativo da atualidade, há uma série de questões que necessitam ser revisitadas no intuito de manter essa busca incessante por transformação. A maneira dicotômica com que se tenta equilibrar a agilidade na busca de resultados a curto prazo e a construção mais efetiva de soluções movimenta a empresa em direção a um novo caminho, no qual a mudança seja uma constante ao invés de um sofrimento. É inevitável que nesse processo se repense frequentemente nos elementos que compõem o DNA de uma empresa, como seu propósito, seus valores, seus princípios e seus objetivos estratégicos, para que se possa manter a orientação para o mercado e para que se tenha a certeza de que, seja qual for o seu tipo de negócio, ainda há razões pelas quais sua existência seja essencial.

A experiência do cliente tem se mostrado um dos principais diferenciais competitivos quando o assunto é inovação. Este termo, aliás, vem sendo utilizado de maneiras distintas. Inovar significa promover uma mudança substancial. À medida que inovação se insere no ambiente corporativo sem que se recupere o seu real sentido e sem que se adicione, de fato, um elemento capaz de promover tal renovação, retorna ao status de mais do mesmo. É neste momento que o design surge como possibilidade de suscitar uma nova abordagem, que possa ser acoplada à operação e modificar procedimentos de maneira a proporcionar, verdadeiramente, que o processo de transformação seja mais criativo e menos dolorido, fazendo parte desse DNA.

A inserção do design como elemento estratégico para melhorar a performance, também chamada de Gestão de Design (BORJA DE MOZOTA, 2003), permite à organização implementar os sistemas típicos deste campo de conhecimento, sejam os clássicos do projeto de produto ou elementos estratégicos de uma visão contemporânea. O objetivo é manter-se sempre em busca da inovação e da vantagem competitiva sustentável. Ainda que bastante discutido como elemento estratégico (BORJA DE MOZOTA, 2003; LIEDKTA, 2010; COOPER; JUNGINGER; LOOCKWOOD, 2011), não parece haver clareza a respeito do papel do design junto à governança.

A governança corporativa (GC), responsável por suportar as incertezas e mudanças no contexto dos negócios, rompe conceitos antigos da administração e fomenta a necessidade de repensar a estratégia. O desafio é, diante da facilidade proporcionada pelas novas tecnologias, assegurar a integridade organizacional e, ao mesmo tempo, permitir às empresas aprendizado e desenvolvimento. Evitar os extremos na tomada de decisão e lidar com a aversão aos riscos para propiciar uma visão mais inovadora é tarefa cada vez mais inerente à governança. O Código das Melhores Práticas, do IBGC, recomenda prudência ao definir e implementar estratégias, trabalhando a cultura organizacional para equilibrar controles e visão mais ampliada (BRANDÃO, 2018). Dessa forma, possibilita que a alta administração possa tomar decisões alinhadas com a estratégia, com os princípios e com os valores éticos que fazem parte da cultura da organização sem engessar a organização. (IBGC, 2015).

Tomando-se como base o contexto acima referido, este trabalho buscou evidenciar as relações entre Design e Governança Corporativa, identificando elementos estratégicos e o sentido dado ao termo inovação. Objetivou-se verificar e evidenciar, por meio do design, oportunidades de diferenciais competitivos que façam sentido a toda a comunidade organizacional envolvida, agregando valor à empresa e ao mercado em que está inserida.

Para contribuir com esse entendimento, a fundamentação teórica foi iniciada a partir do conceito de design, permitindo o entendimento e a conexão com o objeto principal deste trabalho. Feita esta elucidação, a Gestão de Design passou a ser estudada, visto que aproxima o design das principais operações estratégicas das empresas, inclusive no que diz respeito à integração da comunidade organizacional e

ao desenho de novos métodos e processos que, dentro da organização, tenham o design como diferencial.

Tendo o estudo do design como pano de fundo, passou-se a conceber outro tipo de modelagem no que diz respeito à gestão corporativa. A governança tradicionalmente conhecida foi aqui enunciada para apresentar como se chegou ao *modus operandi* dos dias atuais. O modelo de governança atual foi apresentado por meio de literatura específica sobre o tema, formando uma base que reforça o motivo pelo qual é necessário se adaptar às mudanças de maneira a responder ao novo cenário, que se modifica a cada dia. Implementar uma mudança cultural inovadora, capaz de mobilizar a liderança a buscar novas competências e modelos de gestão, é tarefa que demanda energia, mente aberta, novo *mindset* e ajuste de foco. A principal liderança de uma empresa, geralmente composta por um conselho, por sua diretoria e por seus investidores, deve comandar este processo de mudança, assumindo o papel de motivadores dos envolvidos na busca pela inovação organizacional. A estratégia deve buscar agregar valor superior caminhando junto com os controles, os quais são motivo constante de atenção em toda grande empresa.

A inovação possui papel fundamental nesse processo de modificação no contexto organizacional. Evidenciou-se essa possibilidade por meio da apresentação dos resultados de uma pesquisa qualitativa, realizada com membros de Conselhos de Administração e executivos de organizações de diferentes segmentos. Os resultados foram analisados e apresentados em consonância com o aprendizado proveniente do estudo aqui realizado.

1.2 Problema

Quais são as relações existentes entre design e governança nas organizações?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O principal objetivo deste trabalho é identificar as relações entre design e governança, a partir das teorias estudadas e dos dados coletados na pesquisa.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atendimento ao objetivo geral, os objetivos específicos são:

- a) Identificar, do ponto de vista teórico, os aspectos elementares sobre design e governança;
- b) Investigar o uso que se tem dado ao termo inovação nas áreas do design e da governança;
- c) Identificar elementos de design na estratégia das organizações a que pertencem os entrevistados;
- d) Verificar de que maneira o design e a governança podem, em conjunto, proporcionar diferenciação de mercado, vantagem competitiva e geração de valor.

1.4 Justificativa

O Brasil é uma das dez maiores economias do mundo, cujo ranking é liderado pelos Estados Unidos¹. É também a maior economia da América do Sul. Mesmo assim, figura em posições relativamente baixas em diversos quesitos, inclusive em comparação com países do mesmo continente. O quesito competitividade é exemplo disso: nele, o Chile é o melhor colocado na América Latina.

Em 2018, houve uma mudança bastante relevante nos critérios de avaliação dos países elencados no Índice de Competitividade Internacional. Acrescentou-se, aos já existentes, três novos quesitos: a inovação, a flexibilidade e a capacidade de adaptação às mudanças. Dentre os 140 países avaliados, o Brasil está em 72º lugar no ranking global, perdendo três posições na comparação com o mesmo Índice em 2017, ano em que esses três critérios ainda não estavam em pauta. Remete-se, portanto, a queda de posição do Brasil à primeira avaliação desses novos quesitos, dentre os quais a inovação figura como aspecto até então inexplorado como elemento componente da competitividade.

O Índice Global de Inovação, cuja publicação é anual, na edição do ano de 2018, traz o Brasil na 64ª posição em um ranking que mede, em pontos, os países

¹ Fórum Econômico Mundial (WEF), Global Competitiveness Record (GCR), 2018.

mais inovadores do mundo. Apesar de ter subido cinco posições em relação aos anos anteriores, ainda há uma distância considerável (mais de trinta pontos) em relação à Suíça, primeira colocada no referido índice. Países com economias menos desenvolvidas, como o Chile, a Costa Rica e o México, aparecem mais bem colocados, nas posições 47, 54 e 56, respectivamente. Não é, portanto, uma questão de tamanho ou de poder econômico o fator de influência no crescimento por meio da inovação. O Brasil está evoluindo, ainda que a passos modestos. Contudo, poderia obter melhores resultados se direcionasse seus esforços para pesquisas na área da inovação, por exemplo.

Já se percebeu a necessidade de melhorar os índices de inovação. Órgãos importantes estão criando seus próprios comitês de inovação (CNI, IBGC, FDC) para conseguir dar conta dessa necessidade. Há um movimento crescente na percepção de que algo precisa ser modificado e se está entendendo que a inovação é o caminho. Importa, no entanto, saber se a inovação que se está debatendo nesses comitês engloba o design como recurso de implementação.

Segundo o IBGC (2017), o papel da governança é, por meio de geração de valor à comunidade organizacional, trazer à tona as melhores práticas de gestão corporativa. A alta administração, constituída por acionistas, conselho e direção executiva, é responsável por acompanhar o desempenho da empresa. Dentre esses agentes, o Conselho de Administração (CA) monitora a performance empresarial, sua eficiência em nível de gestão e define indicadores que levam ao atendimento dos resultados estipulados (IBGC, 2017).

Analisando sob o ponto de vista da inovação, John Pound *apud* Rossetti e Andrade (2016) menciona a mudança de estratégia da governança. Ao invés de ser centrada historicamente nas questões de poder, passa a ser focada nos processos decisórios. Em outras palavras, o conselho deixa de ser aquele que se importa apenas com o resultado final atingido pela empresa para se envolver diretamente com as questões-meio que possibilitam o atingimento dos objetivos estratégicos.

Rossetti e Andrade (2016) apontam que a resistência dos conselheiros e dos acionistas em seguir a orientação apontada por Pound se deve ao pouco entendimento a respeito dos negócios e processos internos da empresa, ficando a responsabilidade com a direção. Dessa forma, não há espaço para a inovação, que seria justamente esse envolvimento com a estratégia operacional da organização.

O assunto governança corporativa é amplo. Por essa razão, este trabalho limitou seu escopo à alta administração (acionista/sócio, conselho e diretoria) como principal responsável pelo envolvimento da liderança organizacional na definição da estratégia e das ações garantidoras dos resultados planejados, assim como dos processos de tomada de decisão, que gerem valor à organização.

Outro fator que justifica a presente pesquisa é o próprio tema escolhido, visto que há poucos trabalhos publicados que relacionem governança, design e gestão de design. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, por meio do Centro Brasil Design (CBD), encontrou dificuldades para compor um documento intitulado Diagnóstico do Design Brasileiro, o qual tem por objetivo propor mais conhecimento e fortalecimento do design no Brasil. O CBD destaca, em razão da escassez de dados suficientes sobre o setor, a importância de se prosseguir com estudos sobre a área, de maneira a reforçar e acompanhar o desenvolvimento do design em nosso país. Nesse sentido, entende-se que este estudo colabora com a oportunidade deixada na concepção deste documento.

Por fim, a presente pesquisa se justifica pela importância de estudar, analisar, investigar, entender e identificar relações entre design e governança corporativa. Entende-se que o design pode ter um papel estratégico no contexto dos negócios, servindo como elemento de condução da mudança da cultura de governança. Ou ainda, de acordo com Borja de Mozota (2003), inserir o design no processo de inovação das empresas é fundamental, requerendo o aprendizado de seu gerenciamento por parte das mesmas.

2 GESTÃO DE DESIGN E INOVAÇÃO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

É possível afirmar que a governança corporativa ainda desconhece as práticas do design. Muito se fala sobre design na alta administração, embora pouco se encontre em artigos ou estudos sobre design e governança, tampouco referências sobre melhores práticas. Essa realidade impulsiona a construção de um estudo mais amplo sobre o tema, que é o que se propõe a partir de agora.

O referencial aqui apresentado buscou conhecer cada um dos temas centrais que compõem o objeto de pesquisa. Entender os conceitos e elementos de design e governança, assim como suas relações do ponto de vista teórico, é fundamental para que se verifique o papel desses dois gigantes, que, em conjunto, podem vir a contribuir ou até mesmo solucionar aspectos que interferem diretamente nos resultados atingidos pela empresa.

2.1 Conceitos de Design: do Produto à Estratégia

Diversas publicações buscam conceituar, de maneira exclusiva ou como suporte a um estudo mais aprofundado, o sentido da palavra *design*. A verdade é que há consensos e novas conclusões, advindas da natural evolução histórica sofrida pelo design. Aqui, serão trazidos os conceitos mais aderentes ao que se pretende conhecer, possibilitando a devida aplicação e a suplementação dos aprendizados possibilitados por esta pesquisa.

De maneira geral, desde a revolução industrial até os dias de hoje, percebe-se a evolução e a transformação do design como uma palavra multissignificada, como uma profissão, como um pensamento. O conceito e o contexto dessa transformação caminham de mãos dadas na composição das áreas que foram sendo contempladas com uma visão mais analítica e provida de produção de sentido, que são possíveis através do design. (ZURLO; CAUTELA, 2014; ZURLO; CAUTELA; DESERTI, 2014)

Evoluir, em todas as esferas, é um caminho sem volta. A tecnologia, a exigência em cima de novos produtos que deem conta do que se deseja na velocidade em que se pensa, fazem com que o design sempre necessite ser revisitado e repensado, de maneira a colaborar para que se progrida tanto no aspecto conceitual quanto nas modalidades de uso e nos locais de atuação. Na segunda metade do século XX, em nível internacional, o design passou a ser entendido como uma profissão (BORJA DE

MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2011). A questão do design funcional *versus* o design artístico e estético era forte nesse período, criando indisposições entre os adeptos de cada concepção.

Borja de Mozota (2003) endereça a questão semântica da definição de design, apontando para os dois significados da palavra em inglês. Conforme o momento de uso, em determinada situação, design significa “modelo, desenho, visual, decoração ou estilo”, indicando as questões meramente formais apontadas por Maldonado (1993 *apud* WOLFF, 2012). Porém, pode também significar plano, projeto, intenção, processo. Em se tratando de nível de projeto, a autora transforma o design em uma equação ao afirmar que, do ponto de vista de objetivo e de processo, haveria duas formas de se ver o design. Segundo a autora, “design = intenção + desenho”. Em suas próprias palavras, “essa equação lembra que design pressupõe tanto intenção quanto plano, objetivos, em todas as fases de um projeto, de dar forma a uma ideia” (BORJA DE MOZOTA, 2003, p. 15).

No contexto acadêmico, pode-se verificar a evolução das modalidades de estudos em design, flexibilizada por meio dos cursos superiores de tecnologia. Sob o ponto de vista de mercado, abriu-se um leque infinito de opções de formação em design aplicado a determinada área, com cursos de curta duração e foco na prática. Tal direcionamento torna eficiente a aplicação do pensamento em design em diversas áreas, inclusive a corporativa. A necessidade de imprimir velocidade ao conhecimento evidencia ainda mais a identificação de novas formas de utilizar o design no cenário organizacional. Assim, como evolução aos estudos sobre design, tem se falado bastante em Design estratégico, tema que será tratado no item 2.3 deste trabalho.

O Design Thinking começou a ser conhecido a partir de 1962, por meio da fundação da *Design Research Society* (RYAN, 2014). O evento foi o precursor deste tema como um método. A partir daí, passou-se a utilizá-lo como uma maneira de dar enfoque ao potencial *game-changing* do design (ou seja, de mudar o jogo), e não como desenvolvimento de produto (BROWN; KATZ, 2009).

A grande inovação em relação ao Design Thinking, segundo Greene *et al.* (2017), é o foco nas soluções ao invés de se preocupar majoritariamente com o produto. Acontece a partir da organização de processos de criação intermediários, as chamadas iterações, e baseia as soluções na experiência das pessoas, utilizando habilidades de conexão pessoal, como empatia e compreensão, por parte dos designers. Plattner (2011, *apud* GREENE *et al.* 2017, p. 03) define Design Thinking

como uma "atividade intelectual de alta ordem", que "requer prática e é aprendível". Brown e Katz (2009) acredita no Design Thinking como uma maneira de introduzir o designer em empresas. O autor defende essa ideia ao comentar que não é acidental a presença de designers em ambientes corporativos de empresas de cunho mais progressivo, promovendo um processo de pensamento.

Diante do que foi visto até aqui, é possível verificar a evolução do design e de seu desdobramento em diversas áreas e temas de estudo. Para esta dissertação, interessa aprofundar o entendimento da Gestão de Design, tendo em vista a investigação que se deseja realizar.

2.2 A Gestão de Design

Falar em Gestão de Design é, em uma analogia livre, colocar o design a serviço da gestão. É o que entendem Borja de Mozota, Klopsch e Costa (2011) ao afirmar que o design é tanto um meio quanto um fim: está à disposição das empresas, ao mesmo tempo em que colabora na resolução de problemas da organização. É, portanto, uma "gestão de ativos", que, a exemplo de uma gestão de atitudes, agrega valor.

Padilha *et al.* (2010, p. 351) diz que a Gestão de Design é uma "modalidade de pensamento, de ação". Busca, ainda segundo o autor, colocar o design em papel de destaque na modificação de fatores culturais, sociais, tecnológicos e econômicos. Em outras palavras, o design tem, cada vez mais, estado presente em todos os aspectos do cotidiano. Nas empresas, não é diferente.

A Gestão de Design, segundo Wolff (2012), vem deixando de ser uma novidade para se tornar cada vez mais realidade nas organizações. A função do designer, antes majoritariamente focada em projeto, passou a abranger e requerer conhecimentos do mercado e de processos inerentes ao negócio para modificar seu sistema de funcionamento. Gerar valor passou a ser uma consequência dessa parceria. O elemento-chave que permitiu essa transformação é a inovação. Quando Wolff (2012) define Gestão de Design como "o uso deliberado do design como ferramenta de gestão", está se referindo à inserção consciente e assertiva do design nas decisões estratégicas das organizações. Produtos e serviços são criados de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, contribuindo com o desenvolvimento de diferencial competitivo e, conseqüentemente, com a melhoria dos resultados. Padilha *et al.* (2010, p. 351) colabora com esse entendimento ao chamar a Gestão de Design de

“ferramenta integradora das funções operacionais” e, ao trazer a visão de Soares (2007, *apud* PADILHA *et al.* 2010), coloca o design no centro das decisões da empresa, contribuindo para a diferenciação qualitativa e para o fortalecimento da marca da organização frente às suas possíveis concorrentes.

Borja de Mozota e Wolff (2019, p. 8) trazem o entendimento de Gorb de que o “bom design” busca “ensinar gestão aos designers, e design aos gestores”. De acordo com as autoras, o design possui lugar na estrutura da organização e pode propor as modificações necessárias para se relacionar de maneira mais efetiva com a empresa. Seja de forma tangível, por meio dos produtos e serviços, seja pelo processo de organização das habilidades na concepção estratégica, o design está em destaque na definição do planejamento e no desenvolvimento do negócio.

Gorb (1999, *apud* BORJA DE MOZOTTA; KLOPSCH; COSTA, 2011) já havia atrelado a Gestão de Design à estratégia da empresa, tirando o foco do produto e trazendo-o ao contexto organizacional. Posteriormente, o Manual de Gestão de Design, lançado pelo Centro Português de Design, pôs fim ao possível entendimento de que haveria apenas uma forma de aplicar a Gestão do Design à empresa. Ambas existem e podem ser incorporadas: em nível de projeto, de maneira mais específica, ao tratar da gestão de projetos de design. Em nível de gestão corporativa, na “preparação da cultura organizacional para a criação e desenvolvimento de novos produtos, proporcionando meios e condições para que isso aconteça” (LIBÂNIO; AMARAL, 2011, p. 567).

Esta pesquisa levou em consideração verificações importantes sobre a gestão de design em nível de projeto, embora se ocupe mais profundamente da gestão corporativa, questão central objeto deste estudo. Nesse sentido, salienta a visão de Buchanan (2015) quando diz que o “movimento de design em gestão” tem como objetivo modificar a cultura organizacional. O design, nesse contexto, viabiliza resultados mais palpáveis em termos de abrangência. Já vem sendo pensado como uma prática de gestão nas últimas décadas. Esse pensamento traz o design como um princípio centrado na “qualidade de experiência para todos aqueles servidos por organizações”, independentemente da modalidade. Buchanan (2015) ainda defende que o design focaliza a reforma da cultura da organização: não perde o lucro de vista, embora tenha como função primordial melhorar os atores presentes na organização. Diferentemente do que ocorria em um passado recente, o foco passa a ser o propósito

ao invés do produto. Em uma analogia livre, a cultura é a matéria prima para que se atinja esse propósito.

À medida que o design e a teoria das organizações se aproximam, é fundamental que os designers reconsiderem a sua forma de trabalhar. Às vezes, será em áreas tradicionais; outras vezes, criam-se novas áreas de aplicação. Essa proximidade favorece uma mudança organizacional que possibilita, cada vez mais, o uso consciente do design como estratégia corporativa (BUCHANAN, 2008).

Krucken (2009) afirma haver uma tendência significativa do design como estando atrelado ao desenvolvimento de iniciativas socioculturais e tecnológicas. Os profissionais relacionados ao ambiente corporativo vêm compreendendo a necessidade de investir em design para fomentar essa nova forma de estimular a competitividade. O design, segundo o autor, vem sendo promovido como atividade estratégica de maneira eficiente em países como o Reino Unido, a Espanha e a Itália, conectando o meio científico, o empresarial e o governamental, proporcionando o nascimento e a alimentação de uma cultura de design pelo mundo.

Pode-se dizer que diversos aspectos da Gestão de Design tocam a gestão corporativa e são beneficiados por ela. A atuação do designer, a inserção do design na estratégia organizacional e a compreensão da Gestão do Design “objetivam desenvolver um melhor entendimento do tema visando a eficiência corporativa” (LIBÂNIO; AMARAL, 2011, p. 566). Para medir essa eficiência, é necessário definir certos indicadores e acompanhá-los para garantir os resultados esperados, financeiros ou não. A partir de 2007, passou-se a considerar o uso de métricas que possibilitem o vislumbre com mais assertividade a respeito da função do design (WOLFF, DUTRA; RIBEIRO, 2016). Essa ação se justifica ao verificar a frequência com que se insere o profissional de design em atividades estratégicas.

Buchanan (2015) comenta que, cada vez mais, os designers se destacam em trabalhos cuja rentabilidade é evidente. O autor destaca ser esta uma linha de argumentação utilizada pelo DMI, incrementando e valorizando a posição do design na empresa. Ainda na linha de benefício mútuo, Wolff, Dutra e Ribeiro (2016), citam o uso do *Balanced Scorecard* (BSC), conhecida ferramenta de gestão de indicadores utilizada no meio corporativo: se adaptado, é um importante aliado para o entendimento do papel do design por parte dos gestores.

O uso do BSC na Gestão de Design é estimulado por Borja de Mozota (2006). No entendimento da autora, o modelo de valor do design, aplicado pelo BSC,

estabelece uma “linguagem comum” entre designers e gerentes, deixando de ser essencialmente “centrado no projeto” para ser “centrado no conhecimento”. (BORJA DE MOZOTA, 2006). A construção de sentido, a inovação focada no usuário e a constituição de uma organização responsável são pontos convergentes entre design e gestão. Borja de Mozota (2006) assemelha as perspectivas do BSC às quatro forças do design, por ela delineadas. São elas: a perspectiva do cliente (design diferenciador), a perspectiva de processo (design coordenador), a perspectiva de aprendizagem (design transformador) e a perspectiva financeira (design como um bom negócio). Este é um modelo direcionado ao longo prazo, alinhado satisfatoriamente com o Design Thinking e com o que a autora denomina de “coerência de design”. Auxilia na resolução de perguntas inerentes às quatro questões-chave para qualquer projeto de design: cliente, performance, gestão de conhecimento e finanças. É facilmente aplicado a qualquer decisão, política ou projeto de design (BORJA DE MOZOTA, 2006).

O modelo “Scorecard” foi adaptado pela DMI, de acordo com Buchanan (2015). Chamado de “*Design Value Scorecard*”, trata-se de um diagrama que avalia o impacto e a importância do design nas organizações, verificando métodos e métricas de melhores práticas para medir e gerenciar investimentos em design em uma organização. O autor diz que o DMI Scorecard identifica o uso do design na organização e os níveis de maturidade organizacional na adoção do design. Além disso, proporciona uma visão do sistema sobre todos os dilemas enfrentados por designers atualmente, desde questões de comunicação gráfica e design industrial até a interação com o projeto organizacional e com os sistemas, analisados sob o ponto de vista da organização. Essa visão impacta diretamente no retorno de investimento em design (BUCHANAN, 2015).

De maneira mais ampla, é possível verificar que a Gestão de Design é, de acordo com Borja de Mozota e Wolff (2019), um recurso a favor dos processos, da estratégia e do compartilhamento de competências entre as estruturas organizacionais. Nesse sentido, o gestor de design, não necessariamente intitulado dessa forma, é aquele que atua em três níveis: o estratégico, dialogando com a alta gestão; o tático, em sinergia com os diretores de outras áreas; e o operacional, no qual atua de maneira invisível, ao iniciar novos negócios, ou visível, dando formato a eles.

Borja de Mozota e Wolff (2019) ainda trazem a existência de duas forças na dinâmica da gestão de design: a gestão pelo design (*management toward design*) e o design na gestão (*design in management*). Na primeira, a credibilidade gerada pelo design é reforçada pela gestão através de ferramentas que facilitam a função do design, como indicadores de performance, desde que haja espaço para experimentação. O design, nesse contexto, não fica imune aos controles geridos pela governança. Na última, o design funciona como um espaço de inovação para que a empresa se prepare para as mudanças trazidas pelo futuro, facilitando o diálogo entre a organização e sua comunidade. Também reforça a orientação para o cliente, o aspecto colaborativo da cultura da organização e a colaboração e a autonomia entre e dos participantes desse processo.

A Gestão de Design provoca nas organizações a necessidade de buscar estratégias de destaque em relação ao mercado em que estão inseridas. Esse destaque é conseguido por meio do investimento em um recurso cuja definição é ampla e, ao mesmo tempo, intrínseca ao profissional que atua no design: a inovação.

2.3 Inovação em Design

O verbo “criar” é inerente à atividade do designer. Aparece no discurso de Borja de Mozota, de Zurlo e de tantos outros autores estudiosos de design. Conectar essa palavra ao conceito de inovação é algo automático, visto que inovar significa, entre outros sentidos, “fazer o novo” (INOVAR, online). O processo criativo em design, para Borja de Mozota, Klopsch e Costa (2011, p. 30), assemelha-se bastante ao processo de desenvolvimento de produtos utilizado pelas organizações. “*Design e inovação são palavras intercambiáveis para descrever duas atividades criativas*” (BORJA DE MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2011, p. 30).

O papel da inovação no design é constantemente abordado por meio do Design Estratégico. Zurlo (2010) corrobora, de certa forma, esse pensamento, quando diz que o design, por si só, tem a habilidade de “interpretar a complexidade” e de compreender suas estruturas de sentido. Identifica caminhos antes invisíveis, comunicando e gerindo o compartilhamento de escolhas dentro da empresa. Ativa a criatividade nas organizações, transformando, de maneira acelerada, novos conhecimentos. Esse processo, para Zurlo (2010), gera compartilhamento e, principalmente, abre espaço

para a inovação. Para Meroni (2008, p. 34), é uma maneira de reformular as tarefas, utilizando cenários como ferramentas para visualizar o caminho a seguir.

Para Zurlo (2010), Design Estratégico não é um tema fechado. Possui diversas perspectivas e conexões, podendo se manifestar tanto na teoria quanto na prática em uma organização. O autor menciona a sobreposição parcial ou total dos princípios do Design Estratégico com outras variações, como *design leadership*, *design thinking*, *business design*, *design management*, entre outros. Além disso,

O design estratégico manifesta-se, mesmo em diversas formas, como uma atividade de projeto, com o objetivo de ativar a ação estratégica dentro de 5 estruturas organizacionais. Se, como visto, a estratégia é processo de criação de sentido, então esta capacidade é ligada substancialmente à habilidade de design em criar efeitos de sentido. (ZURLO, 2010, p. 13).

O processo de transformação da inovação em vantagem competitiva, de acordo com Zurlo (2010), vem crescendo nos últimos anos, assim como a importância de novos processos de empreendedorismo permeados pelas formas de aplicação das estratégias inovadoras. O resultado é a geração do que Zurlo (2010) chama de “efeito de sentido”, transformando essa dimensão de valor em sistema de oferta a partir do momento em que um produto deixa de ser apenas um *produto* e, de maneira integrada, oferece um serviço, uma experiência. Essa, para o autor, é a representação mais evidente de estratégia.

Nessa mesma linha de experiência, Verganti (2009) traz o conceito de design centrado no usuário, que busca modificar substancialmente o significado, ou, em suas palavras, o “conteúdo emocional” dos produtos. Para isso, defende a necessidade de se entender os novos modelos socioculturais, os quais podem ser geridos, compartilhados, internalizados e influenciados pela inovação orientada pelo design, o *design-driven innovation*. Verganti (2008) afirma que são necessárias novas lentes para entender como a inovação orientada pelo design ocorre e como o processo de desenvolvimento de produtos nesse contexto pode ser detectado, razão pela qual o tema ainda não foi explorado em sua totalidade.

A maneira de as empresas aderirem ao *design-driven innovation* é permitir o acesso e a internalização do discurso de design. Para Verganti (2008), a capacidade de absorção de uma organização significa entender e valorizar o conhecimento, dando sentido e adotando novas abordagens para que ele seja bem aproveitado e gere os resultados esperados. Wolff (2012) reforça a posição do autor ao dizer que essa

capacidade de absorção consiste em inserir na organização indivíduos capazes de realizar a leitura de questões socioculturais da atualidade, podendo ser internos ou externos à organização. Essa última possibilidade, a terceirização, vem sendo cada vez mais comum.

Ainda em se tratando inovação como uma forma de criar vantagem competitiva, algumas organizações a justificam a partir do valor gerado, das atividades de apoio geridas e do uso do design na concepção de novas ideias. Dessa forma, introduzir o design no processo de inovação é fundamental para potencializar esse diferencial competitivo, desde que a organização possua habilidade para gerenciá-lo dentro desse contexto (BORJA DE MOZOTA, 2002).

Essas novas ideias mencionadas por Borja de Mozota (2002) podem se desdobrar na concepção de novos negócios dentro da empresa, em áreas diferentes do seu negócio principal (chamado de *core business*). Zurlo e Cautela (2014) e Zurlo, Cautela e Deserti (2014) concordam com esse entendimento quando dizem que a organização deve tomar duas decisões importantes: do ponto de vista mercadológico, precisa analisar se o esforço em prol da inovação é válido dentro do próprio *core business* ou se o cenário se mostra favorável para investir em novos negócios. Do ponto de vista tecnológico, a empresa deve considerar a manutenção das tecnologias vigentes ou se deve buscar novas alternativas. Em ambos os casos, o que o autor sugere é o olhar para fora do seu negócio padrão, que pode se manter como fonte principal de recursos, sendo incrementado pela inovação através de possibilidades até então inexploradas, ainda que isso signifique ingressar em outros segmentos.

Cada vez mais, segundo Meyer e Marion (2010) grandes corporações têm contratado empresas de design para fomentar a inovação, tamanho o seu potencial de geração de receita, o que reforça o discurso de Wolff (2012) sobre os intérpretes externos de modelos socioculturais. São empresas que, geralmente, possuem uma reputação de excelência em inovação, seja pela forma de incorporar o design à estratégia corporativa, seja pela criação de novos modelos que possam desacomodar a indústria dos dias de hoje. A frequência dessa incorporação pode ser ainda menor, tendo em vista que nem toda empresa quer terceirizar a inserção do design nessa perspectiva estratégica. Assim, o profissional focado em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) acaba sendo o que capitaneia algumas iniciativas de inovação na organização, sem necessariamente fazer parte da tomada de decisões. Mrazek *et al.* (2011) comenta que o designer se sente frustrado pela limitação de sua atuação sobre

decisões de negócio que estão relacionadas a aspectos de sua competência. De certa forma, Zurlo e Cautela (2014) e Zurlo, Cautela e Deserti (2014) abordam esses limites dentro das estruturas narrativas do design, que são formas de diagnosticar de que forma o design vem sendo utilizado no contexto organizacional mais atual. Para os autores, dentre essas narrativas, a exploratória é aquela que aprofunda o conhecimento dentro de uma oferta que já faz parte do portfólio da organização. Demanda do designer a máxima exploração de um modelo de negócio, restringindo seu campo de atuação e reduzindo, conseqüentemente, o espaço para inovação. É uma estrutura conservadora, orientada para resolução de problemas, com oportunidades predefinidas.

O design, de acordo com o contexto visto até aqui, surge como uma possibilidade de transformar a forma como o resultado atinge o cliente. Potencializa o envolvimento de gestores, designers e da comunidade organizacional no processo de concepção deste resultado. Ou, conforme Zurlo e Cautela (2014) e Zurlo, Cautela e Deserti (2014), pode ser utilizado como ferramenta para avaliar as potencialidades de um negócio e para reconfigurar o ecossistema de produtos e serviços oferecidos pelos modelos de negócio da atualidade.

Durante a pesquisa, verificou-se que a representação visual dos conceitos estudados auxiliaria na compreensão e na fixação de palavras-chave importantes para a continuação desse estudo e para a conexão com os próximos temas. Greene *et al.* (2017) foi uma das inspirações para que se fizesse um apanhado dos conceitos verificados neste capítulo a partir da figura a seguir:

Figura 1 - representação dos conceitos estudados sobre design



Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que os estudos de Gestão de Design aqui trazidos envolvem estratégia, performance e inovação, dentre tantos outros conceitos representados na figura acima. Tais pontos são comumente tratados pelas teorias sobre Governança Corporativa. Repensar e simplificar processos é algo que não necessariamente envolve tecnologia: pode ser uma conquista advinda da sinergia de áreas que, até então, parecem de maneira isolada. Ao trabalharem juntas, descobrem oportunidades de eficiência até então inexploradas. Não há dúvidas quanto à aplicabilidade do design nesses ambientes. Mais ainda: é cada vez mais evidente que há muito a se ganhar quando o design é conhecido, compreendido e disseminado na gestão corporativa.

3 GOVERNANÇA

Falar sobre governança é trazer uma infinidade de dados, informações e conceitos, visto que é um termo utilizado em diferentes áreas. *O ato de governar* é o seu principal significado inicial (GOVERNANÇA, online), que traz a ideia de controlar, dirigir, administrar. Assim, governa-se um veículo, uma casa, uma empresa, uma nação.

Não foi objeto de estudo aprofundado a concepção, as suas composições e nuances sobre a governança. Escolheu-se, portanto, o viés estratégico, que se refere às decisões e aos movimentos da alta gestão. Delimitar o foco na estratégia permitiu que fosse possível direcionar a teoria para subsidiar a busca pela investigação dos objetivos desta pesquisa.

Este capítulo propôs o conhecimento sobre governança corporativa. Trouxe-se o conceito segundo estudiosos do tema, o contexto histórico e a evolução da governança no mundo e no Brasil, além da abordagem de questões salutaras para a sua manutenção, como a função do tripé acionista/sócio, conselho e diretoria e a importância, para as empresas que desejam manter uma curva de crescimento sustentável, de se ter um processo de governança instalado. São questões fundamentais para compreender o plano de fundo no qual o design será inserido nos próximos capítulos, de modo a verificar os objetivos dessa pesquisa.

3.1 Conceito de Governança Corporativa

Diversos são os autores que conceituam Governança Corporativa (GC) ao longo do tempo. A maioria concorda com os princípios fundamentais desse sistema de gestão, diferindo apenas na forma de abordagem. Por essa razão, escolheu-se aqui trazer as definições que mais contribuem para a construção que se deseja realizar, sem desmerecer ou diminuir a relevância dos demais estudos existentes.

É inevitável iniciar esta etapa utilizando o conceito de GC trazido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), visto que é este o órgão fomentador do sistema de GC no Brasil, dedicando-se exclusivamente a estudar sobre o tema. Segundo o Instituto (IBGC, 2015), GC é “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”. O

alinhamento de interesses entre esses atores é fundamental para que se mantenha o valor da organização, de maneira a acessar facilmente seu capital e a contribuir com a sua longevidade (IBGC, 2015).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), grupo das trinta mais avançadas economias do mundo, também se dedicou a conceituar GC. Para este órgão, é o sistema segundo o qual as organizações são “dirigidas e controladas” (ROSSETTI; ANDRADE, 2016, p. 138-139). Determina, também, procedimentos para tomada de decisões corporativas, servindo de plataforma básica para o estabelecimento de objetivos, configurando seus meios de atingimento e de acompanhamento de desempenho. Williamson *apud* Rossetti e Andrade (2016, p. 138) complementam o conceito dizendo que GC é sobre “justiça, transparência e responsabilidade” das organizações, visto que abrange os interesses corporativos e da comunidade organizacional.

O relacionamento entre a diretoria, o conselho de administração, os sócios e a comunidade organizacional é o que constitui, segundo Rossetti e Andrade (2016), a GC. Por meio dela, é possível garantir o acesso, de forma segura, ao retorno do capital investido. É, ainda, um instrumento construtor de reputação positiva das empresas, visto que propicia a geração de valor e o aumento de ações. Rossetti e Andrade (2016) ainda dizem que a reputação está diretamente relacionada ao grau de confiança entre os investidores e a organização, visto que antecipa e coíbe problemas de *compliance*² e questões de gestão que interfiram negativamente na saúde do negócio. Para Cadbury *apud* Rossetti e Andrade (2016, p. 140), a GC, “reflete os padrões da companhia, os quais, por sua vez, refletem os padrões de comportamento da sociedade”.

Diversas organizações multilaterais e multinacionais têm na GC uma espécie de alicerce, que garante o crescimento e a integração econômica global. A já citada OCDE, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o G8, grupo dos oito países mais ricos do mundo, compreendem as boas práticas e os princípios de governança como salutares para assegurar o menor risco em investimentos nas empresas de capital aberto, principalmente em um cenário de mercado cada vez mais concorrido (ROSSETTI; ANDRADE, 2016, p. 26). O G8 traz essa compreensão de maneira explícita ao afirmar que a GC é “um dos mais novos e importantes pilares da

² Conformidade no cumprimento de normas reguladoras expressas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições legais do país (ROSSETTI; ANDRADE, 2016, p. 141).

arquitetura econômica global” (ROSSETTI; ANDRADE, 2016). A OCDE traz a GC como “um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões: econômica, ambiental e social” (ROSSETTI; ANDRADE, 2016, p. 26).

Clarke (2016) traz dois elementos de caráter comportamental ao afirmar que a GC é sobre “responsabilidade e inovação”. Para o autor, os princípios de responsabilidade são inerentes à questão-alicerce referida no parágrafo anterior, servindo para todos os manuais de GC aplicados mundialmente. O papel do conselho de administração é também mencionado pelo autor.

No foco no compromisso com a *accountability*³, que é vital para todas as corporações por investimento e integridade, nós tendemos a esquecer o papel da governança corporativa na liderança, estratégia e inovação. Este papel da governança é vital para o sucesso da empresa a longo prazo. O conselho de diretores é o epicentro da governança corporativa e precisa garantir a prestação de contas é contínuo e robusto. Mas o outro dever importante do conselho de administração é oferecer liderança clara na direção estratégica da empresa e garantir que a empresa sobe aos desafios da concorrência e muda com a inovação contínua de seus produtos e processos. (CLARKE, 2018, p. 18).

O conceito que se deseja manter em foco para o prosseguimento deste trabalho é de que a GC não é mecânica. É feita por pessoas, e essas pessoas conduzem a organização. Logo, para que a subjetividade dessa condução não seja imperativa, de maneira a colocar em risco a saúde e a reputação da empresa, utiliza-se dos princípios de boas práticas em governança para garantir solidez nos resultados e na maneira com que se chegou a eles. Ter um processo de GC instituído equivale a um certificado de boas práticas da empresa e antevê, como benefícios, o diferencial competitivo, o resultado sustentável e a geração de valor.

O *Código das Melhores Práticas* do IBGC (2015, p. 21) traz as boas práticas de governança que resumem todas as recomendações do documento. São eles: a **transparência**, que incentiva a apresentação não somente dos dados obrigatórios (financeiros), mas dos mais interessantes para realização de um negócio, incluindo aspectos intangíveis; a **equidade**, que consiste na isonomia entre toda a comunidade organizacional no que diz respeito aos seus “direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas”; a **prestação de contas** ou **accountability**, termos autoexplicativos e empregados com coerência, clareza e em tempo hábil de verificação; e a **responsabilidade corporativa**, que traduz o compromisso, no

³ Prestação de contas. Tradução nossa.

presente e no futuro, com as informações geridas e prestadas pela organização, com a gestão responsável de riscos e dos diferentes capitais de acordo com seu modelo de negócio. Atendê-las significa proporcionar mais credibilidade, não apenas para o seu público interno, como para toda a comunidade organizacional. O resultado é valor agregado superior, advindo dessa credibilidade.

A partir do próximo item, percorre-se o caminho histórico da GC no mundo. Estão delineados os marcos de implementação e a evolução da governança de acordo com o constantemente mutável cenário de mercado.

3.2 A Governança Corporativa Através do Tempo e do Mundo: Aspectos Históricos

A Governança Corporativa ficou conhecida de maneira mais abrangente na década de 90, em virtude de escândalos financeiros ocorridos nos Estados Unidos. Entretanto, já era praticada antes desse período, embora talvez não com o mesmo rigor e com o mesmo caráter qualitativo. A GC começou a despontar a partir do crescimento do capitalismo e do poder adquirido pelas corporações (CATAPAN; CHEROBIM, 2010).

Rossetti e Andrade (2016) define o cenário global da GC em quatro caminhos que se encontram e descrevem a trajetória histórica internacional. O primeiro caminho é o da adesão, onde as corporações começam a compreender e instalar processos de GC em sua gestão. O segundo caminho é a autorregulação, que vincula a empresa às práticas de GC vigentes de acordo com o código local. O terceiro caminho é chamado por Rossetti e Andrade (2016) de “sinais vermelhos”: são as “megrafaudes” ocorridas nos Estados Unidos e em países da Europa, mundialmente conhecidas e repercutidas como escândalos financeiros. O quarto caminho é a regulação, resposta legal dada pelo Congresso dos Estados Unidos e pela União Europeia aos eventos ocorridos no terceiro caminho.

O cenário corporativo foi abalado em 2000 com os escândalos contábeis amplamente divulgados pela imprensa mundial. Em virtude desse caso, a legislação financeira endureceu (ROSSETTI; ANDRADE, 2016). Dois anos após, foi criada a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), nos Estados Unidos (CATAPAN; CHEROBIM, 2010), como forma de regular a vida corporativa com base nos valores preconizados pela governança: *compliance* (conformidade legal), *accountability* (prestação responsável

de contas), *disclosers* (transparência) e *fearness* (senso de justiça) (ROSSETTI; ANDRADE, 2016). Aumentou-se o poder da SEC (Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos) e regulamentou-se a profissão de auditor (KPMG, 2003).

Embora tenha sido um marco, a Lei SOX não é a pioneira das tendências de GC no mundo. Outros modelos já eram igualmente utilizados ao redor do globo e assim permanecem até os dias atuais. Catapan e Cherobim (2010) citam o modelo anglo-saxão, no qual há o controle por vários acionistas e a delimitação clara de gestão e de propriedade. O Reino Unido, em 1992, lançou o Relatório Cadbury, que veio a ser a primeira edição de seu código de GC e introduziu a abordagem “pratique ou explique”, que, na prática, permite que empresas reflitam sobre seus fazeres e suas peculiaridades (SIQUEIRA, 2018). A Alemanha também possui um modelo forte, centralizando o capital acionário e dando papel de destaque aos bancos, que são a principal fonte de financiamento por meio da concessão de empréstimos a longo prazo. Modelo semelhante é utilizado no Japão, com sutil diferença na função dos conselhos de administração (CATAPAN; CHEROBIM, 2010).

Fala-se pouco em GC no Brasil. O número de empresas de capital aberto ainda é pequeno em comparação com os Estados Unidos e com a Inglaterra (ROSSETTI; ANDRADE, 2016, p. 138). Em 1999, ano que é tido como marco da GC no país, O IBGC, antigo Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA), publicou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. É este o primeiro material que orienta sobre a implementação de processos de GC no país. (CATAPAN; CHEROBIM, 2010). A partir daí, o conceito de GC passou a ser conhecido e utilizado até os dias atuais (SIQUEIRA, 2018).

Em 2000, a Bolsa de Valores de São Paulo lançou três níveis de segmentos de GC (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado), de maneira a classificar as empresas que atendem às melhores práticas. No ano seguinte, com a criação do Índice de Governança Corporativa (IGC), a Bovespa estabeleceu uma métrica de desempenho de ações de empresas com níveis de governança satisfatórios (CATAPAN; CHEROBIM, 2010), fato que evidenciava claramente a crescente preferência do mercado por organizações mais confiáveis para fins de investimentos.

Embora não haja um código internacional (igual para todo o mundo) e universal (igual para todas as empresas) de governança, dada a importância de observar contextos e características, um fator é predominante e indispensável: a ética. O cumprimento de leis e regulamentos é algo que não se pode negligenciar, e o

resultado dessa negligência já foi repetidamente comprovado em empresas no Brasil e no mundo, custando sua sobrevivência (SIQUEIRA, 2018). É fato que mudanças de grande porte como as decorrentes da Lei SOX modificaram substancial e eternamente a forma de se praticar a GC. Segundo Rossetti e Andrade (2016, p. 181), “CEOs estão com os dias contados.” A tendência é o Conselho de Administração assumir o controle da empresa como um todo, incluindo estratégias de negócio, avaliação e cobrança de resultados. Essa é uma forma de descentralização de poder que, aos poucos, vem sendo difundida no Brasil.

Outro aspecto importante trazido por Rossetti e Andrade (2016) é a personalização do Código de Ética, item essencial nos modelos de GC e, agora, adaptados, de fato, aos valores das empresas, deixando de ser apenas um reflexo do que a legislação e os manuais exigem. Dessa forma, reflete a empresa e seu funcionamento, compondo um documento a ser seguido. De certa

Está aí uma oportunidade de correr riscos, sem correr riscos: afinal, se a GC está mudando para se adequar a um estilo mais participativo de gestão, com abertura para experiências de inovação e pinceladas de cultura, há uma oportunidade para a implementação de estratégias transformadoras que colaborem com a gestão, como o design. Essa é a oportunidade de que se busca aproveitar e que será melhor entendida e justificada nos próximos capítulos deste trabalho.

3.3 A importância da Governança Corporativa Como Modelo de Gestão

Conforme visto anteriormente, a estrutura corporativa atualmente praticada é diversa, de acordo com o local e o tipo de negócio que se opera. Ainda assim, segue-se um modelo padrão convencional, onde há a figura de um diretor geral e uma estrutura hierárquica definida. O modelo de GC, de acordo com o já mencionado por Rossetti e Andrade (2016), está em constante repensar, sendo este provavelmente o movimento que levou o IBGC (2018) a referenciar um estudo da Babson College que condena a existência de quase metade das empresas citadas na Fortune 500 nos próximos dez anos. A razão seria a falta de adaptação à nova realidade de mercado, que exige uma gestão cada vez mais eficiente e que apresente resultados satisfatórios em um espaço de tempo cada vez mais exíguo. Em uma analogia simples, é quase como se um idoso tentasse acompanhar a velocidade de caminhada de um adolescente.

Em se tratando do modelo de governança recomendado pelo Código das Melhores Práticas do IBGC, a estrutura de gestão estratégica é composta por um tripé que sustenta a governança: sócios e/ou acionistas, diretoria e conselho de administração (IBGC, 2015). Os sócios ou acionistas são aqueles que investem o capital para retornos futuros com base no sucesso do negócio, enquanto a direção pode ser composta por um diretor executivo ou vários diretores (ou ambos), de acordo com a estrutura organizacional definida pela empresa autonomamente e com seu porte. O Conselho de Administração merece especial destaque, visto que vem sendo cada vez mais utilizado como elemento decisivo na gestão corporativa, principalmente após os episódios de fraudes aqui já narrados. É o lado mais sólido desse tripé, visto, que o próprio IBGC afirma ser de sua responsabilidade atuar como elo entre a direção e os sócios. Exerce o papel de “guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo o seu principal componente” (IBGC, 2016, p. 39). Os conselheiros são escolhidos pelos acionistas e possuem, inclusive, responsabilidade jurídica e deveres fiduciários.

Para Thomas Clarke (2016), o conselho é um “fórum ativo, deliberativo e decisivo para o negócio”, determinando, de maneira coletiva, o destino da organização e o processo decisório. Dentre suas atividades principais, pode ser responsável pelo planejamento de sucessão, pela elaboração do orçamento, pelo planejamento estratégico, por questões ligadas à inovação, à gestão de riscos e responsabilidade social e ambiental. Embora sejam muitas as atribuições, Clarke (2016) entende que o CA não supre a necessidade de se ter os outros dois lados do tripé, mesmo realizando o seu papel de maneira efetiva. O autor salienta que não se deve:

negligenciar a direção estratégica e a inovação em favor de um foco em conformidade e monitoramento não vai entregar um vibrante e bem-sucedido futuro para a empresa. O Conselho é capaz de manter a direção estratégica, inovação e prestação de contas de maneira a realmente cumprir seus deveres. **Gerenciam efetivamente a tensão entre responsabilidade e criação de valor.** (CLARKE, 2016, p. 20, tradução nossa, grifo do autor).

O conceito de governança trazido por Clarke, já utilizado neste trabalho, versa sobre responsabilidade e inovação. Esses são papéis conferidos ao Conselho de Administração, que é o “epicentro” da GC (CLARKE, 2016). É o que também entende SETÚBAL (2018) que, no livro *Governança Corporativa e Inovação: Tendências e Reflexões*, aborda longamente o tema, sempre atribuindo a parte de inovação ao CA.

A criação de uma cultura de inovação é fundamental para que se verifique a capacidade de pensar e de criar valor por meio da entrega, de maneira diferenciada, de produtos e serviços. Da mesma forma, o tripé aqui apresentado necessita ser resiliente, de maneira a buscar atender às expectativas do cliente, cada vez mais inquieto.

Embora o assunto inovação venha a ser mais profundamente abordado nos itens subsequentes, é válido aqui iniciar a provocação que se desejou realizar com essa pesquisa. Já se falou a respeito dos riscos que se corre a partir do momento em que a inovação figura como elemento imprescindível para a sobrevivência das empresas no cenário atual. Nesse sentido, o próprio IBGC, por meio de Ricardo Setúbal, traz a reflexão a seguir:

O que sempre se pergunta nos processos de inovação é o quanto a empresa está disposta a perder – a curto e a longo prazos – e o quanto pretende participar de projetos com alto nível de incertezas. **Essas definições encaminham tipos de investimentos em inovação distintos, seja para reforçar o negócio existente, seja para criar novos negócios.** Nesse sentido, é o conselho que definirá o nível de risco que a organização está predisposta a aceitar em nome da inovação. (SETÚBAL, 2018, p. 08, grifo do autor).

Carlomagno (2018) reforça o entendimento acima ao dizer que os membros do CA necessitam conhecer profundamente os modelos mais condizentes com cada momento de mercado, aproximando-se do ambiente de inovação. Segundo o autor, ao invés de apenas sentir a ameaça inerente ao ecossistema empreendedor, as organizações podem aproveitar para rever seu posicionamento estratégico para, segundo o próprio autor, “criar os novos unicórnios”. Ou seja, conforme já se referiu na seção anterior, cada vez mais será necessário estudar a equação “correr riscos, sem correr riscos.

Uma das razões pelas quais a GC ganha importância é a possibilidade de auxiliar na resolução de conflitos de gerenciamento, de maneira a alinhar os interesses não somente da alta gestão, mas também dos demais envolvidos, os quais costumam ser chamados de *stakeholders*⁴. Todos esses sujeitos têm em comum o papel de colaboração para que a organização se mantenha em alta. Rossetti e Andrade (2016) concordam com essa afirmação quando dizem que não são apenas

⁴ *Stakeholders* são todos os sujeitos envolvidos, de alguma maneira, com a organização. Sócios, clientes, comunidade, fornecedores, etc.

os donos e os gestores os interessados no sucesso da empresa. Os *stakeholders* são diretamente afetados pelos rumos tomados a partir de decisões de gestão. A GC deve “ser capaz de alinhar a vontade dos administradores à vontade dos demais interessados”. Ao garantir tal alinhamento, todos são responsáveis pelos resultados da organização – sejam eles positivos ou não.

Um sistema eficiente de GC, segundo Rossetti e Andrade (2016, p. 18),

[...] ajuda a fortalecer as empresas, reforçar competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses e, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores, fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante do crescimento econômico.

Colaborando com o argumento de Rossetti e Andrade (2016), Santos e Coan (2017) destacam a recente ampliação de perspectiva da GC, concedendo aos *stakeholders* mais ação nos processos decisórios. Há maior preocupação com a sustentabilidade e com aspectos sociais, interferindo diretamente na estratégia da empresa e em sua imagem, assim como sua rentabilidade. Situações que suscitam essa preocupação, como desastres ambientais, o constante avanço da tecnologia, entre outros, amplificam o impacto – ou a inércia – da organização no meio em que se insere. Os autores trazem a concepção de “cidadania corporativa”, na qual a empresa é como se fosse uma pessoa, cuja atuação demanda responsabilidades. A ética reaparece aqui como um elemento básico, sendo balizadora de todas as outras habilidades exigidas da organização para que seja possível a manutenção de sua sobrevivência.

O CA, novamente, recebe destaque como agente de movimentação das questões que auxiliam a resolver essas preocupações. A inovação surge como elemento cultural, dando voz às equipes, possibilitando a participação democrática na tomada de decisões e azeitando os relacionamentos entre a organização, a mídia e o governo. Dessa forma, o envolvimento com as questões ambientais e com a economia sustentável fica evidente, comprovando a eficácia da GC como forma de diferenciação competitiva e como qualitativa em se tratando de geração de valor.

Em diferentes momentos a inovação foi pincelada neste capítulo. A partir daqui, busca-se entender o que significa inovar em um contexto corporativo, compreender o

papel da inovação na GC, conectar o seu tripé de sustentação a esse conceito e abrir caminho para a inovação sob o viés do design.

3.4 Inovação na Governança Corporativa

Correr riscos, sem correr riscos. Essa dicotomia já foi mencionada recentemente neste trabalho, sendo, provavelmente, a questão principal que inibe a evolução das organizações nos dias atuais. Inovar, segundo Brandão, Fontes Filho e Muritiba (2018, p. 13), significa “errar, consertar e concertar, além de lidar com falhas”. Entretanto, a GC esteve, ao longo de sua história, focada majoritariamente em evitar falhas, ao invés de lidar com elas. Parece haver cada vez menos espaço para essa sequência de passos que compõem um exercício de inovação. Por isso, inovar, na prática, ainda é um tema pouco explorado quando se trata de implementação de novos processos. Foca-se muito em resolver os problemas de hoje e de amanhã, e pouco, ainda, em criar soluções para o depois de amanhã.

O IBGC reconhece que as empresas estão excessivamente preocupadas com questões de controle. É um reflexo do contexto histórico já visto neste capítulo, que endureceu as possibilidades de novos caminhos em razão dos problemas de *compliance*, ainda, bastante recorrentes. Um dos exemplos mais recentes envolve empresas privadas brasileiras e o próprio governo federal. O Instituto afirma que essa “sombra” criou nas empresas o que se chama de “cultura de aversão ao erro, à experimentação” (BRANDÃO; FONTES FILHO; MURITIBA, 2018, p. 12). É exatamente o contrário do que se entende por inovação.

Criar o valor da empresa é tão importante quanto preservá-lo. Por isso, o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC traz a importância de ser prudente e evitar os extremos. Afinal, inovação, por si só, não é a receita de sucesso para a manutenção da competitividade (BRANDÃO; FONTES FILHO; MURITIBA, 2018). É necessário, além de equilibrá-la com o controle de riscos, adicionar mais elementos que a tornem um diferencial, e não um motor.

A razão pela qual se necessita ampliar a visão e conceber elementos inovadores na gestão corporativa é a projeção do futuro (CARLOMAGNO, 2018). Os riscos sempre existirão, mas apenas encontrar formas de reduzi-los não garante um futuro saudável. Nesse sentido, a transformação estratégica é fundamental. A PricewaterhouseCoopers (PwC), empresa especializada em auditoria de grandes

empresas e referência em inovação, defende que mais do que apenas ampliar o leque de produção, é preciso “ir além, transformando o que se vende e como se vende”. Novos modelos de negócio focam não no somente nos produtos, mas na solução, na experiência do cliente e em seus desejos (PWC BRASIL, online).

Carlomagno (2018, p. 130) complementa a visão acima quando diz que,

Quem não se transforma enfrenta problemas. O S&P 500, que indica as quinhentas maiores empresas em valor de mercado nos Estados Unidos, vem sinalizando o desafio de manter a longevidade e a sustentação de desempenho superior. Nos últimos cinquenta anos, o tempo médio de permanência das empresas que compõem o índice caiu de quarenta para quinze anos, em média.

O autor também atribui a responsabilidade pela inovação ao CA em novos negócios. Segundo ele, ainda não se tem noção do quanto os CAs têm investido e explorado a sua capacidade de promover a inovação. Há casos de CAs que estão buscando soluções de inovação em locais em que ela está em alta, como é o caso do Vale do Silício, inspirando-se em modalidades de negócio que tenham a inovação como foco e recrutado membros que já possuam experiência nesse sentido. (CARLOMAGNO, 2018). É possível, portanto, perceber que a inovação é um tema que vem aparecendo com mais frequência nas pautas de CAs, passando a ter caráter prioritário, não mais secundário. As razões são todas as que já se vê desde o princípio deste trabalho: crescimento, descoberta de novas oportunidades de diferencial competitivo e geração de valor.

Conforme já visto mais acima, a inovação deve ser compreendida como um diferencial, não sendo o objetivo principal da empresa, nem da GC. Colaborando com essa noção, Carlomagno (2018, p. 136) afirma que as organizações não têm a inovação como objetivo final. Ou seja, inovar é “um meio de sobrevivência, crescimento e busca de realização de seu propósito”. Requer constante acompanhamento e alinhamento, visto que é uma estratégia utilizada pela GC para a descoberta de novas formas de sustentação (CARLOSMAGNO, 2018). Para ir onde ninguém vai, é necessário um constante visitar e repensar de quem a empresa deseja ser e de como ela deseja comunicar seu propósito. A inovação é um meio cada vez mais sólido, embora intangível, de proporcionar essa compreensão.

Diante de todos os conceitos estudados nessa pesquisa, chegou-se à formulação de um entendimento próprio: governança corporativa é um sistema de

gestão que traduz os valores e princípios da organização, por meio de controle de processos, procedimentos garantidores de transparência e credibilidade, através de boas práticas de governança, gerando valor a todas as partes interessadas.

A exemplo do término do capítulo anterior, a figura a seguir representa as palavras-chave e conceitos abordados sobre Governança Corporativa, nesta seção.

Figura 2 - representação dos conceitos estudados sobre Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pela autora.

Diante da representação acima, é inevitável estabelecer conexão com o que já foi visto sobre design no capítulo anterior deste estudo. Afinal, já se compreendeu que o design colabora como uma espécie de catalisador quando se fala em geração de valor, a qual, de acordo com Borja de Mozota (2009) é um ativo intangível das organizações. Há mais do que essa relação entre design e governança corporativa: diversas palavras, conceitos e iniciativas se mostram convergentes e podem apresentar resultados inimagináveis se utilizadas em prol do tão desejado valor superior.

4 RELAÇÕES ENTRE DESIGN E GOVERNANÇA CORPORATIVA

As Figuras 1 e 2 tornaram visíveis os principais conceitos abordados quando do estudo teórico sobre design e governança corporativa. Elaborar uma representação gráfica faz com que se perceba a afinidade entre tantas temáticas em comum entre ambos os temas. Surpreende a quantidade de sinônimos: termos que foram sendo utilizados em cada área, mas, afinal, têm significado muito semelhante ou exatamente igual. Pode-se verificar essa constatação a partir da imagem a seguir:

Figura 3 - representação dos conceitos convergentes entre Design e Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pela autora.

A figura acima representa aquilo que se desejava obter de resultados a partir da investigação teórica aqui realizada. Design e Governança têm mais em comum do que se imaginava, e visualizar essas palavras, impregnadas de significados específicos para cada uma das áreas, mas tão semelhantes entre si, confirma o que já se vem estudando há tanto tempo, mas que ainda não ultrapassou suficientemente

o campo teórico: o design pode contribuir profunda e decisivamente para a transformação de uma corporação. Os termos centrais da figura são aqueles que norteiam o “como fazer”: a Gestão de Design estuda, dentre outras questões, a inserção deliberada (BORJA DE MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2011) do design nos aspectos decisórios da organização. Buchanan (2015) afirma que o movimento de design em gestão tem por objetivo modificar a cultura organizacional. O design focaliza a reforma da cultura da organização e não perde o lucro de vista.

A Governança Corporativa, cada vez mais, vem sendo consolidada como a forma de manter uma organização saudável, investigando maneiras de garantir a saúde das organizações, com o menor índice de riscos possível. Vem, também, compreendendo a necessidade de promover mudanças de *mindset* para possibilitar essa mudança por meio de alternativas criativas de diferencial competitivo. A estrutura de gestão estratégica, composta pelos sócios e/ou acionistas, pela diretoria e pelo Conselho de Administração, sustenta a cultura de Governança, sendo o "guardião dos princípios, valores e sistema de Governança da organização" (IBGC, 2015, p. 39). A inovação e a cultura da empresa, nesse sentido, são o que se chama aqui de *inputs*: a porta de entrada para que o design seja trazido, aproveitado e transformado em vantagem competitiva e geração de valor, que são os *outputs*. Percebe-se que, em dado momento, tanto em design quanto em governança, as palavras denominadas de *inputs* e *outputs*, parte do núcleo comum desses círculos, são utilizadas, sem sinonímia. Portanto, são objetivos em comum, para o alcance de resultados em comum.

Além das palavras dispostas no centro convergente, todas as demais são conectáveis entre ambos os círculos. Estão dispostas na mesma linha dentro de cada um, como forma de exemplificar que ocupam o mesmo lugar e o mesmo sentido dentro de cada tema. Quando se fala em *sustentabilidade* no design, fala-se em questões *econômicas, sociais e ambientais* como sendo uma nova forma de pensar e fazer Governança (CLARCKE, 2016; ROSSETTI; ANDRADE, 2016; SANTOS; COAN, 2017). E, mais do que qualquer outra conexão, quando se traz as quatro forças do design (BORJA DE MOZOTA, 2006), percebe-se a relação com as boas práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015) como elementos garantidores das conexões estabelecidas no centro dos dois círculos e na produção dos *outputs*.

A construção de conhecimentos proporcionada por essa pesquisa bibliográfica e esquematizada pelas figuras acima revelou, além da já referida relação entre Design

e Governança, a efetividade da observância do que Borja de Mozota (2006) conceitua como as Quatro Forças do Design. Embora já mencionadas e brevemente conceituadas em momento anterior, a constatação de sua aderência nesse ponto da pesquisa faz com que sejam trazidas novamente, agora, unidas à sua equivalência nos princípios básicos da governança, trazidos pelo IBGC (2015).

Mesmo compreendendo e visualizando a relação entre design e governança e os benefícios advindos do bom uso dessa relação, há a necessidade de se pensar sobre a forma de introduzi-la e torná-la parte da organização. De acordo com Mrazek *et al.* (2011), diversas empresas no cenário mundial têm se esforçado para serem inovadoras, potencializando a competitividade, com gerentes e designers trabalhando em conjunto. Entretanto, percebem que o design e a inovação são mais difíceis de se “pregar de cima para baixo” e de quantificar em setores que demandam mais objetividade e exatidão, como a área financeira ou de compras. Nessa mesma linha, Liedtka (2010) diz que não se pode mudar uma organização “de cima para baixo”. É necessário haver indivíduos engajados e energizados em todos os níveis, pessoas para as quais a mudança de *mindset* e o conseqüente trabalho duro para essa implementação faça sentido. Se for real apenas para quem está no topo, o movimento significativo é improvável. A alta administração não consegue mudar uma organização sem a ajuda da comunidade organizacional. Segundo a autora, aquilo que parece real, incluindo estratégias de negócios, precisa ser experimentado, não apenas imaginado. E o design é feito para lidar com incertezas.

Diante do que foi visto aqui, e em consonância com Borja de Mozota, Klopsch, Costa (2011), é possível avaliar a relevância do design para a administração e aprender com o seu processo criativo. Segundo a autora,

O design é uma atividade de resolução de problemas, um exercício criativo, sistemático e de coordenação. A gestão também é uma atividade de resolução de problemas, sistemática e de coordenação. [...] o designer funciona como coordenador e considera todos os componentes do projeto. Dessa forma, o design desempenha um papel na administração da inovação, bem como no gerenciamento de conflitos. O design é uma opção cultural. (BORJA DE MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2011, p. 18).

Corroborando esse pensamento e definindo o principal propósito do design de acordo com o que se verificou nessa pesquisa, Buchanan (2015) diz que o design tem como objetivo melhorar os indivíduos. Busca “trazer inovações radicais para as organizações que precisam se adaptar em novas situações de competição

econômica, expectativa social e compreensão cultural” (BUCHANAN, 2015, p. 16). São esses entendimentos, somados à experiência de inserção direta em gestão corporativa por parte da pesquisadora e ao potencial criativo inerente ao design, que embasam a pesquisa investigadora dos objetivos delineados no início dessa dissertação. Acredita-se ter construído um importante referencial teórico, o qual auxiliará na descoberta de caminhos que possibilitem justificar a relevância de compreender o modo como as empresas podem fazer uso do design como parte importante da estratégia corporativa.

5 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como exploratória, tendo em vista a necessidade de investigar os objetivos geral e específicos propostos, levando à análise da relação entre design e governança corporativa. Essa modalidade é comumente utilizada para estabelecer os conceitos fundamentais de temáticas que demandam aprofundamento. Embasa a verificação do problema de pesquisa, permitindo a elaboração de pressupostos e premissas para a realização das entrevistas e para a análise dos resultados (GIL, 2016). Optou-se pela pesquisa bibliográfica na composição do referencial teórico, em razão da existência de material acadêmico que verse sobre Design, Gestão de Design e Governança Corporativa e da importância de conhecer os pontos de vista de estudiosos que abordam essas temáticas, entrelaçando seus conceitos, contextos e entendimentos (GIL, 2016).

Na pesquisa de campo, a abordagem qualitativa foi escolhida em razão da necessidade de entender as relações entre design e governança, sem a pretensão de estabelecer um conceito rígido ou objetivo. Os dados não são mensuráveis: provém do conhecimento dos entrevistados, expressos em áudio e transcritos em texto. Para Gibbs (2009), esse formato possibilita o refinamento das informações coletadas, transformando-as em um resultado claro, confiável e original. Além disso, a opção por essa abordagem favorece o uso do conhecimento e da experiência da pesquisadora na área da gestão corporativa, fator que, de acordo com Gibbs (2009), enriquece a habilidade de reflexão sobre os dados coletados.

A técnica de entrevistas em profundidade, semiestruturadas, foi escolhida tendo em vista a importância de compreender os objetivos geral e específicos construídos nesta dissertação, por meio de entrevistas com profissionais atuantes em funções de alta gestão e conselhos de administração, com amplo conhecimento nas temáticas desenvolvidas nesta pesquisa (FLICK, 2009). Para a realização das entrevistas, estabeleceu-se uma série de questões norteadoras, disponíveis na seção de anexos deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e por ligação telefônica, contemplando sete profissionais diretamente ligadas a empresas que possuem alto nível de governança, de design ou de inovação, não necessariamente de maneira simultânea, para que a investigação proposta nesta pesquisa pudesse surtir os resultados desejados. Os entrevistados foram convidados por atuarem em empresas

cujo modelo de gestão engloba, de maneira explícita, governança, design e/ou inovação. Da mesma forma, os especialistas foram selecionados tendo em vista a relevância de sua experiência em uma ou mais áreas acima mencionadas (design, governança e/ou inovação). A partir do aceite, as entrevistas foram marcadas por endereço eletrônico, contendo uma breve descrição sobre o objetivo da pesquisa. As questões foram conhecidas somente no momento da coleta de dados.

O prevaecimento da subjetividade nas respostas foi elemento promissor de grandes contribuições para a construção da análise e, conseqüentemente, para atender aos objetivos de pesquisa. A discussão dos resultados da análise dos dados qualitativos contribuiu significativamente para a compreensão do papel da gestão de design como elemento de estratégia que possibilita sua aderência à organização.

Os dados coletados durante as entrevistas foram analisados de forma qualitativa, identificando observações que contribuíssem significativamente para a compreensão e a resolução do problema de pesquisa (FLICK, 2009). Os resultados foram avaliados de acordo com as respostas mais aderentes aos objetivos de pesquisa propostos, evidenciando, assim, as principais questões existentes nas organizações já adeptas, conscientemente ou não, do design em sua governança. Junto ao referencial teórico, essas questões serviram de embasamento para a identificação de razões pelas quais outras organizações deveriam aderir a esse modelo de gestão para conquistar e manter resultado superior frente a um mercado em constante mudança.

Entende-se que a quantidade de dados coletados para este trabalho somente contribuiu para a qualidade impressa no resultado final, visto que a matéria-prima pode ser considerada, legitimamente, passível de diversas análises (GIBBS, 2009). Os participantes das etapas da coleta são conhecedores do ambiente analisado (FLICK, 2009), aptos a emitir suas opiniões isentas sobre cada situação e cientes da importância do objetivo de pesquisa, por mais simples ou mais complexo que ele lhes pareça.

Em síntese, o que se propôs, metodologicamente falando, está disposto na imagem a seguir:

Figura 4 – Esquema metodológico da dissertação



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a técnica de coleta selecionada, pretendeu-se, de acordo com a imagem acima, atender aos objetivos de pesquisa, utilizando-se do referencial teórico e da análise de dados para compreender a relação entre design e governança de maneira a promover o diferencial de mercado, a vantagem competitiva e a geração de valor. O conhecimento da pesquisadora sobre o cenário mercadológico e a pesquisa bibliográfica precedente à etapa de entrevistas possibilitou que as respostas ao questionário predefinido, as observações além das perguntas e as interações secundárias a partir de questões que merecessem aprofundamento permitissem uma análise pertinente, com aderência à exploração teórica realizada e ao contexto de inserção desses profissionais. O resultado dessa conexão de realidades, à luz da teoria e da resposta aos objetivos por meio da análise qualitativa proveniente das respostas às questões norteadoras, será apresentado no capítulo a seguir.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir deste ponto, serão caracterizados os sujeitos selecionados para a aplicação das entrevistas semiestruturadas. Os elementos conhecidos durante a realização de cada entrevista corroboram os objetivos propostos nesta pesquisa.

A escolha dos entrevistados se deu em função da percepção de que todos atuam em empresas com evidente nível de governança, com Conselho de Administração formado e com processos de *compliance* estruturados. Algumas dessas organizações, inclusive, dispõem de áreas especialmente voltadas para o Design. Outras, embora não nomeiem dessa forma, possuem processos de criação e desenvolvimento condizentes com o pensamento em design.

Para realizar a análise dos resultados, será feita a caracterização de cada entrevistado. A partir disso, os objetivos específicos serão verificados por meio de trechos das entrevistas que corroborem as teorias estudadas na primeira parte da dissertação. Essa verificação permitirá evidenciar as relações existentes entre Design e Governança do ponto de vista prático, para além dos estudos teóricos realizados.

6.1 Caracterização da Amostra

Para facilitar o entendimento e proteger a identidade das empresas e dos especialistas, optou-se por utilizar siglas que identifiquem cada um durante a discussão dos resultados. Os entrevistados pertencentes às organizações são representados pela letra E e numerados de forma a diferenciá-las. Os especialistas, integrantes de Conselhos de Administração, são representados pela letra C e igualmente numerados sucessivamente. A tabela a seguir auxilia na rápida identificação das siglas com suas representações na realidade:

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados

Sigla	Tipo	Idade	Empregados/ Formação	Possui área/estrutura de Design?	Capital Aberto ou Fechado?
E1	Executivo	70	>4.000	Sim	Aberto
E2	Executivo	48	>20.000	Sim	Aberto
E3	Executivo	70	>10.000	Não	Aberto
E4	Executivo	50	<10.000	Não	Fechado
E5	Executivo	<10	<100	Não	Fechado
C1	Especialista	N/A	N/A	N/A	N/A
C2	Especialista	N/A	N/A	N/A	N/A

Fonte: Elaborado pela autora.

O **Entrevistado 1 (E1)** pertence a uma empresa de grande porte, atuante há setenta anos no mercado. A organização possui mais de quatro mil colaboradores e sua matriz está situada no Estado do Rio Grande do Sul. Mobilidade sustentável vem sendo um dos principais objetivos da empresa, razão pela qual há estudos ativos visando a diversificação de seus produtos.

A organização em que atua o **Entrevistado 2 (E2)** é uma das maiores produtoras mundiais de calçados. Está há quarenta e oito anos neste ramo e conta com mais de vinte mil colaboradores. Suas unidades industriais estão em diferentes Estados brasileiros e sua administração está sediada no Estado do Rio Grande do Sul. Possui operação de vendas nos Estados Unidos, sendo conhecida por marcas mundialmente famosas. Agilidade na detecção e na transformação de seus produtos para atender às necessidades do mercado e de seus *stakeholders* é uma das premissas organizacionais, buscando resultados cada vez melhores em se tratando de retorno financeiro e sustentabilidade.

O **Entrevistado 3 (E3)** representa uma organização referência na produção de implementos rodoviários para caminhões. Assim como a empresa do E1, está há setenta anos no mercado, reunindo mais de dez mil colaboradores. Embora possua parcerias ao redor do mundo, sua unidade operacional está no Rio Grande do Sul. Reestruturar constantemente o *mindset* para adquirir mais fluidez é objetivo da empresa, que conta com uma área de inovação dedicada a identificar e a implementar novas oportunidades visando otimizar os resultados.

No final dos anos sessenta, nascia a empresa em que atua o **Entrevistado 4 (E4)**, que produz componentes para fabricação de milhares de produtos de diversos segmentos. Atualmente, conta com menos de mil colaboradores em três unidades: duas no Brasil e uma fora do país. Diante da variada gama de possibilidades de uso para seus componentes, um dos principais indicadores de que o processo de inovação da empresa está sendo bem conduzido é a quantidade recente de produtos inovadores fabricados pela empresa.

A empresa representada pelo **Entrevistado 5 (E5)** foi criada como uma *startup* há sete anos. Atua no ramo da Engenharia, fornecendo soluções integradas, como mão-de-obra qualificada e elementos de segurança, a partir da locação de equipamentos de construção em edificações e fachadas. Possui menos de cem colaboradores: a maioria trabalha *in loco*, nos empreendimentos. A sede administrativa está localizada no Rio Grande do Sul. Sua diretoria identificou, por meio da implementação de processos de governança, a oportunidade de crescer de maneira mais estável e equilibrada para conquistar investimentos que viabilizem a manutenção do crescimento acelerado desde a sua fundação.

Os Conselheiros entrevistados são de diferentes áreas profissionais. Têm em comum apenas o papel de atuar em Conselhos de Administração em organizações com elevado nível de Governança Corporativa. Apesar de não atuarem em nenhuma das empresas a que pertencem os entrevistados, foram fundamentais na indicação de algumas delas como sendo adequadas para a verificação dos objetivos desta pesquisa, por meio das entrevistas semiestruturadas.

O **Conselheiro 1 (C1)** é Engenheiro Civil e especialista em Economia e Finanças. É consultor de investimentos e possui sólida experiência em Governança Corporativa, sendo membro do Conselho de Administração de uma organização que fomenta tal prática.

Inovação é a palavra de ordem para o **Conselheiro 2 (C2)**. Bacharel em Engenharia Eletrônica e Mestre em Informática, é membro de vários Conselhos de Administração de organizações pelo país. Atualmente, é *Chief Innovation Officer* (CIO) de um grupo empresarial de segmentos diversos.

O cenário de constante transformação do mercado é preocupação visível em todos os entrevistados, cada um em seu escopo de atuação dentro e fora das empresas. Sua percepção da necessidade de lançar mão de estratégias que possibilitem a criação de novas oportunidades e, conseqüentemente, de novas formas

de gerar valor superior ao atualmente produzido, são constatações inegáveis advindas das entrevistas realizadas.

Cada entrevistado respondeu a um conjunto de perguntas elaboradas de acordo com os objetivos de pesquisa propostos. As questões foram previamente construídas e demandadas de todos os participantes, embora a subjetividade inerente ao método de abordagem escolhido tenha permitido a adição de novas perguntas e da leitura de comportamentos e reações a partir do roteiro prévio. Nos itens a seguir, será verificada a aderência entre os objetivos geral e específicos propostos, o referencial teórico e as entrevistas propriamente ditas.

6.2 Design e Governança: da Teoria à Prática

É importante destacar que, a partir dos dados coletados ao longo das entrevistas, pode-se perceber a Gestão de Design presente de maneira marcante no discurso dos atores de pesquisa. Essa constatação foi possível por meio da conexão entre os conceitos trazidos no segundo capítulo desta dissertação e a leitura, embasada por essa mesma teoria, das respostas dos entrevistados.

E1 e E3 pertencem a organizações em que o design parece estar presente de maneira consciente e integrada aos processos decisórios da empresa. Nesse sentido, é relevante associar essas percepções a três das quatro forças do design, apresentadas por Borja de Mozota (2006), o design diferenciador, focado na orientação para o cliente, ou para o consumidor final, e no desenvolvimento de produtos diferenciados, está presente em todas as empresas entrevistadas. O design transformador, que olha para o futuro e busca novas oportunidades de negócios, está presente em E1, E3 e E4. O design como bom negócio, retorno do investimento e sustentabilidade também é preocupação de todas as empresas, afirmação que fica mais evidente nas análises subsequentes.

“O design deixou de ser da engenharia: está ligado à diretoria de estratégia. Não é mais operacional, e sim estratégico [...] Design ligado à engenharia era totalmente focado no produto [...] hoje, ligado à estratégia, nossa, é totalmente diferente, porque a gente já parte, qual estratégia do produto para o mercado, tem mais a visão do cliente do que a visão da empresa, da fábrica.” (E1).

“Então, meu entendimento de design é este, tá, é como repensar todas as conexões, os processos, a gestão da organização, para que eles suportem esta nova demanda aí, e os desafios que são colocados. Não só dos negócios atuais, mas também

considerando os novos negócios efetivamente suplantados ou substituir os atuais.” (E3).

“A gente fez um novo planejamento (estratégico), no final ano, início deste ano. Então tá bem fresquinho, inclusive foi pelo método do design thinking [...] pois é, pra mim o design é a forma de construção, é a forma que se dá para as coisas, né, é a maneira de fazer, maneira de apresentar, tem esta conotação. [...] Eu achei muito mais rico, achei que permitiu um nivelamento muito maior das coisas, né. Parece até uma coisa muito estranho, assim, que Diretores não pensem da mesma forma, mas, ali foi uma prática de cada um mostrar mais de sua área, então, criou um nivelamento, com mais conteúdo, do que normalmente se tem da forma, profundidade que se entrou nos assuntos de cada tema.” (E4).

Nos trechos acima, é possível retomar o que Borja de Mozota (2003) afirma a respeito da Gestão de Design como sendo a inserção do design como estratégia na organização, em nome da manutenção do diferencial competitivo e da inovação. Os trechos acima também remetem ao que Zurlo (2010) nomeou “efeito de sentido”: o produto não é mais apenas um *produto*: é a experiência, a estratégia.

A fala de E2, a seguir, aproxima-se bastante do conceito de design centrado no usuário, de Verganti (2009), visto que traz a ideia do “conteúdo emocional” dos produtos.

“Design é como conectar pessoas, como fazer produto. [...] sem o produto, não tem nada! [...] construir junto, com todos os stakeholders que estão tocando os projetos. Estratégia, quem vai tocar, são as pessoas [...] antes era gestão de design, passou por estilismo na década de 80/90. Foi modelagem, estilismos, sempre foi design, mas, nós não estamos preocupados em dar o nome, mais como atuação. Já foi área de desenvolvimento, últimos anos foi gestão de design e já está seguindo por um caminho, já de Gente e Design.” (E2).

E2 demonstra afinidade com a percepção das pessoas que fazem e usam os produtos (os *stakeholders*) e com a necessidade de compreensão das expectativas socioculturais para desenvolver novos produtos. É o que se compreende por *design-driven innovation*: acessar e internalizar o conhecimento em design de maneira a buscar melhores resultados.

Quando E5 traz a necessidade de desenhar a estratégia da organização contemplando o presente e o futuro, está inserindo o design em sua estratégia corporativa.

“Conseguir desenhar, elucidar, colocar no papel a estratégia da empresa. Vamos fazer um desenho, um mapa estratégico onde a gente tá, onde a gente quer chegar, o que a gente pretende. O que é o nosso sonho grande. Toda empresa tem que ter um sonho grande. Pode até não atingir, mas, se ela não tiver, ela não vai nem

conseguir estar onde está. Conseguir materializar este sonho grande, pra mim, este é o design estratégico.” (E5).

Esse entendimento também é perceptível no trecho a seguir, de C1. Embora se trate de um exemplo de planejamento de sucessão, condiz com a lógica apresentada por E5 para definir uma estratégia que permita a geração de resultados cada vez mais eficientes.

“Daqui a pouco a gente se deu conta que a gente não era, assim, uma empresa de gestão de ativos líquidos. Que a gente fazia muito mais do que isto. Que a gente entregava. A gente faz muito planejamento estratégico pra família. Então, a gente entregava futuro financeiro. Um olhar do que que estas famílias poderiam esperar dos seus futuros [...] a forma como elas se relacionam com este patrimônio, com os gastos, receitas, futuras entradas. Assim a gente consegue, que é matemática financeira, ciência exata. Então, a gente consegue pegar um fluxo de caixa projetado, e isto dá segurança, e isto acaba dando liberdade para estas famílias. E com o passar do tempo, a gente vai fazendo estes ajustes e isto gera mais segurança ainda pras famílias, que a gente está caminhando pro que foi planejado [...] nem pra nós isto estava claro, que a gente conseguia entregar valor, que era liberdade para nossos clientes. A gente não percebia isto.” (C1).

As percepções acima, comentadas por E5 e C1, reiteram o entendimento de Borja de Mozota (2003) sobre o design presente na organização de forma consciente e em prol da construção de uma visão estratégica que seja sólida e longa. É mais uma forma de evidenciar que o Design está presente no planejamento da organização.

A conexão entre teoria e prática pode ser percebida na análise das falas trazidas até aqui. E1 e E2 têm uma cultura forte em design, com setores e cargos dedicados a ele. E2, de acordo com a teoria de Borja de Mozota (2003), aplica a Gestão de Design a partir do momento em que menciona atenção ao produto do ponto de vista dos *stakeholders*. E1 e E3 estão em um movimento de constante inovação no qual o design ocupa um papel central, atendendo tanto à área de engenharia quanto à área de inovação, seja na manutenção do seu *core business*, seja na busca de novos negócios. E4, diferentemente das demais, não está “preso” a um *core business*: atende a diversos setores, sem o foco em um determinado produto. Está em todos os segmentos, viabilizando novos negócios – uma forma inovadora e estratégica de se manter em constante alta no mercado. É uma excelente representação do que a Gestão de Design pode proporcionar.

6.2.1 Percepções Sobre o Termo *Inovação* em Design e Governança

Um dos objetivos específicos desta pesquisa busca investigar o uso que se tem dado à palavra *inovação* nas áreas do design e da governança. Este termo foi mencionado em praticamente todas as entrevistas, à exceção de E2.

É possível perceber, por meio da análise dos trechos a seguir, que E1 e E3 vinculam inovação à busca de novas oportunidades de negócios para as organizações em que atuam, de maneira a encontrar alternativas para além do *core business*. Portanto, percebe-se mais aderência do termo à questão estratégica e, conseqüentemente, ao design. Essa constatação se aproxima da intercambialidade das palavras “design” e “inovação”, que, para Borja de Mozota, Klopsch e Costa (2011, p. 30), caracterizam “duas atividades criativas”.

“No passado, até 5 anos atrás, a área chamava Estratégia, Design e Inovação, era uma área só. Com esta nova divisão, em que Estratégia fica junto com Design, Inovação, querendo ou não, a [empresa] tem que pensar no futuro. O ônibus é um produto grande, ele polui, agora tem os ônibus elétricos, então a [empresa] quis dar um maior foco em inovação. O que ela fez: desmembrou e criou um setor só de inovação. Existe um departamento de inovação com um gerente. A parte que responde para um Board de diretores e um representante do conselho que representa os acionistas. O Design dá suporte para inovação, mas, não faz mais parte do setor de inovação. Eu saí do design [por] um ano e fiquei na inovação e depois fui convidado a voltar para o design para tocar os projetos e foi bem na separação, tu toca... o desmembramento é bem recente, vai fazer um ano em agosto, então, estão reestruturando todo time de inovação, tem um designer lá também, tem um profissional de eletrônica em automação e o gerente, que é formado em design, pois, na verdade ele [o gerente] é que puxava design e inovação e estratégia, então veio dele, ele que puxou, mas, ele é design [sic].[...] A área de Inovação olha 20 anos pra frente. De 5 a 10 anos, parte do Design; acima disto, 20 a 25 anos, vem o pessoal da inovação. O foco de inovação ficou muito ligado a novos modelos de negócios, abrir o horizonte. Era sempre mobilidade e mover pessoas; então, mover pessoas, é só ônibus? Mas ainda está bem recente. A divisão foi mesmo para manter o foco. Tem o diretor de Inovação... não, gerente... não, Head Innovation. Inovação tem que focar novos modais ou core business. Design foca no core business e estratégia vê como um todo. Lançaram agora, saiu da inovação o [novo produto] ... entrando no segmento de trens, começou com o aeromóvel [da cidade] e agora entraram no Rail, que estão querendo entrar no negócio do trem, quem dá todo suporte de design, daí é nós. Eles pesquisam o modelo de negócio, pesquisam o mercado e o design que dá suporte, então a gente dá suporte tanto core business como novos modais, e eles ficam focados somente em inovação. O ambiente é separado, mas por paredes de vidro, mesma sala, mas, separado pelas paredes, claro. Pessoal de inovação recebe bastante fornecedores que não podem ficar olhando o que a gente está fazendo.” (E1).

“O que a gente fez, introduziu uma área de inovação dentro das divisões, mais focada em inovação disruptiva de produtos e processo, e a inovação organizacional fica mais no meu lado, no meu guarda-chuva, mais no ambiente corporativo. Mais ou menos assim que a gente está organizado. Mas é uma empresa ainda muito

hierárquica, estrutura bastante vertical. Ela está dando os primeiros passos, mas, isto ainda não se visualiza formatado pra fora. Nosso site, por exemplo, é um site totalmente modo 1, ele não conta nada desta história. Esta história que eu tô te contando, vai começar a ser contada agora. Pois, dentro da nossa estratégia, a gente também teve que reinventar a comunicação institucional e organizacional, então, nós vamos começar agora a reposicionar toda a questão de marketing institucional, e toda esta história que estou contando vem como pano de fundo e começa a ser contada no site novo, que deve sair em X meses. Então, até tu terminar a tua tese, navega lá e daí já vai ver coisa diferente. A preocupação é muito maior neste momento, aqui dentro é “fazer”, do que comunicar. Entende que isso é superimportante e que vai acontecer ali na frente. [...] Hoje o que estamos discutindo estrategicamente em termos de inovação, são as novas tecnologias, como blockchain, etc, que hoje o meu cliente não consegue nem falar sobre isto, não sabe o que é, então o que sigo, foco no cliente, ainda é na inovação mais incremental, dos modelos que estão hoje, a questão mais disruptiva, até de quebrar estes modelos, a gente vai fazendo por outros caminhos. Instituto de inovação tecnológica, estas células de inovação que estão nos conectando ao ecossistema de startups, as novas tecnologias que a gente tem agora, projetos específicos, olhando só pra ela, então eles vão acontecendo um pouco independente do dia a dia da organização, até te diria um pouco protegido né, da organização, um sistema imunológico.” (E3).

Ainda no discurso dos dois entrevistados acima citados, identifica-se a subdivisão de focos entre as áreas de design e de inovação: são conectadas, compartilham conhecimento, mas atuam em momentos diferentes na concepção da estratégia de negócio. Essa divisão fica evidente, especialmente, quando E1 diz que *“a área de Inovação olha 20 anos pra frente. De 5 a 10 anos, parte do Design; acima disto, 20 a 25 anos, vem o pessoal da inovação”*. É o que diz Zurlo (2010) ao trazer a inovação por meio do compartilhamento e da transformação ágil de novos conhecimentos.

Enquanto E1 e E3 têm essa abordagem mais voltada ao design, C1 e C2 apresentam inovação como uma característica inerente à governança e presente nas pautas de reuniões dos conselhos de administração – inclusive, distinguindo inovação evolutiva de inovação disruptiva, como exemplifica C2. Essa distinção desonera o conselho de aprovar processos de inovação evolutiva, que podem ser gerenciadas pela equipe estratégica, o que demanda uma mudança de cultura e de *mindset*.

“O que eu vejo hoje é uma procura significativa por inovação. Inovação ainda é uma coisa bastante vaga, assim, vaga eu digo, é um termo um pouco mais intangível, não é tão tangível, então, mas as organizações que eu vejo se aproximando de questões mais inovadoras de novas tecnologias, eu vejo colhendo resultado. Eu estou em um conselho de uma instituição de ensino, [nome da instituição]. A gente tem uma estrutura de mantenedoras, mas, funciona muito como um conselho, diretores estatutários e a gente também. A gente vinha assim com resultados que mediam o nosso, a nossa eficiência na área pedagógica era muito boa. Nossos alunos sempre tiveram excelentes aprovações, após sair do colégio. A gente sempre mediu isso, mas, a gente sentia muito forte uma vontade de mudar. Acho que educação. A gente durante muitos anos seguiu aquela educação taylorista,

assim, uma coisa de produção em série, tudo igualzinho, e hoje em dia tu tem que ter um olhar mais individual. Tu tem que ter uma, um olhar mais individual mesmo. Uma coisa ser mais confeccionada de acordo com que tu espera, com a tua expectativa. Então, atender as diferentes expectativas, dentro do teu ambiente. Então, a gente fez mudanças e tá colhendo também excelentes resultados. Tu tem que fazer um plano de transição, então ali é bem bacana assim, a gente foi fazendo esta transição em algumas turmas. A gente mediu, fez um projeto piloto. Depois, foi pra outras, até 2020, vai tá todo colégio já neste novo modelo, que é uma educação 3.0 que a gente chama. Se discute este assunto há bastante tempo, assim, te diria uns 10 anos, 8 anos. Mas a implementação, o projeto desenhado, eu te diria que uns 6 anos ou 8 anos, 6 anos. Se visitou, fez várias visitas a várias instituições, tu vai adaptando, vai criando particularidades no teu projeto, mas, tu vai adaptando a projetos que já existem. Vai vendo referências neste mercado, vai puxando ideias e constrói o teu e começa a implementar.” (C1).

Essa necessidade de mudança de pensamento é uma ponderação já trazida nesta pesquisa por John Pound *apud* Rossetti e Andrade (2016): o conselho, antes focado apenas no resultado, passa a participar de decisões importantes (o que C2 traz como inovação disruptiva), mas não a ponto de se envolver em questões operacionais.

“Eu uso o design, design thinking, mas eu trabalho mais com inovação. [...] A gestão da governança em si, a preocupação das pessoas é a gestão do erro, gestão da falha, como é que você permite. Existem várias formas de você fazer isso. Depende do nível de inovação que você está trabalhando. Se está trabalhando inovação evolutiva, é melhoria de processo, melhoria de produtos. A inovação tem que ser incentivada de qualquer forma, um pouco mais livre [...]. Mas esta inovação, a inovação evolutiva por exemplo, devia ser assunto da operação, e não deveria ser mais assunto de conselho. Não precisa de grande, assim, pro nível de investimento da inovação evolutiva, seja muito alta, e daí entra na alçada de orçamento, né... e aí, por exemplo, se for sair da indústria 3.0 para 4.0, vai obviamente ter que pedir aprovação do conselho, este tipo de coisa, mas se for uma coisa mais simples, deveria estar sendo resolvido lá em baixo, no dia a dia, por todo mundo inclusive. E aí entra uma questão de mudança de cultura e esta questão de cultura tem que ser colocada de cima pra baixo. A parte disruptiva, a gente tá falando em criar novos mercados, investir em startups externas, eventualmente comprar, trazer pra dentro novos negócios, aí, isso tá no meio da governança, do conselho, porque a gente está falando da criação de novos negócios ou aquisição de novos negócios, diversificação, este tipo de coisa, e daí o conselho deve, primeiro, o conselho e os acionistas fazerem uma análise se for uma empresa familiar, por exemplo, uma análise de portfólio, do que eles se sentem mais à vontade, não adianta sair atacando em todas as direções, tem que definir um pouco de diretrizes, direcionamento, até para diminuir a ansiedade, as pessoas têm uma ansiedade muito grande. [...] Quando se fala em inovação, hoje em dia, as pessoas não sabem direito o que tem que fazer e ficam ansiosos achando que o trem tá chegando e vai passar por cima, e aí tem que, calma, você entende, você tem conhecimento, é só questão de estruturar melhor este conhecimento [...]. Tem gente no momento fazendo muita besteira, inovação de uma forma de ganhar dinheiro, sem saber direito o que está fazendo. Já tem aceleradores aí, por que você não co-investe, participa junto, ao invés de criar tudo do zero, fazer um novo espaço de inovação, uma coisa gigantesca e tal, e não é por aí. É uma mudança cultural muito forte, você tem que estar com o conselho muito alinhado, porque o próprio conselho tem que mudar. Não adianta que as pessoas perguntem, se eu fizer isto ou se eu fizer aquilo, mas o gestor desta pessoa não perguntar porque não. Se não houver uma consciência dos gestores que eles têm que permitir mais, controlar um pouco

menos, peça desculpa e não peça licença, sabe. Se não tiver esta consciência, a inovação não vai acontecer.” (C2).

Pode-se dizer que E4 está em uma zona intermediária entre design e governança quando o assunto é inovação. Concorde com o conceito trazido acima, em C2 e com John Pound *apud* Rosseti e Andrade (2016), quando diz,

“o comitê de estratégia tem foco específico em inovação [...] o comitê tem um papel de ser um braço do conselho, então às vezes em função da pauta do conselho não tem tempo de olhar tão de perto tantas questões, deste papel, faz a ponte do que está acontecendo com o conselho”. (E4).

Ou seja, há um comitê criado para olhar constantemente para oportunidades de inovação e só recorre ao conselho quando necessita de aprovação que interfira diretamente na estratégia da organização.

“O tema da inovação também tá presente nesta pauta [na reunião de conselho]. E tem um comitê. Nós temos dois comitês: um comitê de estratégia e um comitê de talentos. O comitê de estratégia tem foco específico em inovação, ou também outros conceitos. Acho que é de uma maneira bem geral a inovação, obviamente, dado a estratégia, mas, tem muito a ver também com o desenrolar do planejamento estratégico da empresa, um acompanhamento um pouco mais próximo do que foi definido. Dos planos de ação, de tudo que está acontecendo, o comitê tem um papel de ser um braço do conselho, então às vezes em função da pauta do conselho não tem tempo de olhar tão de perto tantas questões, deste papel, faz a ponte do que está acontecendo com o conselho [...] eu vejo um forte foco em inovação. Muitas vezes não é a demanda de um cliente, né, a gente tem ali, vai experimentando, vai fazendo, descobre uma coisa nova, vê para que serve e procurando as aplicações, acho que tem vários componentes assim, vem de vários lados. É uma inquietação em sempre poder fazer coisas melhores. [...] a gente tem bastante gente focada nisto [inovação] na empresa. A gente investe bastante, tem vários mestres, doutores na empresa, tem um departamento grande de P&D, tem núcleos de inovação e a gente tem toda uma metodologia para tratar a inovação.” (E4).

Em mesma medida, E4 concorda com Borja de Mozota, Klopsch e Costa (2011) ao vincular design e inovação: mesmo que não use diretamente essas palavras, pode-se perceber a aderência a esse entendimento no trecho *“a gente vai experimentando, vai fazendo, descobre uma coisa nova, vê para que serve e procurando as aplicações. É uma inquietação em sempre poder fazer coisas melhores”*. Essa conexão entre inovação do ponto de vista do design e pelo olhar da governança já havia sido detectada na elaboração do referencial teórico desta pesquisa, razão pela qual foi oportuno abordar o termo pelos dois enfoques.

Na convergência teórica foi possível verificar, como bem apresenta Carlomagno (2018), que o futuro promete melhores resultados a partir da compreensão da necessidade de inovar por meio de novos produtos, de novos negócios e de novas estratégias na gestão corporativa. A integração desses três elementos é a inovação que se vê nos atores de pesquisa, especialmente em E4. O autor também define inovação como uma forma de sobreviver, de crescer e de perseguir seu propósito, o que remete ao trecho recém citado, sobre inquietude, de E4.

Inovar, portanto, é requisito imprescindível para acompanhar, alinhar e sustentar continuamente uma organização. Essa afirmação de Carlomagno (2018) fundamenta as percepções dos entrevistados a respeito de inovação sob os aspectos que envolvem tanto a operação, com o design, quanto a estratégia, com a governança.

6.2.2 Elementos de Design na Estratégia Organizacional

É visível que os entrevistados conseguem identificar elementos próprios do design, dentre suas diversas competências, na estratégia de suas organizações. Este é um dos objetivos específicos desta dissertação e pode ser plenamente verificado a partir dos trechos a seguir.

E1 evidencia claramente a preocupação com elementos estéticos, com o conforto e a experiência do usuário final, em qualquer parte do mundo em que seu produto esteja sendo utilizado. A diversidade e a capacidade de adaptação aos diferentes lugares em que atua remete ao que foi visto em Buchanan (2015): os resultados são mais amplamente tangíveis a partir do design como atributo de gestão. A qualidade de experiência de que Buchanan fala é peça chave para manter o retorno financeiro no radar e superar as expectativas de quem usufrui dos produtos, desde o comprador até o usuário final.

“O design é bem importante. Hoje, querendo ou não, ele ainda é um argumento de compra: ele influencia na compra do produto. Ele passa de um influenciador, é um produto que você vê o visual, ele pesa bastante para o cliente. Ele tem design, ele opta, até porque a evidência disto, pô, o nosso produto, ele é mais caro, ele entrega o mesmo que o concorrente talvez entregue, mas a gente se diferencia notavelmente, o estético do design. Eu acho que o futuro, claro, eu acho que a ideia, hoje, a gente tá muito ligado a core business. Pra quem está investindo. O futuro, a gente já viu o futuro do negócio, mas não perder a essência do negócio do produto, mas, até para dar uma segurança, pra quem está investindo. [...] O planejamento estratégico é feito sobre prioridades, por projeto alto, médio e baixo, é feito um

alinhamento anual na [empresa], como a [empresa] tem fábricas na Colômbia, México, China, Austrália, Índia, África do Sul, Argentina fechou no mês passado, mas estão revendo a estratégia. Então eles fazem um encontro, eles fazem um encontro anual dos diretores de cada unidade e nestes encontros é feita uma avaliação do ciclo de vida dos produtos, feito pela estratégia isto. Claro, no caso, o Design participa destas reuniões, a gente leva os produtos de cada mercado, né, e é feito uma avaliação, a gente chama de mapa: tudo que tem no mercado dele, hoje, e aí é discutido, que eu vou precisar de um produto novo, talvez eles querem reduzir para 6 meses, mas, hoje a cada ano é definido o que vai ser aplicado ao mercado e vai ser dado a prioridade pra isto. É uma gestão global e, pra nós, é bom estar ligado à estratégia, porque qualquer desenvolvimento do design hoje seja na Austrália, seja no México, sai daqui, desta planta. Então, a gente faz o desenvolvimento mundial, para todas as unidades.” (E1).

Ao trazer a questão da cocriação em conjunto com os usuários, E2 reitera a teoria de Zurlo no que concerne à estrutura narrativa exploratória. Também se conecta com Buchanan (2015) ao priorizar o propósito ao invés do produto, como ocorria na organização em um passado não tão recente. Foi possível, aliás, perceber, nesse trecho da entrevista, certo ressentimento em relação ao fato de esse foco no propósito ter ganho força há tão pouco tempo: a perceptível emoção na voz de E2 ao dizer *“agora que eu vejo como fase, entregar mais o que é esperado, com menos custo humano possível. E aí, onde tem a questão do propósito? Onde a gente tá vivendo hoje?”* endossa a relevância que essa mudança de foco possui para o entrevistado.

“Constrói o briefing, não que o general traz, mas construir junto, com todos os stakeholders que estão tocando os projetos. Estratégia, quem vai tocar, são as pessoas. Qual o seu self Design estratégico, trazer o ser de que tem troca. Tem cocriação com as pessoas que usam. [...] Dentro desta inquietude, a empresa que está em transformação tem muitos focos que podem não ser da área de design, mas é uma inquietude de design, então, mas por outro lado é uma área que tem que criar esta responsabilidade no próprio design, e o que vou falar tem muito a ver como eu imagino uma transformação, tem coisas que eu posso confirmar que a própria [empresa] tá atuando, e tem coisas que eu vejo que está em processo de transformação, que não é uma coisa uniforme ainda. [...] E agora que eu vejo como fase, entregar mais o que é esperado, com menos custo humano possível. E aí, onde tem a questão do propósito, onde a gente tá vivendo hoje [...] o design pra mim, hoje, ele não é só atender uma demanda do que a fábrica tem, do que o consumidor ou usuário da marca quer, mas, como ele insere nisso também, a sua própria vida. Então, a sustentabilidade, ela não é, pesa bastante na questão do relacionamento consigo que é a parte social dos 4 pilares da sustentabilidade, que é o ambiental e o ecológico; o negócio que é a riqueza; o social que é isto, e também a cultura.” (E2).

Pode-se dizer que E3 traz alguns dos pontos também verificados em E2 no que diz respeito à questão da inovação cultural e da transição de um pensamento tradicionalmente focado em eficiência produto x retorno para uma abordagem que

privilegie um *mindset* de benefício ao seu público-alvo, embasados por Verganti (2008) e Buchanan (2015). Os trechos a seguir comprovam esse entendimento:

“A questão de planejamento estratégico que também hoje os planejamentos estratégicos não respondem mais a esta dinâmica, a nova inovação organizacional, e daí eu saio um pouco da inovação de produto e processo e o Instituto [nome do instituto] é uma inovação organizacional, as células de inovação, a forma como a gente estruturou ética e compliance é uma inovação organizacional. [...] esta inovação mais disruptiva dentro de um processo de pensamento da organização que é incremental, mindset bastante linear, e então se cria o instituto [nome do instituto], já é um novo desenho de proteger mais a inovação como um core business, é o que vai matar os negócios atuais, o sistema imunológico atual. [...] Hoje, a grande missão que eu tenho hoje é aumentar o exército, trazendo uma geração nova, porque os executivos mais seniors da empresa, industrial pesada como as nossas, elas não vão conseguir falar nessa governança, isto é muito difícil, pouco tangível. Então, ela vai ficar na governança tradicional. A nova governança pra mim que vem com esta nova agilidade de pensar, reorganizar a organização, o Design. [...] Se eu não conseguir falar sobre processo de estratégia, uma visão estratégica diferente, entendo o que esta nova inovação, esta nova forma de inovar e colaborar, conseguir falar a linguagem da tecnologia, que estão evoluindo de forma exponencial e juntar tudo isto, eu não vou conseguir propor soluções e alternativas diferentes para a organização. Então, esta multidisciplinaridade, a minha própria função, hoje sempre brinco aqui, ela foi sendo criada, ela não existe.” (E3).

A inovação é uma característica bastante forte em E3. Nesse sentido, ela aparece como sendo uma evidência de design na sua estratégia de gestão. Cada célula de inovação possui um *head* estratégico, que foca na inovação disruptiva e que interage com E3, cujo papel é uma espécie de “satélite”, conectando essas novas possibilidades e transformando-as em inovação global para a empresa. Dessa forma, há uma transição entre o que o próprio entrevistado chama de Modo 1 (o *core business* em si) e Modo 2 (inovação disruptiva). Essa transformação é bastante clara em Zurlo (2010), quando ilustra as diferentes interfaces entre o Design Estratégico e outras variações, inclusive a Gestão de Design. O mesmo autor (2014) traz design e inovação como áreas complementares ao invés de contrastantes. Afinal, o mercado e suas recentes necessidades exige certa interdisciplinaridade entre as pessoas que pensam a inovação para que esta se apresente de maneira mais completa. É o que o autor justifica como sendo um núcleo fornecedor de ideias mais abertas e maleáveis em prol da sustentabilidade das organizações. Mais uma vez, a produção de sentido e a ligação entre as estratégias organizacionais é evidente, em especial, em E3.

A empresa de E4 possui uma peculiaridade em relação às demais organizações aqui trazidas. Os produtos desenvolvidos fazem parte da construção de outros produtos, ao invés de serem diretamente apresentados ao mercado. Em outras

palavras, não há a preocupação com questões estéticas, visto que são *produtos-meio*, que atendem ao cliente do cliente. Talvez por isso E4 não veja a necessidade de ter um designer em sua equipe de pesquisa e desenvolvimento.

Inovação, aprendizagem e experiência são características bastante marcantes na fala de E4. Ao trazer a noção de que um produto imprevisto pode se tornar objeto de desenvolvimento e passar a compor outros produtos nos quais a organização ainda não atue, fica evidente a importância da inovação como diferencial competitivo e como um elemento inerente ao design, ainda que não faça nenhuma alusão a questões estéticas. Esse conceito foi trazido nesta pesquisa através de Borja de Mozota (2002) quando se falou sobre a geração de valor por meio de atividades de apoio e do design como instrumento para conceber inovação. Assim, é perceptível o design como elemento fomentador de novas ideias a partir do momento em que a organização possui, claramente, capacidade de gerenciamento dessa gama de componentes.

“A gente, na verdade, tem o que a gente chama de algumas startups dentro da [nome da empresa]. É o intraempreendedorismo que a gente chama, né? Então, tem dois negócios que nós criamos. Negócios que não estão tão ligados aos nossos negócios tradicionais de atuação. São oportunidades que a gente identificou e a gente trata eles de forma diferente; então, um é na área de construção civil, que é a nossa [nome do produto]. E o outro é com relação ao recobrimento de superfícies, que tem aplicações mais variadas possíveis. Um deles a gente desenvolveu internamente o produto e apostamos nele, trabalhamos muito em cima, assim, e outro foi uma parceira com uma empresa americana, que a gente fez, que a gente adquiriu a tecnologia deles. [...] E os outros segmentos, indústria automotiva, construção civil, indústria moveleira, utilidades domésticas, indústria de higiene e saúde. Exemplo, o cabinho da escova de dentes [marca], aquela parte maciazinha, é o nosso produto. Os carros produzidos no Brasil hoje, acho que todos, têm algum componente da [empresa] em uma peça injetada, nacionais. Então, é super diversificado [...] A gente aposta em todos segmentos de maneira igual, talvez alguns teria que pensar em outra. São estratégias que vão sendo construídas conforme as coisas vão acontecendo, mas, de maneira geral, o nosso produto, como eu disse, o nosso produto não é como... a gente vai modificando os produtos e formulações para atender novos requisitos, daqui a pouco um produto que servia, foi desenvolvido para o calçado e a gente descobre que, sei lá, em algum veículo autônomo poderia ser utilizado. Então, as coisas são muito dinâmicas, assim, elas vão acontecendo, conforme a gente vai vendo oportunidades. Por isto, é importante estar sempre ligado no que está acontecendo. Tentar antecipar tendências, sempre que possível [...] a gente pode enxergar alguma coisa, aplicado de uma forma e a gente consegue mexer e diferenciar para outra aplicação. É uma riqueza de fontes de relação e de tendências, né? Algum funcionário fala: por que a gente não faz isto para tal coisa e que nunca se pensou? Então, vem de todos os lados. Tem gente ligada e atenta.” (E4).

Criar um produto ou componente de produto “do zero” requer amplo conhecimento da matéria-prima e de suas aplicações, mas também demanda criatividade. Ao final do trecho acima, E4 comenta sobre a liberdade que os

colaboradores possuem de sugerir novos componentes. Essa liberdade de criação pode ser vista de duas formas: a primeira tem a ver com o direcionamento total da empresa para a inovação como diferencial competitivo – e como elemento de design, em consequência. A segunda reafirma a importância da participação das pessoas que fazem a empresa no processo de criação. Buchanan (2015) traz essa questão em sua teoria, corroborando os trechos acima. Portanto, é uma evidência de que há design na estratégia desta organização.

Estética, conforto e experiência do usuário não são responsabilidade direta de E4. Em contrapartida, garantir esses mesmos aspectos para o cliente do cliente é uma preocupação. A própria pluralidade de componentes e a adaptabilidade deles faz com que a estratégia necessite ser bem fundamentada e pensada. Aprender sobre esses novos componentes e pensar constantemente em novas formas de uso é inovação – e remete ao que foi verificado em Verganti (2008). É disrupção pura, objetivando continuar produzindo para diferentes mercados.

A estratégia de funcionamento de E5, que não apenas fornece o equipamento para a construção civil, mas também a mão-de-obra qualificada, os itens de segurança e o conhecimento técnico aprofundado, são a principal evidência de inovação pelo design, presente na fala do entrevistado. Essa espécie de serviço integrado com o produto (pode-se chamar, no caso de E5, de *all-in-one*) é uma estratégia inovadora no mercado mundial. Afinal, ele não apenas concebeu a ideia: toda a pesquisa, o desenho e a aplicabilidade são fruto do conhecimento do nicho de negócio, somado ao desejo de proporcionar uma facilidade até então inexistente para aquele mercado. Essa facilidade não deixa de ser um tipo de experiência: entretanto, assim como em E4, o cliente-meio é quem usufrui do produto.

“Andaime não é nenhuma novidade, assim, né... andaime existe a 2000 anos. Qual a grande inovação da [empresa]? a questão do conceito de engenharia de andaime, né, o serviço, o produto. Hoje a gente pega a obra do cliente, pega os projetos, a gente faz o projeto, a gente desenvolve todas as situações que podemos dar na obra dele. A gente faz reunião de compatibilidade com pessoal da fachada. A gente carrega o material como nossos caminhões, frota própria. A gente descarrega, a gente monta, a gente desmonta, a gente faz a segurança, a gente que libera a obra perante o Ministério do Trabalho, se tem algum galho, alguma coisa, a gente tem nossos engenheiros. Então, o cliente passa 100% a gestão pra nós e foca no que ele tem que fazer, que é a área de construção. Então, este modelo, ele existe muito forte na Europa, na Alemanha. Existe na Alemanha 1000 [empresas], assim. E os grandes players são os fornecedores que vendem material para estas [empresas] e as [empresas] fazem este modelo para seus clientes. [...] o nosso modelo não tem ninguém. Por um preço de R\$ 10m², por exemplo, o dobro do preço destes caras, e paga as obras, porque a gente tem um serviço associado, que, no final das contas,

pro cliente acaba sendo igual ou mais barato e eles não se incomodam. Então, isto pegou muito bem aqui no sul, onde o Ministério do Trabalho é muito exigente e o pessoal vai ficando muito com receio de colocar numa obra, e tem a fiscalização, embarcar e pedir coisas que eles não sabem como resolver. Então a gente entrou em uma fatia de mercado quase sozinho, um oceano azul, sabe. Andando, andando e a empresa foi crescendo, foi dobrando ano a ano, 50%, 70%, 100% de crescimento. [...] A gente foi selecionado em 2016 pela Endeavour, pelo programa de aceleração deles [...], que eles vêem empresa com potencial de alto impacto com crescimento acelerado, acima de 20% e que seja inovação, tá? E a gente foi, de 400 empresas, foram 10, 20 selecionadas, a gente foi a quarta selecionada para participar deste programa. Aí, este programa, eles vão fomentando os empreendedores, dando suporte, fazendo mentorias, grandes nomes aí [...] Há duas semanas atrás voltei da Alemanha. Fui na maior feira de construção e a principal feira de andaimes também. Fomos ver o que tem de novidade. Nesta feira, a gente saiu de lá, “cara, a gente virou a chave”. Estamos fazendo no Brasil o que os caras estão lançando na feira. Isto nos deixou muito... “como a gente tá fazendo isto” sabe?” (E5).

Design é um diferencial para o cliente-meio de E5, razão pela qual os equipamentos foram estudados e houve a escolha por uma versão de fora do Brasil. A principal evidência de que há design na estratégia desta organização é, justamente, o serviço agregado ao produto, solução inédita nesse nicho de negócio. O valor gerado para o cliente é, além de um produto de qualidade superior, a tranquilidade de não ter de se preocupar com questões burocráticas inerentes à sua obra. Zurlo (2010) defende essa integração como estratégia de design aplicada ao negócio – claramente observável na organização.

6.2.3 Design e Governança Gerando Resultado Superior

Garantir diferenciação de mercado, vantagem competitiva e geração de valor é objetivo comum entre as organizações que buscam continuar no mercado. Para isso, já se verificou neste trabalho a convergência entre design e governança como uma maneira de proporcionar esses resultados. Os trechos a seguir, embasados pelos respectivos teóricos e analisados de acordo com cada universo, reforçam a convicção que se tem construído até aqui: a de que há muito o que conquistar a partir da aderência de elementos de design e governança.

O exemplo de E5 mostra que saber para onde se está indo e ter uma proposta inovadora não são garantias de sucesso. É preciso haver organização estratégica para além do design. Quando o entrevistado diz que está no meio do foco e não consegue visualizar os problemas a seu redor, e chega à conclusão de que necessita de ajuda, está se referindo às soluções que a governança pode oferecer no intuito de

tornar o negócio tangível, longo e confiável. Brandão, Fontes Filho e Muritiba (2018) embasam esse entendimento ao mencionar que é necessário haver prudência: inovar por inovar, sem a organização promovida pela governança, não mantém o diferencial competitivo (BRANDÃO; FONTES FILHO; MURITIBA, 2018).

*“Acho que isto tudo anda junto, não consigo ver tu implementando uma governança na empresa se tu não tem design estratégico. Eu acho que a [outra empresa do entrevistado] não está preparada para uma governança ainda. Se eu botasse aqui, eu não sei onde começar, não saberia quem envolver no projeto, eu não saberia como lidar. Mas, eu acho que o design estratégico da empresa, está interligado. Se eu tenho um objetivo, se eu tenho uma estratégia bem definida, uma governança bem tratada para atender o objetivo. Se não tiver esta governança bem preparada, desafios e boas estratégias, eu acho que não chega lá. Tirar o melhor de cada um, colocar cada um numa cadeira certa, fazer cada um refletir, o que tu tem que entregar mais para empresa. Este papel da governança faz a pessoa tirar um pouquinho da loucura do dia a dia. **Pô, eu tô no meu foco, e não estou vendo os problemas passarem do meu lado.** Então, precisamos de alguém. Pô, para aí, vem cá. Vamos revisar nossa estratégia, vamos ver se a tua cobrança tá certa, talvez tu não é o melhor financeiro, tu é melhor operacional, tu tem mais pra dar no conselho administrativo e não no conselho do dia a dia. **Então, eu vejo muito desta convergência do design estratégico, da governança e da inovação.** Estas três coisas juntas, assim, acho que são muito ligadas, mas a empresa tem que estar preparada e no momento certo para aplicar a governança. Tenho ouvido muito falar das startups com governança. Uma empresa de 6 meses com 2 ou 3 funcionários, já com governança, já com conselho de adm. Acho que depende muito do momento da empresa. Pode ser que algumas startups já nasçam muito redondinhas. Um empreendedor muito focado, só precisando de um apoio aí. Mas pode ser que nasçam de mente aberta e que a governança vai engessar o processo e que vai atrapalhar. Eu não vejo só o lado bom da governança. Eu acho que para dar certo, se estão no momento certo, mas, pode atrapalhar muito as empresas. Tem muita gente que [diz], vou abrir um conselho lá na empresa, e não dá certo.” (E5, grifo do autor).*

Ao ter iniciado esse movimento, trazendo pessoas especialistas em áreas que, até então, eram geridas pelos sócios, E5 mostra já ter percebido a importância de setorizar as responsabilidades de acordo com as competências das lideranças, ainda que todos devam manter o pensamento em inovar. Essa percepção combina com o que Borja de Mozota (2006) e IBGC (2015) trazem: antecipação do futuro e novas tendências de mercado necessitam da prática de gestão do conhecimento, de liderança e de recursos para criar e gerir novas oportunidades de negócio. Aqui, cada uma das boas práticas de Governança Corporativa e das quatro forças do design se relacionam diretamente, embasando essa compreensão.

Identificar o momento de implementar a governança também é destacado por E5. Quando traz a questão do engessamento de alguns processos como um ponto a observar antes de decidir por essa investida, o entrevistado aborda a possível falta de agilidade e de mobilidade na tomada de decisão. Isso porque, como já foi visto, as

boas práticas de governança trazem como premissas básicas questões de ética e *compliance*, que inevitavelmente demandam organização processual e disciplina no cumprimento (IBGC, 2015). No entanto, o próprio IBGC (2018) destaca que, quando a inovação já nasce com a empresa e faz parte de seu DNA, as chances de a governança dificultarem a sua mobilidade são mínimas. Afinal, ela fará parte da estrutura básica da organização e, conseqüentemente, de seus valores, de suas políticas, de sua cultura e das decisões estratégicas. Em outras palavras, E5, que já possui inovação desde os primeiros passos da empresa, provavelmente não sentirá os efeitos imaginados de maneira tão intensa, a ponto de prejudicar seus negócios.

Olhando para esse trecho, pode-se, portanto, compreender que, para E5, governança e design andam de mãos dadas, visto que seu crescimento impulsionado pela ideia inovadora encontrou limites intransponíveis sem que houvesse o mínimo de consistência no olhar para o futuro. Os investimentos de que necessita para continuar existindo – e crescendo – somente serão alcançados se E5 puder evidenciar que seu negócio é sustentável. É justamente o que a Governança Corporativa proporciona.

Os trechos a seguir, da entrevista com E2, revelam o entendimento de que governança e design não precisam apenas coexistir dentro da organização: elas precisam, de fato, se conectar. Sem isso, perde-se em velocidade e em oportunidades. Olhar para as pessoas para construir a gestão organizacional e para pensar a estratégia é conceito bastante defendido por E2. É, também, o que traz Buchanan (2008), quando diz que o design pode oportunizar desse novo olhar.

*“Governança e design convergem quando a estratégia e os valores estão ligados, que são diferenciais competitivos do negócio. Também vale uma percepção pessoal que não é declarada, mas sinto que uma das convergências, ou melhor, da congruência, é o resultado com menos impacto nas relações e pessoas. [...] Nós temos um designer no conselho e sou muito mais questionado [do que o designer] quando deu mau resultado. **Agora, o resultado da empresa está ruim, mas nunca se falou [em problemas de design] quando a gente tava com resultado ruim no mercado e agora incomodou mais. Não do design em si, mas, a questão digital. Os conselhos são mais vida real, talvez a época que a gente vive. Se fosse trabalhar depois, agora, entrar em uma empresa que tivesse alguém expert em design. De repente este é o meu papel, de levantar isso agora. [...] Eu diria que a [empresa] tem um drive, eu até brinco, empresa familiar, de capital aberto. É luz e sombra. Muitas vezes embola, mas, é organiza né, quando embola, trava tem certos papéis que eu, ficam lá, eu tenho que agarrar. A abertura de capital deu um drive diferente para a empresa, que é uma busca continua no momento da crise, tudo tá tendo uma transformação silenciosa na empresa, que eu senti uma coisa que eu fiz muita merda. A gente deixou de ver algumas coisas e foi até um pouco arrogante com algumas coisas, mas reconhecer, isso é um ponto.” (E2, grifo do autor).***

Ao mencionar que negligenciou aspectos importantes e que, hoje, reconhece este fato, E2 mostra ter compreendido a importância da conexão entre a governança, seus processos e o design. Por “busca contínua no momento da crise” compreende-se justamente a necessidade de inovação que não foi entendida da maneira como poderia ter sido, talvez até oportunizando resultados diferentes não apenas em números, mas em novos negócios. Outras empresas de porte semelhante a E2, inclusive E1 e E3, anteciparam essa necessidade e cresceram enquanto a crise derrubava gigantes. E2, ao não ter aproveitado esse *timing*, ainda que a razão para tanto tenha sido manter o foco nos clientes que movimentam o *core business*, pode ter perdido a oportunidade de descobrir novos nichos de atuação. Ou seja, de utilizar a inovação para incorporar novas estratégias e melhorar seus resultados. Em outras palavras isto é o que Carlomagno (2018) chamou de “criar novos unicórnios”: revisar a estratégia para aproveitar a onda de inovação e conceber novas oportunidades de negócios, evitando a estagnação. Para o autor, o Conselho de Administração tem papel fundamental nesse processo. A fala de E2 suscita certa falta de alinhamento entre os interesses do CA e a sua área, que deveria estar buscando a inovação e prestando contas dessa busca durante a incursão ao invés do momento em que os resultados deixaram de atender às expectativas.

É visível, na fala de E4, a existência de um equilíbrio de papéis: há quem pense o cotidiano e quem pense em futuro (e, portanto, em inovação), mantendo-se as boas práticas de governança em voga. É o que Clarke (2016) traz como conceito de governança, que se sustenta sobre os pilares da responsabilidade e da inovação por meio da atuação do CA. E4 faz essa menção ao papel do conselho quando diz que “o conselho tem este papel de ficar puxando, né, o tema da governança, da estratégia” e que, desde a criação da empresa, “o que mudou muito é a questão dos produtos e do que a empresa faz.” Rosseti e Andrade (2016) também entendem que este é um exemplo de governança corporativa eficiente, visto que torna a organização mais forte e fomenta as competências de maneira a possibilitar novos desafios.

*“A governança tem a missão primordial de **conduzir a estratégia da empresa** e fazer todo mundo olhar mais frente, né, um alinhamento e um olhar para o **futuro**. E muitas vezes a empresa, no seu dia-a-dia, fica muito focada em apagar incêndio e fazer melhor o que está fazendo. Então, o conselho tem este papel de ficar puxando, né, o tema da governança, da estratégia e o planejamento estratégico está muito alinhado com isto, né. Acho que é um alinhador de fatores, assim. Coloca todo mundo na mesma página. [...] A empresa fez 50 anos. O olhar que se tem das pessoas para o cliente, isto não mudou. Desde o início isto foi uma coisa muito*

*importante pra empresa. A questão de ética, de responsabilidade, sempre foi muito presente, muito forte. O que mudou muito é a questão dos produtos e do que a empresa faz. Então, eu diria assim que, **desde que ela foi criada, ela vem se inovando, se modificando**. Se a gente parar para pensar, a [empresa] se identificava como fornecedor para componentes de calçados e dos componentes originais que se fazia na época, à base de couro, não se faz nada hoje. Então, **a empresa está se reinventando**, nisto, digo que ela mudou muito, em termos de cultura não, ela mantém a cultura, é o DNA dela, muito presente [...] Essa inspiração vem internamente dos colaboradores, ela vem muito forte do fundador, dos clientes que apresentam, sei lá, uma dificuldade que eles estão tendo, ou um desejo de fazer alguma coisa diferente, **a gente está sempre ali, tentando suprir isso ali e ajudar o cliente a ter sucesso.**” (E4, grifo do autor).*

Essa inquietude, portanto, está na cultura da organização desde o princípio e não é possível dissociá-la dos colaboradores. Fomentar essa liberdade criativa é investir na continuidade dessa cultura e acreditar nas pessoas, desde as que trabalham na empresa até os clientes, que sugerem novas possibilidades. Quando E4 diz que “*a gente está sempre ali, tentando suprir isso ali e ajudar o cliente a ter sucesso*”, está traduzindo o conceito de inovação, de design focado no produto (BORJA DE MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2011) e de design centrado no usuário (VERGANTI, 2008).

Para E3, design e governança se conectam diretamente por meio da inovação. Trazer *insights* e reorganizar a empresa são termos anteriormente impensados para organizações do porte da empresa de E3. A necessidade de ter a mente aberta faz com que todos os membros da organização se coloquem na posição de reaprendizado em prol da criação de novas oportunidades de negócios. Essa mudança de *mindset* (*cabeça aberta*, segundo E3) não é fácil, nem rápida, sem que haja engajamento de todos. É o que entende Liedtka (2010) ao dizer que todos os níveis devem ser envolvidos nessa mudança de *mindset* para que haja produção de sentido geral. A exemplo de E3, não são apenas os executivos que precisam entender a importância de se desapegar das tradicionais hierarquias, arregaçar as mangas e pensar em conjunto em novas soluções. Liedtka embasa esse movimento quando diz que o design existe para lidar com as incertezas a partir da experimentação. E3 reflete exatamente esse argumento quando diz ter criado caminhos que são “*fruto de uma experimentação*”.

*“A gente sempre teve foco em cliente, por ser uma indústria, sempre teve o cliente como nosso foco de atenção. O que acontece é que hoje, a gente se dá conta que a resposta não está só no cliente, também está no cliente, mas, **não está só no cliente**. Inclusive em relação aos novos modelos de negócios, por exemplo, nós temos aqui um banco e um consórcio, que são duas unidades da empresa. [...] Tu*

*precisa de mentes mais abertas, precisa de executivos que estejam menos arregados a departamentos, títulos, status, vaidades, cargo e trabalhem muito mais em time, em grupo. Não é porque esta divisão é minha ou é tua, ou do corporativo. Fulano, tu vai nesta frente, tu tá com a cabeça mais aberta. Então vai trazendo inputs pra dentro da organização, daquilo que precisa ser redesenhado, daquilo que tu precisa criar, fast crackers, eu não mudei o processo de compras tradicional, mas, eu criei paralelo a este processo um caminho, ele é fruto de uma experimentação. Isto não vai estar nos livros do IBGC, não vai estar no treinamento, é o quanto estou aberto pra fazer esta leitura de ambiente. Fazer inputs e reorganizar meu processo. **Então, pra mim, isto é design e governança.** Eu não sou um cara que estudei isto teoricamente, mas é o que eu vivo aqui na [empresa] todo o dia. **É um mar de oportunidades, como eu vou trazendo insights e reorganizando para empresa, para dar o próximo passo.**" (E3, grifo do autor).*

Esse exercício de experimentar também remete ao que Brandão, Fontes Filho e Muritiba (2018) sugerem a partir de sua concepção sobre o que significa inovar. Afinal, experiência remete à realização de testes, e testar significa a possibilidade de falhar. Da mesma forma, IBGC (2018) salienta que uma organização com liderança descentralizada e que delegue desafios e decisões para a equipe, tendo esses elementos como parte de seu cotidiano e de sua cultura, é considerada inovadora.

A importância dada por E1 para as questões sociais fica bastante evidente no próximo trecho. Há uma fundação social que compõe o grupo principal da empresa há mais de vinte anos, trazendo educação, cultura, esporte e lazer à comunidade da qual faz parte e às famílias de seus colaboradores em todos os lugares em que a empresa atua no Brasil. Essa fundação é, de fato, outra empresa, visto que possui CNPJ próprio.

Além da questão social, a preservação ambiental também é um pilar importante para a organização de E1. São várias as certificações nessa área conquistadas pela empresa. A legislação ambiental é rigorosamente observada e seguida por um setor que cuida especificamente desse aspecto. Tecnologia e pesquisa de novas formas de redução de impacto ambiental também são prioridades: a empresa conta com profissionais especializados para tanto. É o que E1 quer dizer com "*eles [a engenharia ambiental] nos controlam, no caso, muitas vezes como premissa de projeto*".

Essa preocupação com o seu entorno, com as pessoas que dele fazem parte e com o meio ambiente vai fortemente ao encontro de uma das quatro forças do design (BORJA DE MOZOTA, 2006) e de uma das boas práticas da GC: o design como bom negócio e a responsabilidade corporativa, respectivamente. Ambas trazem em suas concepções a necessidade de haver sustentabilidade financeira, ambiental e social para que a empresa possa atingir o objetivo de gerar valor.

*“A [empresa] tem a Fundação [nome da fundação], que tem um diretor, isto foi estruturado ano passado. Esta Fundação é totalmente voltada para projetos sociais. Ela faz muita coisa, eles ficam promovendo esta parte. Eles fazem benefícios, escolas, campanha do agasalho, campanhas para escolas para arrecadar material escolar, tem asilos para idosos, também. Abriram uma escola de costura, em uma casa que a empresa tem aqui do lado, está trazendo pessoas para ajudar estas famílias. **A Fundação é quase como um outro negócio da [empresa]**, é quase uma marca, tipo [outras marcas da empresa]. Ela está de igual para estas marcas. [...] Quando o design desenvolve alguma coisa, a gente se reúne com a engenharia ambiental pra ver que apelos a gente tem ali. **Mas a gente está pensando em todos impactos, até para divulgação. Mas isto está com a engenharia ambiental, eles nos controlam, no caso, muitas vezes como premissa de projeto**, tem que diminuir tantos % de descarte, exemplo, na Austrália é tudo alumínio, não usa fibra de vidro, então é um conceito totalmente diferente do Brasil. Aqui não iria fazer, porque aqui pega custo, aqui ainda é permitido, mas na Austrália é tudo alumínio, o carro inteiro. Então, se tiver que dar descarte no carro, é só cortar, reciclar inteiro. Não tem mais cheiro de fibra na fábrica. [...] tem um book, um livro de compliance, ali diz tudo, tanto como lidar com órgão público, como lidar com fornecedor, como lidar com informações, informações privilegiadas, usar informação para se favorecer, não pode, ela tem todo um livro que é revisado ano a ano e cada convenção de vendas que a [empresa] faz, que é anual, o compliance é revisado com todos os representantes de vendas.” (E1, grifo do autor).*

Quando E1 fala sobre “o livro de compliance” e sobre seu reforço periódico às equipes, principalmente a de vendas, remete a outra das quatro forças de design, que está conectada diretamente com outra das boas práticas de GC: o design coordenador/integrador e a prestação de contas, respectivamente. O código de conduta e ética da organização permite a preservação de sua imagem por meio da orientação indubitável e disciplinada das formas de agir com os mais diversos atores (governo, mídia, *stakeholders*, etc). No quesito geração de valor, esse aspecto é importante não somente para que se mantenha a confiança nas atitudes da empresa, mas também para abrir portas, por meio dessa mesma confiança, para oportunidades futuras (consequentemente, inovadoras). Isto é evidência da governança viabilizando o design por meio da transparência e da inovação.

Os trechos a seguir, provenientes das entrevistas com os especialistas, ratificam os apontamentos de cada entrevistado e, consequentemente, a teoria que os embasa. É interessante destacar que, na construção desse embasamento, as falas dos especialistas não foram levadas em consideração, visto que o foco estava em conectar cada trecho com os respectivos autores e realizar a análise. Entretanto, ao proceder à leitura dos trechos a seguir, é inevitável perceber que os conceitos e a prática estão intimamente ligados – e que a inovação aparece como elemento crucial para se alcançar o diferencial competitivo e a geração de valor.

*O gerar valor, agregar valor, é o centro de tudo. E tu gerar valor no curto prazo sempre vai ter menos efeito do que tu gerar valor no longo prazo. **O gerar valor no longo prazo, ele é sustentável. Ele se retroalimenta e ele torna as organizações mais longevas. E o gerar valor, hoje em dia, cada vez mais ele tem uma dinâmica, não só em relação ao cliente, mas eu entendo que é toda a cadeia de partes interessadas.** Então, hoje em dia, o teu olhar de geração de valor é um olhar mais colaborativo. **Então, tu tem que gerar valor para teu cliente, mas tu tem que tá gerando valor o tempo inteiro, para teus colaboradores, tu tem que estar gerando valor para os teus fornecedores.** Esta governança das partes interessadas, dos stakeholders. Gerar valor para o governo. Talvez esta seja uma relação das mais distorcidas hoje em dia, porque existe uma sensação, quase unânime, que existe uma geração de valor de forma unilateral e não uma troca de entregas. Né, para o cliente tu entrega valor, um produto, bem ou serviço. Teu fornecedor, se tu apertar ele demais e apertar ele de novo demais, ele vai quebrar e tu vai perder aquele fornecedor. Então, com o cliente, a mesma coisa; com o colaborador, a mesma coisa. E hoje a gente vive uma era de transparência. Hoje em dia a informação, ela é muito acessível. Ineficiências que existiam antigamente e que continuam existindo, mas hoje em dia, elas são muito mais fáceis de serem percebidas, né. Em dois ou três clics tu vai acessar a informação de preços e tu vai ver que tu tá oferecendo um preço muito distorcido para teu cliente e ele vai buscar resolver esta solução. **E daí tu começa a ter perda de valor ao longo prazo, porque tu tem perda de reputação.** Existe a troca, a geração de valor, também para sociedade, que são diversas formas de tu, a gente chama isto de **aumentar as externalidades positivas, gerada pela tua organização.** Então, como tu está fazendo, como **tu tá impactando positivamente o teu entorno, a tua sociedade. Graças àquela sociedade que compra bens e serviços da tua organização é que tu fez que a tua organização crescesse [...]** Aplicar o design é possível, sem dúvida, e uma estratégia para descobrir os melhores valores, posicionar melhor forma possível, está gerando valor. **Somos a soma total das nossas atitudes. A longo prazo, o ecossistema vai perceber que está gerando valor. As dinâmicas de design vão contribuir muito pra isto.**” (C1, grifo do autor).*

Se C1 utilizasse exemplos práticos para comprovar que gerar valor em logo prazo é sustentável e torna as organizações mais longevas, provavelmente estaria se referindo a empresas como as de E1 e E3. Afinal, são organizações com tempo de vida longo e que se mantêm líderes em seus segmentos, apesar de todas as transformações promovidas pelas novas tecnologias e pela mudança cultural proveniente dos novos locais em que atuam – inclusive, fora do Brasil. Da mesma forma, quando fala sobre a dinâmica da geração de valor girar em torno de todos os interessados, e não somente do cliente, poderia estar se referindo à organização de E2, que, como já foi visto, tem forte preocupação com a questão de geração de valor para as pessoas que utilizam seus produtos e para as que os fabricam.

Gerar valor o tempo inteiro para todos os envolvidos também é uma necessidade pontuada por C1. Ela aparece em cada entrevistado sob prismas diferentes: E1 e E3 possuem fundações totalmente dedicadas a garantir o alcance desse objetivo. E2 coloca as pessoas no centro de tudo o que a organização faz, além de manifestar sua preocupação com a reutilização e com o uso eficiente da matéria-

prima básica. E4 gera valor por meio de seus colaboradores, com total liberdade criativa, e de seus fornecedores sugerindo novas aplicações de seus produtos. E5 oferece um serviço completo ao invés de apenas locar o equipamento para seus clientes, fornecendo muito além do esperado em se tratando de conhecimento e de expertise técnica em seu segmento. Cada um desses aspectos dos entrevistados significa geração de valor na sua forma mais básica: conceder benefícios à sua comunidade organizacional em troca de um relacionamento confiável e duradouro e, conseqüentemente, de diferencial competitivo. São resultados verificados em diversos momentos deste trabalho, em autores do design (ZURLO, 2010; BORJA DE MOZOTA, 2002; BUCHANAN, 2015) e de governança (ROSSETI; ANDRADE, 2016; IBGC, 2015; CLARCKE, 2016).

A era de transparência a que se refere C1 diz respeito às boas práticas da GC: trazem justamente a importância de oferecer tratamento justo a todos os atores envolvidos com a empresa. Transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa estão bastante presentes neste trecho; afinal, são elementos-chave para manter um relacionamento de qualidade e mutuamente benéfico com a comunidade organizacional, principalmente em tempos de fácil acesso à informação (IBGC, 2015). Se essa relação for mantida, a sustentabilidade se torna um fato.

As dinâmicas de design que contribuirão para a geração de valor sugerida por C1 dizem respeito ao que foi verificado nas quatro forças do design, visto que gerar valor é o seu principal benefício. Além disso, o efeito de sentido provocado a partir do momento em que “o ecossistema percebe a geração de valor” vincula a atenção da comunidade à marca e aos produtos/serviços oferecidos por aquela organização. (BORJA DE MOZOTA, 2006). Isso é o relacionamento sustentável e longo que as empresas buscam para a sua sobrevivência.

O trecho a seguir é proveniente da entrevista realizada com C2 e traz fortemente a função da inovação de ser o conector entre design e governança.

*“A inovação tem que permear a empresa inteira. Eu particularmente não acredito em um departamento de inovação, em que este departamento seja o único responsável por inovar. Por exemplo, a empresa que eu estou trabalhando agora, eu sou o líder de inovação, mas o departamento inteiro, só tem duas pessoas, eu e outro cara, **porque todos na empresa são responsáveis por inovação**, então o meu papel é conseguir criar os grupos de inovação, que eles comecem a trabalhar em conjunto, que eles exponham o problema, que eles trabalhem buscando soluções, contatem startups externas, com outras empresas e parem de olhar só*

*internamente, ou parem de ficar só reclamando, sem agir. Este é o meu papel, mas, quem inova são eles. Então esta mudança de cultura, ela tem que ser colocada pelo conselho. Não vai ser o gerente de nível médio que vai tomar decisão e vai fazer sozinho, se a empresa ou a alta gestão não estiver alinhada. [...] **quando eu trabalho como conselheiro, meu papel é estar levantando, questionando: o que está acontecendo, por que a gente não está tratando o problema, por que a gente não está olhando o problema, por que a gente está deixando certas coisas. É ficar instigando, né. Agora, no meu caso, eu tenho contato com muitos ecossistemas. [...] Então, na hora que eu tenho um problema qualquer, que eu não sei como resolver, você não tem que saber, alguém tem que saber, e mesmo que o startup ainda não esteja pronto com aquela solução e ninguém ainda tem aquela solução, vamos contratar ou consultar uma universidade. As pessoas têm um costume muito grande que já tem que saber a resposta. **Se já sabe a resposta, não há inovação, ou se é inovação, é muito pequena. É tentando mudar este mindset, esta cultura, inclusive para os conselhos. Não é fácil, não. “Lá vem este cara de novo falar de inovação. Lá vem este cara de novo.”***** (C2, grifo do autor).

As primeiras palavras mencionadas neste trecho por C2 evidenciam uma noção que já se tinha ao iniciar a pesquisa teórica para esta dissertação, mas que ficou mais evidente a partir desta etapa prática. “*A inovação tem que permear a empresa inteira*” traduz a resposta que deve ser atribuída a todas as organizações que se perguntam sobre formas de reinvenção em um mercado cada vez mais plural. Dizer que a empresa toda deve se preocupar com a inovação não é uma força de expressão: é, de fato, uma realidade. Na prática, é o que E3 já faz em sua organização: não há uma área específica de inovação. Há uma pessoa que encabeça a desacomodação e movimenta a empresa rumo às soluções inovadoras. É a interdisciplinaridade trazida por Zurlo e Cautela (2014) e Zurlo, Cautela e Deserti (2014) e o uso do design como centro de distribuição de novas ideias, cada vez menos rígidas.

O papel de instigar, de questionar o destino que se dá a problemas ligados à estratégia da organização e de fornecer o ambiente propício à inovação, trazido por C2, é bastante evidente na fala de E4. O conselho, naquela empresa, tem o papel de direcionar e incentivar a gestão para que os colaboradores possam buscar novas oportunidades para os componentes já existentes – ou para criar novos componentes. Este é um valor intrínseco a este conselho, que se preocupa, além de manter o alinhamento entre as áreas da empresa, em acompanhar o movimento criativo das pessoas, interferindo apenas quando percebe que a visão para o futuro possa estar comprometida.

É possível relacionar a busca por respostas a problemas ainda insolúveis, mencionada por C2, ao procedimento relatado por E3. As células de inovação, compostas por pessoas de áreas e de formações diferentes, possibilitam a busca por

soluções para novos problemas, mesmo que, para isso, necessitem olhar para fora e trazer respostas além da organização, como em *startups* e universidades. Por meio dessa interação com o externo, a mudança de cultura e de *mindset* começa a ganhar força, possibilitando a inserção de novos elementos em ascensão e, talvez, desconhecidos da organização e diferentes de seu *modus operandi*. Ou seja, nas palavras de C2, “*se já sabe a resposta, não há inovação, ou se é inovação, é muito pequena*”. Este é um exemplo de inovação disruptiva, presente, de formas diferentes, em E1, E3, E4 e E5. Todas essas organizações compreendem a necessidade de buscar novos negócios para gerar valor adicional aos seus *stakeholders*.

Mudar o *mindset* não é tarefa simples. Principalmente quando isso significa fazer com que as organizações mais tradicionais, que operam em um estilo conservador de governança, explorem novas oportunidades de negócios ao invés de seguir priorizando o *core business*. Essa mudança requer consciência de que o futuro é ainda mais incerto que o presente e que, portanto, é fundamental se antecipar a ele. É justamente o que E2 reconhece ter percebido de forma tardia. Também é requisito que a empresa esteja predisposta a mudar esse *mindset* e que não seja uma imposição de nenhuma parte. A organização que percebe a necessidade de inovar e que consegue compartilhar este sentimento com todas as suas áreas, inclusive com o Conselho, tem mais propensão a se manter crescendo e alcançando resultados superiores. É visível essa premissa em E4, visto que a liberdade criativa é encorajada e reconhecida sob forma de novos componentes. Quando C2 descontrai e diz “*lá vem este cara de novo falar de inovação. Lá vem este cara de novo*”, retrata sua experiência como membro de Conselhos nos quais a inovação ainda não é parte do cotidiano. Ainda assim, se essas mesmas empresas contam com um conselheiro com essa *expertise* e estimulam a convivência dos demais membros com alguém cuja mente respira inovação, significa que, de alguma forma, já se entendeu a necessidade de introduzi-la como uma forma de pensamento para que gere ações e resultados cada vez mais ágeis, seguros, sustentáveis e eficientes.

6.3 Discussão dos Resultados

Diante da análise realizada acima, chegou-se ao entendimento de que todas as cinco organizações entrevistadas possuem governança e design, em diferentes níveis. Das cinco empresas, E1, E2 e E3 têm capital aberto, com alto nível de

governança. E uma das organizações (E5) ainda busca um nível mais estável de governança para que possa manter seu crescimento acelerado.

Para além da governança, percebe-se que todas as empresas possuem clareza do que significa o design em sua operação. E1 e E2 têm cultura forte em design, o qual faz parte não apenas de áreas e funções específicas, mas também do seu DNA. A partir do momento em que trazem a preocupação não apenas com os seus clientes, mas com os clientes de seus clientes, e que se preocupam com o entorno e com o público interno, deixam evidentes os seus esforços para garantir a geração de valor necessária para manter relacionamentos cada vez mais estáveis com o mercado. E1 e E3 estão em um movimento constante de inovação no qual o design ocupa papel central. E4 não está preso a seu *core business*: respira design através da criação de novas formas de modelar seus componentes e de aplicá-los a produtos, por vezes, não planejados. E5 tem vantagem competitiva por meio da oferta de um serviço integrado, completo e singular, para o qual ainda não há concorrência. E2 é puro design, embora esteja enfrentando resultados aquém do esperado por não ter percebido antes a necessidade de se reinventar.

Inovação está presente em todas as organizações. C2 menciona que inovar deve ser uma responsabilidade de todas as áreas de uma empresa. Isso inclui design e governança. Quando se iniciou esta dissertação, havia a suspeita de que, talvez, este termo não fosse uníssono. Neste ponto, após as entrevistas e a análise, pode-se afirmar que inovação não somente possui o mesmo significado para todas as empresas aqui trazidas: é o motor que as movimenta para frente – e elas sabem disso. Algumas têm essa consciência desde sua concepção; outras descobriram antes que fosse tarde. Nem todas identificaram essa urgência antes que os resultados a manifestassem. Acompanhar as mudanças advindas por meio de novos hábitos, novas tecnologias e novos anseios é uma realidade constante. Proporcionar as respostas a esses anseios é a razão de ser das organizações. Antecipar-se a elas não é mais um diferencial: é uma obrigação.

De forma mais prática, chega-se ao entendimento de que as empresas que possuem uma área de design são aquelas cujo produto final envolve bens de consumo. Em contrapartida, quando o design aparece mais na estratégia e nos processos da organização do que diretamente no produto, não há um profissional ou área de design, embora essa ausência não seja motivo de prejuízo de qualquer ordem. Nesse caso, e diante de todas as manifestações do design vistas nesta pesquisa,

pode-se dizer que as empresas entrevistadas usam design em alguma medida, mesmo que não explicitamente.

Outro ponto de convergência entre design e governança, do ponto de vista teórico, merece destaque. As quatro forças do design, introduzidas por Borja de Mozota (2006), assemelham-se bastante às boas práticas de governança corporativa elaboradas pelo IBGC (2015). Pode-se dizer que essa convergência não é mero acaso; afinal, quando Borja de Mozota relaciona BSC ao design como diferenciador, transformador, integrador e bom negócio, está se referindo ao seu potencial de promover e sustentar a inovação como motor de crescimento das organizações. Nessa mesma linha, transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa são princípios básicos que toda organização deve priorizar na busca pelo crescimento. É possível concluir que ambos estão olhando na mesma direção, complementando-se e abrindo espaço para a discussão que deve estar em pauta em todas as áreas: as novas formas de diferencial competitivo e de geração de valor por meio da inovação.

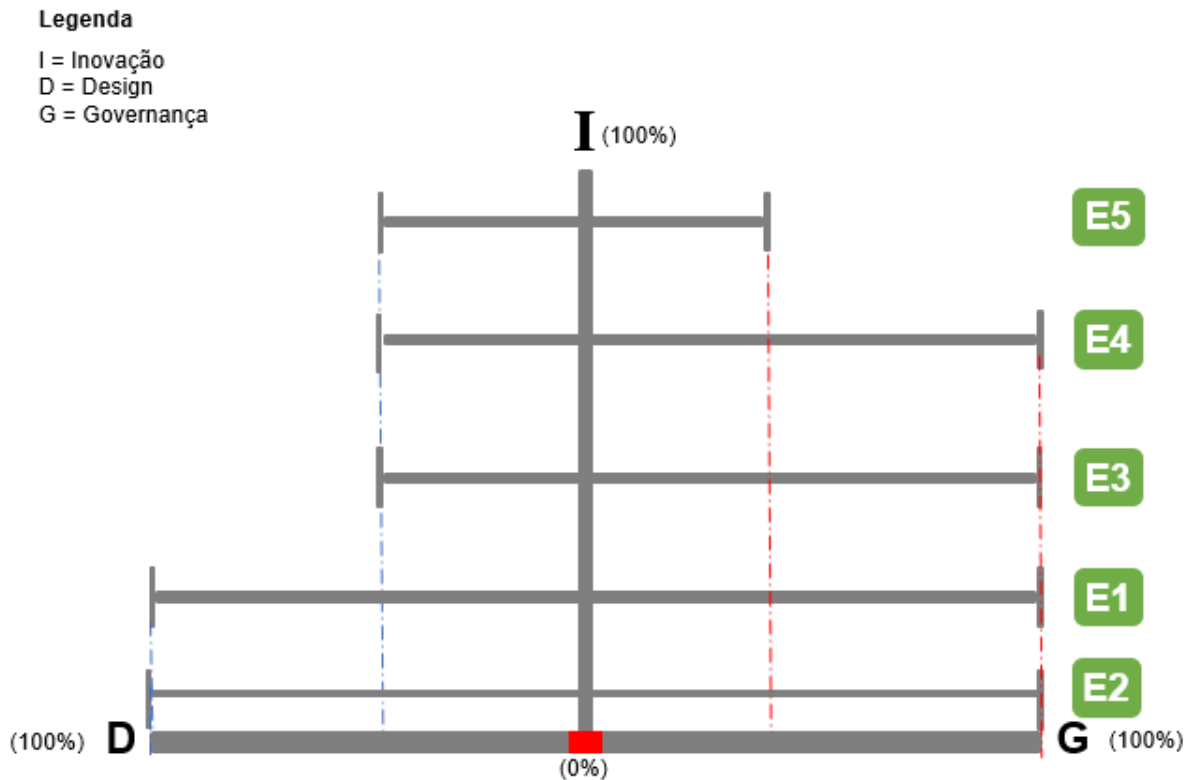
Todos os entrevistados trazem em seu discurso a mudança de *mindset* como tendo sido crucial para a abertura de novas oportunidades de negócios. Por essa razão, foi tão importante ter trazido o conceito de Verganti (2009) em diversos momentos da análise dos trechos de entrevista. Ou seja, para sobreviver, é importante mudar o foco, do modelo antigo, hierárquico, para novos arranjos organizacionais, no qual a colaboração, o compartilhamento e a visão global sobre o negócio e todos os envolvidos permita a criação de estratégias inovadoras.

Das quatro empresas entrevistadas, percebe-se a convergência entre governança e design, de maneira mais estruturada, no discurso de E1, E2 e E3. Essas empresas atendem aos conceitos que constituem as boas práticas de governança (IBGC). E1, à medida que admite estudar novas possibilidades em favor da sustentabilidade, busca, por meio do design, encontrar soluções inovadoras, ainda que isso signifique um desvio de seu *core business*.

Dentro do *core business*, há um processo de inovação incremental. Quando a empresa decide investir em novos modais, entra em um processo de inovação disruptiva. Tais movimentos caracterizam, respectivamente, o que se conhece por gestão de design e design estratégico. Esse último movimento é claramente percebido em E1.

Para ilustrar a convergência entre design e governança visualizada na análise das entrevistas, a imagem a seguir situa a posição de cada organização de acordo com o uso de ambas como estratégia integrada:

Figura 5 – Relação entre design, governança e inovação nas organizações entrevistadas



Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa representação, entende-se que E1 e E3 são empresas tradicionais que identificaram formas de inovação disruptiva por meio de novos negócios não integrantes de seu *core business*. E2, mais à esquerda, embora tenha governança de forma bastante estruturada e design visível em seus produtos e em sua comunidade organizacional, não ajustou sua lente de acordo com as novas necessidades de mercado, em um claro exemplo de que não basta ter governança e design sem uni-las. E5 contrapõe as demais organizações, especialmente E2. Apresenta inovação disruptiva em sua essência e desde o nascimento do negócio; entretanto, para que siga crescendo e gerando resultados superiores, percebeu a urgência em introduzir governança em seu negócio. E4, por sua característica criativa, reinventa-se,

empoderando os colaboradores a pensar novas formas de utilizar seus componentes. A transformação faz parte do DNA da empresa e, portanto, a mudança está profundamente inserida em sua cultura. O conselho entende e fomenta essa criatividade, dando liberdade a quem faz o negócio acontecer todos os dias e ocupando-se dos processos decisórios e da estratégia que melhor faça uso da inovação gerada continuamente. Em outras palavras, a organização de E4 inova em todos os momentos desde que passou a existir – possui respaldo do seu Conselho e atende a todas as boas práticas de governança, sem que isso afete negativamente a sua produtividade. Por essas razões, as relações entre design e governança são mais evidentes em E4.

Diante de tudo o que foi visto na etapa de campo desta dissertação, é fundamental revisar a ilustração elaborada ainda durante o referencial teórico, que dava conta de aproximar design e governança sob o ponto de vista dos conceitos, contextos e pontos de vista apresentados antes da realização das entrevistas.

Figura 6 - relação entre design e governança após a análise das entrevistas



Fonte: Elaborado pela autora.

A inovação já aparecia como fator central na relação entre design e governança na exploração teórica. Encerrada a etapa de análise, confirma-se sua

imprescindibilidade para que o negócio se sustente e, mais do que isso, evolua. Entende-se, portanto, que a inovação é o núcleo que move tanto a Gestão de Design quanto a Governança Corporativa em prol de seus próprios objetivos.

Os *inputs*, anteriormente representados por uma seta vinda de fora dos círculos, agora podem ser representados no centro, juntamente com a inovação. Afinal, é por meio da conscientização da necessidade de abrir a mente (o novo *mindset*), inserindo-a na cultura da organização, que a estratégia pode ser construída de maneira mais ágil e eficiente. Em outras palavras, a estratégia é uma forma de olhar para a frente, utilizando o design e a governança como uma espécie de “munição combinada”: as quatro forças do design, em consonância com as boas práticas de governança, resultam em valor superior: o *output* que as duas áreas pareciam buscar separadamente na pesquisa bibliográfica. Nessa nova representação, a busca é integrada e beneficia a ambos por igual.

Design e Governança não são esferas separadas, como se compreendia ao início desta pesquisa. São parte de uma mesa esfera, cujo epicentro é a inovação. A governança dá suporte para que o design faça o seu papel dentro da organização, de acordo com as suas definições em conjunto. Perseguir inovação com a segurança e o alicerce propiciados pela governança faz do design mais que apenas uma etapa intermediária de criação: torna-o o grande elemento estratégico que fará a diferença nas constantes adversidades do cenário competitivo em que a organização está inserida.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação é o motor para crescer de maneira sustentável. É a principal ligação entre design e governança. A organização que não entende isso, enfrenta mais dificuldades para seguir no mercado. Acaba não sendo uma opção: ou a empresa inova, ou fica no caminho. Nesse sentido, a escolha da melhor estratégia de acordo com o mercado pode potencializar o uso do design no momento em que a cultura da organização possui elevado nível de maturidade.

Governança é um agente instigador de busca de resultado e de desacomodação. Quando o objetivo é crescimento e performance superior, investir em governança é fundamental: garante segurança para quem deseja apostar na empresa, tornando-a atrativa e alimentando toda a comunidade organizacional. A partir do momento em que o desempenho da organização é evidenciado por meio dessas práticas de governança, a imagem de empresa responsável e digna de investimentos funciona como uma espécie de alavanca para o crescimento.

É importante que a busca por novas soluções e novas possibilidades faça parte da cultura e do cotidiano da empresa. Requer investimento em competências e o aprendizado de novas formas de fazer, absorvendo-as e transformando-as em insumos para que outras iniciativas além do *core business* possam enriquecer o valor gerado pela organização, tornando-a competitiva em nível diferente da concorrência. Isso é inovar e se preocupar com inovação. Nas empresas aqui trazidas, fica visível a interface da inovação com a estratégia organizacional. A responsabilidade de pensar estratégia, futuro e mercado deve fazer parte do mesmo núcleo que precisa olhar para o design.

Ficou evidente nos estudos teóricos e, principalmente, na análise das entrevistas, que o design está indivisivelmente presente na estratégia das organizações aqui trazidas. A Gestão de Design funciona como um elemento de motivação para que a organização olhe para fora de suas fronteiras, buscando novidades que impulsionem seus resultados. Convida a organização a diversificar seus negócios, apostando constantemente em estratégias antes impensadas e diferentes do seu *core business*. Assim, pode-se dizer que a Gestão de Design funciona como uma aceleradora no processo de absorção de um novo *mindset* que dê conta de inovar a todo o momento e incentivar o pensamento inovador em todas as áreas da empresa.

O risco inerente ao incentivo de mudança contínua é inevitável quando se busca diversificar os negócios e inserir um novo processo de funcionamento dentro da organização. Inclusive, o medo de arriscar e sair de sua zona segura, provavelmente, é o que tem levado muitas organizações a perder força em seus segmentos. Esse é um aprendizado testemunhado nesta dissertação, o qual já era sentido a partir da experiência profissional da pesquisadora. A governança, por meio de suas boas práticas, é a principal garantia de que os riscos assumidos sejam previstos, estudados e mitigados. Portanto, funciona como uma proteção para que haja o espaço necessário para ajustes e correções de rota, sem que haja prejuízos não calculados ou ameaça à estabilidade do negócio.

O conceito próprio de governança a que se chegou na etapa teórica – um sistema de gestão que traduz os valores e princípios da organização, por meio de controle de processos, procedimentos garantidores de transparência e credibilidade, através de boas práticas de governança, gerando valor a todas as partes interessadas – ganhou mais significado a partir de sua associação com as quatro forças do design, mostrando que as duas áreas se preocupam com os mesmos resultados e colaboram para que os meios de obtenção sejam, ao mesmo tempo, ousados e seguros. Foi a partir da relação direta entre esses dois conceitos, ainda no capítulo teórico deste trabalho, que se percebeu o quanto a afinidade entre as áreas podia ser benéfica para a transformação das organizações em um cenário tão diverso como o dos dias atuais.

Na discussão dos resultados, os objetivos de pesquisa foram devidamente verificados e trouxeram conclusões que, embora esperadas do ponto de vista prático, surpreenderam na conexão com as teorias trazidas. Em outras palavras, iniciar esta dissertação selecionando e apresentando os autores escolhidos e verificar, na análise, que a teoria foi um retrato fiel da prática, é um resultado inesperado e positivo. Significa que os estudos sobre Gestão de Design e Governança Corporativa, embora ainda apartados, estão seguindo linhas semelhantes, subsidiando-se e abrindo espaço uma para a ação da outra. Esta dissertação pode ser um ponto de interseção entre os dois temas, provocando mais pesquisadores a pensar e a discorrer academicamente sobre a relação entre design e governança.

O primeiro objetivo específico definido no início desta pesquisa foi “*identificar, nos aspectos teóricos, os elementos comuns entre design e governança*”. Entende-se que houve essa identificação, resultando na análise visual da convergência entre ambos os temas, ocorrida no capítulo 4. Os demais objetivos foram igualmente

verificados, a partir do momento em que se chegou à conclusão de que a palavra inovação significa o mesmo para todas as organizações representadas pelos entrevistados, assim como para os especialistas no tema. A estratégia organizacional, como foi visto, está repleta de elementos de Gestão de Design, ainda que não possuam pessoas, funções ou áreas destinadas para tanto. Sobretudo, ficou evidente que inovação é a forma de conectar design e governança em busca de estratégias que garantam os resultados almejados pelas organizações.

Pode-se dizer que design e governança, juntos, fortalecem a organização. Fornecem suporte para uma evolução sustentável e segura, proporcionando envergadura e competências à medida que a organização atinge a maturidade e avança em direção a novos estágios de crescimento. Diante da análise feita sobre as entrevistas das empresas e dos especialistas, entende-se ser ineficaz, no cenário atual, que uma empresa invista em design sem governança, ou vice-versa. Em outras palavras, governança sem design significa uma organização conservadora, tradicional nos moldes antigos, sem perspectivas em um mundo em constante transformação e, portanto, com alto risco de não se manter vivo no mercado. Design sem governança significa grandes iniciativas e estratégias diferenciadas que não se sustentam por não haver uma base sólida de gestão de riscos que garanta retorno de investimentos e resultados à altura da grandeza de suas ideias. É necessário, portanto, que se aposte em ambos para que todos os aspectos almejados estejam em equilíbrio e resultem no direcionamento para a inovação. Quando houver a compreensão de que design e governança devem trabalhar como irmãos, atraindo-se ao invés de se repelindo, é possível que a quantidade de empresas em transformação por meio de novos negócios e repensar de estratégias seja perceptível em maior escala.

REFERÊNCIAS

AULETE DIGITAL. Dicionário contemporâneo da língua portuguesa. Disponível em: <http://aulete.com.br>. Acesso em: 09 dez. 2018.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. Design and competitive edge: a model for design management excellence in european SMEs. **Design management journal academic review**, [S.l.], p. 88-103, c2003. Disponível em: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1387/1/Design%20and%20Competitive%20Edge.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2019.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design management**: using design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. The four powers of design: a value model in design management. **Design management review**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 43-53, 2006. Disponível em: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1388/1/Four%20Powers%20of%20Design.pdf>. Acesso em: 10 out. 2018.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte; KLOPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte; KIM, Bo Young. Managing design as a core competency: lessons. **Design management review**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 65-77, 2009. Disponível em: <http://www.cdcm.dk/wp-content/uploads/2012/11/Managing-design-as-a-core-competency-Lessons-from-Korea-Mozota-Kim-2009.pdf>. Acesso em: 10 out. 2018.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte; WOLFF, Fabiane. Forty years of research in design management: a review of literature and directions for the future. **Strategic design research journal**, v. 12, n. 1, p. 4-26, jan./apr. 2019. Disponível em: 10.4013/sdrj.2019.121.02. Acesso em: 10 maio 2019.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES FILHO, Joaquim Rubens, MURITIBA, Sérgio Nunes (org.) **Governança corporativa e inovação**: tendências e reflexões. São Paulo: IBGC, 2018.

BROWN, Tim; KATZ, Barry. **Change by design**: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. Califórnia: HarperBusiness, 2009.

BUCHANAN, Richard. Introduction: design and organizational change. **Design issues**, [S.l.], v. 24, n. 1, 2008.

BUCHANAN, Richard. Worlds in the making: design, management, and the reform of organizational culture. **She Ji: the journal of design, economics, and innovation**, [S.l.], n. 1, p. 5-21, 2015. Disponível em: https://ac.els-cdn.com/S2405872615000039/1-s2.0-S2405872615000039-main.pdf?_tid=eef7fcf9-1e2e-468b-8a24-07c169e6fe56&acdnat=1550288879_329ccae9759b0565afd0dded4acc305c. Acesso em: 15 nov. 2018.

CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. Disrupção, governança e corporate venture em empresas estabelecidas: qual o papel do conselho de administração na governança da inovação? In: BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES FILHO, Joaquim Rubens, MURITIBA, Sérgio Nunes (org.). **Governança corporativa e inovação: tendências e reflexões**. São Paulo: IBGC, 2018. p. 129-140.

CATAPAN, Anderson; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Estado da arte da governança corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. **Race**, [S.l.], v. 9, n. 1-2, p. 207-230, jan./dez. 2010.

CENTRO BRASIL DESIGN (CBD). Disponível em: www.cbd.org.br. Acesso em: 22 dez. 2018.

CENTRO BRASIL DESIGN. **Diagnóstico do design brasileiro**. Brasília: ApexBrasil, 2014. E-book.

CLARKE, Thomas. Corporate governance: leadership, strategy and innovation. In: BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES FILHO, Joaquim Rubens, MURITIBA, Sérgio Nunes (org.). **Governança corporativa e inovação: tendências e reflexões**. São Paulo: IBGC, 2018. p. 19-32.

CLARCKE, Thomas. The continuing diversity of corporate governance: theories of convergence and variety. **Ephemera journal**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 19-52, 2016.

COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine; LOOCKWOOD, Thomas. **The handbook of design management**. London: Bloomsbury Academic, 2011.

DESIGN. In: AULETE DIGITAL. Dicionário contemporâneo da língua portuguesa. Online. Disponível em: <http://www.aulete.com.br/design>. Acesso em: 09 dez. 2018.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Carlos Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GOVERNANÇA. In: AULETE DIGITAL. Dicionário contemporâneo da língua portuguesa. Online. Disponível em: www.aulete.com.br/governanca. Acesso em: 06 dez. 2019.

GREENE, Melissa T. *et al.* Design thinking vs. systems thinking for engineering design: what's the difference?. In: MAIER, Anja (ed.). **Proceedings of the 21st international conference on engineering design**. Vancouver: Design Society, 2017. p. 467-477. Disponível em: <https://www.designsociety.org/multimedia/publication/57392c0d26a6749e5eace6e8b6a53e8874c9516c593fc49e77ad162aa9f54454.pdf>. Acesso em: 20 out. 2018.

INOVAR. In: AULETE DIGITAL. Dicionário contemporâneo da língua portuguesa. Online. Disponível em: <http://www.aulete.com.br/inovar>. Acesso em: 06 dez. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Análises e tendências: inovação**. São Paulo: IBGC, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Monitoramento de desempenho empresarial**. São Paulo: IBGC, 2017.

KRUCKEN, Kia. **Design e território: valorização de identidades e produtos locais**. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

LIBÂNIO, Claudia; AMARAL, Fernando. Aspectos da gestão de design abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista produção online**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 565-594, abr./jun. 2011. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/878>. Acesso em: 15 out. 2018.

KPMG. A lei Sarbanes-Oxley. 2003. Disponível em: http://www.kpmg.com.br/images/Sarbanes_Oxley.pdf. Acesso em: 20 dez. 2018.

LIETDKA, Jeanne. Business strategy and design: can this marriage be saved? **Design management institute**, 18 jun. 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1948-7169.2010.00059.x>. Acesso em: 14 jan. 2019.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic design research journal**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 31-38, july./dec. 2008.

MEYER, Mark H.; MARION, Tucker J. Innovating for effectiveness: lessons from design firms. **Journal research-technology management**, Arlington, USA, v. 53, n. 5, p. 21-28, 2010.

MRAZEK, Deborah *et al.* The holy grail of design measurement. **The design management institute**, Boston, USA, p. 6-16, 2011. Disponível em: <http://test2.itsaboutgrowth.com/wp-content/themes/jumpsite60/pdf/DMI%20The%20Holy%20Grail%20of%20Design%20Measurement.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.

PADILHA, Ana Claudia *et al.* A gestão de design na concepção de novos produtos: uma ferramenta de integração do processo de gestão e inovação. **Revista de administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 346-360, set./dez. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2503>. Acesso em: 05 dez. 2018.

PWC BRASIL. Inovação. Online Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/temas-atuais/inovacao.html>. Acesso em: 05 dez. 2018.

RIO DE JANEIRO (ESTADO). Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Escola Superior de Desenho Industrial Uerj. **História**. c2017. Disponível em: <http://www.esdi.uerj.br/a-esdi/historia>. Acesso em: 22 dez. 2018.

RYAN, Alex J. A framework for systemic design. **FORMakademisk**, [S.l.], v. 7, n. 4, 2014. Disponível em: <https://journals.hioa.no/index.php/formakademisk/article/view/787/1109>. Acesso em: 05 jan. 2019.

ROSSETTI, Jose Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SANTOS, Maycon Douglas de Souza; COAN, Fernanda Mosseline Josende. Princípios da governança corporativa aplicáveis em empresas de capital fechado. **Revista contabilidade e Amazônia**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 26-51, jan/dez. 2017.

SETÚBAL, Ricardo. Governança para o futuro (prefácio). In: BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES FILHO, Joaquim Rubens, MURITIBA, Sérgio Nunes (org.). **Governança corporativa e inovação: tendências e reflexões**. São Paulo: IBGC, 2018. p. 9-11.

SIQUEIRA, Ana. Governança entre essência, aparência e resultados: precisamos avançar. In: BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES FILHO, Joaquim Rubens, MURITIBA, Sérgio Nunes (org.). **Governança corporativa e inovação: tendências e reflexões**. São Paulo: IBGC, 2018.p. 73-84.

VERGANTI, Roberto. **Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2009.

VERGANTI, Roberto. Design, meanings, and radical innovation: a metamodel and a research agenda. **Journal product innovation management**, [S.l.], n. 25, p. 436-456, 2008.

WOLFF, Fabiane. **Gestão de design: modelo conceitual e sistemática de avaliação**. Porto Alegre: UniRitter, 2012.

WOLFF, Fabiene; DUTRA, Flávia Pimentel; RIBEIRO, Vinicius Gadis. Métricas para design: uma análise sistemática da produção científica do Design Management **Strategic design research journal**, São Leopoldo, v. 9, n. 1, p. 27-33, jan./abr. 2016.

ZURLO, Francesco. Design strategico. **Treccani: la cultura italiana**, [S.l.], 2010. Disponível em: http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_%28XXI-Secolo%29/. Acesso em: 15 nov. 2018.

ZURLO, Francesco; CAUTELA, Cabirio. Design strategies in different narrative frames. **Design issues**, [S.l.], v. 30, n. 1, 2014.

ZURLO, Francesco; CAUTELA, Cabirio; DESERTI, Alissandro. *Design and innovation: how many ways?* **Design Issues**. [S.l.], v. 30, n. 1, 2014.

ANEXO – QUESTÕES NORTEADORAS DE PESQUISA

NÚCLEO PADRÃO

1. Nome
2. Formação
3. Atuação profissional
4. O que você entende por design?
5. O que você entende por governança?
6. O que você entende por inovação?
7. A gestão da organização é centralizada? Possui um Conselho de Administração? É gerida por um CEO ou outro modelo?
8. O sócio-fundador faz parte da gestão e/ou do conselho? Se sim ou se não, qual o impacto disso no cotidiano da empresa?

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

9. Qual a missão, a visão e os valores da organização?
10. Sua empresa está em momento de mudança ou transformação? Qual o propósito e em quanto tempo?
11. Como essas mudanças impactaram ou estão impactando na cultura da organização?
12. Quais elementos estratégicos estão sendo utilizados?
13. Como a eficiência desses elementos está sendo medida/monitorada?
14. Como é feito o planejamento estratégico da organização? De que forma são definidas as verbas para investimentos em pessoas, inovação de produtos, tecnologia, etc?
15. Qual é a estratégia da empresa a curto, médio e longo prazo?
16. De que maneira você mensura a eficácia desse plano de estratégico? Por quais indicadores você evidencia essa eficiência?
17. Qual a periodicidade de validação do plano orçamentário estratégico e de investimentos?
18. Quantos produtos foram desenvolvidos e comercializados pela organização nos últimos três anos?
19. Quais produtos entraram em obsolescência nos últimos três anos?
20. Como se mede índice de inovação, design x retorno e geração de valor na sua organização?
21. O que sua empresa oferece de diferencial competitivo em relação à sua concorrência?

INOVAÇÃO

22. Você considera que a empresa é inovadora? Por quê?
23. A sua empresa dá espaço para que os colaboradores sugiram ou promovam inovação? De que maneira isso ocorre?
24. Qual valor é destinado para investimento em Inovação? E para Design?
25. Que tipos de investimentos a sua empresa realiza para reforçar o negócio existente ou para a criação de novos negócios?
26. Você utiliza alguma rede de apoio para fomentar inovação (universidades, *startups*, *cases* de sucesso, viagens ao exterior)?

DESIGN

27. A empresa possui equipe de design? Se sim, interna ou externa?
28. Como é a equipe de design hoje?
29. Como ela está hierarquizada na gestão da empresa?
30. Como você percebe o amadurecimento da equipe durante o período que trabalha lá?
31. Como elas entendem o design na sua estratégia?

FOCO NO CLIENTE

32. Foco no cliente faz parte do propósito da sua organização?
33. De que forma você oportuniza a fidelização dos seus clientes?
34. Há alguma pesquisa de satisfação?
35. O cliente participa do desenvolvimento e/ou lançamento de novos produtos?

GOVERNANÇA

36. A empresa possui Boas Práticas de Governança?
37. Como você pode evidenciar a existência das Boas Práticas?
38. Existe um código de ética e *compliance* em sua empresa? Ele é de conhecimento de toda a comunidade organizacional?
39. A organização possui foco em conformidade e monitoramento?
40. Sustentabilidade é um valor forte em sua organização? De que forma?

QUESTÕES ESPECÍFICAS AOS CONSELHEIROS

1. Qual seu papel como Conselheiro?
2. Qual a quantidade e a especialidade dos conselheiros que fazem parte do conselho?
3. O sócio-fundador faz parte do conselho e/ou da gestão no dia a dia?
4. Em quantas e quais empresas você atua como consultor, conselheiro, membro de comitê ou outra forma?
5. O que é abordado nos comitês dessas empresas?