

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE COMUNICAÇÃO DIGITAL**

**JULIANA CAROLINE JARDIM**

**MATURIDADE EM EXPERIÊNCIA DE USUÁRIO:**  
**Um estudo de caso em empresas do Rio Grande do Sul**

**São Leopoldo**  
**2022**

JULIANA CAROLINE JARDIM

**MATURIDADE EM EXPERIÊNCIA DE USUÁRIO:  
Um estudo de caso em empresas do Rio Grande do Sul**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Digital, pelo Curso de Comunicação Digital da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

São Leopoldo

2022

Dedico esta pesquisa aos profissionais que estão constantemente em busca de conhecimento, em especial, a aqueles que atuam nas áreas de tecnologia, design e inovação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pois entregando à vontade dele, tudo é possível.

Agradeço ao meu orientador, Filipe, pela paciência, ensinamentos e conselhos para a constante evolução deste trabalho.

A minha mãe, Marli, pelo empenho e trabalho duro, para que pudesse me proporcionar um ensino de qualidade.

Ao meu namorado, Alessandro, pela parceria e pelo empenho em me manter tranquila e feliz durante todo esse processo.

Aos meus irmãos, Pedro, Kátia e Giane, pela paciência e apoio durante toda a trajetória acadêmica.

A todos meus familiares de forma geral, que me apoiaram em todos os momentos.

Aos meus amigos, sinceros e verdadeiros, que mesmo devido ao afastamento provocado pelos estudos, não deixaram de se preocupar e manter o carinho existente entre nós.

## RESUMO

Devido a acelerada emergência da área de *User Experience* - UX no Brasil, essa pesquisa abordou o tema de maturidade em Experiência de Usuário, a fim de averiguar o cenário da área em empresas do Rio Grande do Sul - Brasil. Para esse fim, foi necessário analisar o planejamento, os recursos e a existência de lideranças em UX; identificar elementos da cultura organizacional e investigar a influência de promotores da cultura orientada ao design nessas organizações. Realizou-se, então, um estudo de caso múltiplo guiado pela metodologia hipotético-dedutiva. Dessa maneira, constatou-se que os modelos de maturidade descritos pela literatura são ferramentas de diagnóstico úteis. Além disso, que determinadas culturas organizacionais contribuem com a evolução em maturidade de práticas mais centradas no usuário. E, por fim, que profissionais de design tem um papel fundamental na promoção da evolução da maturidade em UX nas organizações. A partir desses resultados foi possível constatar que mais da metade dos casos estudados possuem níveis intermediários a pós-intermediários de maturidade em UX, enquanto as demais empresas demonstraram empenho para se desenvolverem nesse sentido.

**Palavras-chave:** Experiência de Usuário. Maturidade em UX. Cultura Organizacional.

## **ABSTRACT**

Due to the accelerated emergence of the User Experience - UX area in Brazil, this research addressed the issue of maturity in User Experience, in order to ascertain the scenario of the area in companies in Rio Grande do Sul - Brazil. For this purpose, it was necessary to analyze the planning, resources, and existence of UX leaders; identify elements of organizational culture and investigate the influence of design-oriented culture promoters in these organizations. A multiple case study was carried out, guided by the hypothetical-deductive methodology. Thus, it was found that the maturity models described in the literature are useful diagnostic tools. Furthermore, certain organizational cultures contribute to the evolution in maturity of more user-centered practices. And, finally, that design professionals play a key role in promoting the evolution of UX maturity in organizations. From these results, it was possible to verify that more than half of the cases studied have intermediate to post-intermediate levels of UX maturity, while the other companies showed commitment to evolve in this sense.

**Palavras-chave:** User Experience. Maturity in UX. Organizational Culture.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Design Ladder (A escada do Design).....	22
Figura 2 - Os estágios do Modelo de Maturidade em UX.....	23
Figura 3 - Fatores de Maturidade em UX .....	24
Figura 4 - Estágios de Maturidade em UX .....	25
Figura 5 - Etapas do processo de pesquisa .....	35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre modelos de maturidade.....	26
Quadro 2 - Categorias de Análise .....	36
Quadro 3 - Convergências e divergências entre casos.....	60



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 TEMA .....	13
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
1.3 PROBLEMA .....	14
1.4 OBJETIVOS .....	14
<b>1.4.1 Objetivo geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 USER EXPERIENCE: DO PRINCÍPIO À ATUALIDADE .....	15
2.2 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	18
2.3 MODELOS DE MATURIDADE .....	21
<b>2.3.1 Design Ladder – Danish Design Center - DDC</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.2 Modelo de Maturidade em UX de Chapman e Plewes</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.2 Modelo de Maturidade em UX Norman Nielsen Group</b> .....	<b>24</b>
2.4 RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MATURIDADE.....	25
<b>2.4.1 Estágios iniciais de maturidade</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4.1 Estágios intermediários de maturidade</b> .....	<b>28</b>
<b>2.4.1 Estágios pós-intermediários de maturidade</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.1 Estágios avançados de maturidade</b> .....	<b>31</b>
2.5 CRITICA AOS DOS MODELOS DE MATURIDADE .....	32
2.6 PESQUISAS RELACIONADAS NO BRASIL.....	32
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
3.1 ESCOLHA DOS CASOS .....	35
3.2 ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	36
3.3 ENTREVISTAS .....	37
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
4.1 ENTREVISTAS .....	38
<b>4.1.1 Estudo de caso A</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1.2 Estudo de caso B</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1.3 Estudo de caso C</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1.4 Estudo de caso D</b> .....	<b>47</b>
<b>4.1.5 Estudo de caso E</b> .....	<b>53</b>

<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	<b>60</b>
5.1 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS.....	60
5.2 NÍVEIS PARCIAIS DE MATURIDADE .....	62
5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	66
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A área de *User Experience* (UX) vem ganhando espaço ao longo dos últimos anos, principalmente no ramo de desenvolvimento de produtos digitais. Baseado em conceitos fundamentados nas práticas do design, a UX tem como objetivo tornar processos e produtos mais centrados no usuário.

Donald Norman popularizou o termo “*User Experience*”, quando ele ainda trabalhava na Apple (NIELSEN NORMAN GROUP, 2016). Foi quando Norman se juntou ao Engenheiro de Usabilidade Jakob Nielsen, que também trabalhava para a Apple, e então criaram o Nielsen Norman Group, especializado em pesquisa e consultoria de UX.

Já em 2002, expandindo o mercado de UX, Mads Soegaard fundou a Interaction Design Foundation que hoje é a maior escola de design online do mundo, e conta com Don Norman como membro da diretoria executiva (INTERACTION DESIGN FOUNDATION, 2022).

Os achados da literatura definem a *User Experience* como aquilo que ocorre quando um produto é utilizado em um contexto real. O foco da UX é direcionado a como esse produto funciona e não ao que ele faz, isso pode se tornar um fator chave para ele prosperar ou não (GARRETT, 2011). Para o Nielsen Norman Group (2021), a experiência de uso foca naquilo que os usuários de produtos e serviços realmente necessitam. Portanto, segundo os autores, a UX se encarrega de trazer simplicidade e distinção para os produtos com a intenção de gerar satisfação ao serem utilizados.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um produto vai além do que os usuários dizem desejar, bem como está além do simples cumprimento de uma lista de requisitos e funcionalidades. Ainda, a real *User Experience* só ocorre quando existe uma relação transdisciplinar entre diversos campos de conhecimento (NORMAN; NIELSEN, 2021).

Presente, principalmente, em ambientes nativos-digitais, como *startups*, as práticas de UX agora se difundem em empresas que almejam a Transformação Digital de seus ecossistemas. De acordo com Matt (2015), produtos e processos são reconfigurados a partir dessa transformação de operações de negócios. Além disso, fatores como estruturas organizacionais e modelos de gerenciamento também experimentam mudanças significativas. Nesse cenário de transições complexas, se

torna fundamental que as empresas estabeleçam práticas para gerir esse processo transformador.

A Experiência de Usuário surge como uma ferramenta essencial na jornada da Transformação Digital das empresas. Por isso, o mapeamento do processo de evolução de maturidade em UX, através da adoção de práticas do ramo, pode ser uma estratégia eficaz.

De encontro ao que Matt (2015) sugere, o Nielsen Norman Group desenvolveu um modelo de maturidade de UX para balizar a adoção da UX nos ambientes empresariais. O modelo proposto em 2006 por Jakob Nielsen, contribui para uma visão estratégica a respeito da evolução do uso do design nas organizações.

A partir desse objetivo, o modelo se preocupa em avaliar a “qualidade e a consistência dos processos, recursos, ferramentas e operações de pesquisa e design”. Além disso, ele avalia a capacidade da empresa de amparar e contribuir com a evolução nesse sentido, através da sua cultura organizacional e influência de líderes (PERNICE et al., 2021).

Enquanto dezenas de empresas emergem nativamente do meio digital, outras buscam se continuarem competitivas investindo na Transformação Digital de seus ecossistemas empresariais. Em razão disso, muitas empresas buscam maneiras de aproximar cada vez mais as práticas de UX das diretrizes estratégicas de seus negócios.

Por outro lado, a procura por profissionais capacitados se torna um desafio. Contudo, aquelas empresas que têm uma visão clara de onde pretendem chegar em termos de maturidade de UX, possuem um diferencial em relação àquelas que querem introduzir UX em seus processos, mas não investem em atração, formação e retenção de talentos.

Dessa maneira, em meados dos anos 90, a Apple inspirou uma série de mudanças em como os seus produtos eram concebidos. Produtos físicos e softwares que até então eram construídos a partir de uma lista de requisitos, pragmaticamente, passaram a ser mais humanizados. O impacto da mudança estratégica realizada pela Apple no mercado de tecnologia foi excepcional, culminando na influência massiva nas formas de produção de bens eletrônicos e softwares.

Após a chegada das redes sociais, as necessidades dos consumidores passaram a ser mapeadas e metrificadas. E o poder do que antes era conhecido como “boca-a-boca” se transformou em uma relação de poder de influência digital. Com

essa nova dinâmica entre mercado e consumidor, promovida pelas redes sociais, as empresas de tecnologia e publicidade, como o Google, enxergaram a oportunidade de fazer produtos cada vez mais assertivos para os seus públicos. Em virtude disso, “ouvir a voz do usuário” se tornou imprescindível, pois agora o canal entre marcas e consumidores se tornou direto.

Sendo assim, o investimento em pesquisa e inovação passou a ser necessário para que as empresas continuassem competitivas. Ademais, a presença digital se tornou requisito fundamental, incentivando mudanças nas plataformas e aplicações pouco intuitivas que existiam até meados dos anos 2007, quando o primeiro *Iphone* foi lançado.

Se antes as máquinas e os *softwares* eram projetados por engenheiros de *software*, com as mudanças da dinâmica do mercado, surgiu a necessidade de profissionais capazes de traduzir o mundo codificado para a realidade de pessoas não familiarizadas com a tecnologia.

A demanda por profissionais de TI cresce exponencialmente, e, entre eles surgem novas profissões dedicadas a aprimorar a experiência de uso, principalmente, de produtos digitais. Cargos como *UX Designer* e *Product Designer* são cada vez mais comuns em um meio até então dominado por programadores.

No curso de Comunicação Digital da Unisinos, ocorre a formação de profissionais para o vasto mercado digital. Entre as carreiras que o curso apresenta aos alunos está a do profissional de UX, que é responsável por entender o contexto de uso de produtos digitais a partir das necessidades reais dos seres humanos. Tal formação se tornou altamente requisitada no contexto atual, em que entender bons produtos digitais se torna crucial para uma experiência de valor entre marcas e clientes.

Na graduação em Comunicação Digital, disciplinas como o Usabilidade, *User Centered Design* (UCD) e *Human-Computer Interaction* (IHC) fazem parte da base de formação desses profissionais, capacitando-os a criar produtos digitais que atendam as reais necessidades humanas, considerando questões como acessibilidade, inclusão e autonomia dos indivíduos.

Dados de pesquisas nacionais dão um panorama do quadro atual da área de experiência de usuário. Por isso, de acordo com a Brasscom (2019) em seu Relatório Setorial de TIC, no ano de 2019 a procura por profissionais da área de Tecnologia da Informação foi maior do que a oferta. Além disso, a associação também projetou que

serão necessários cerca de 420 mil profissionais até o ano de 2024. Além disso, a criação de novos empregos no setor de TI, chegou a 43 mil em 2018, e cerca de 28 mil do total se enquadram como empregados dos subsetores de Software e Serviços.

A tendência é que a área de UX deve prosperar ainda mais nos próximos anos. Por outro lado, também cresce a competição entre as empresas por profissionais qualificados. O investimento na formação desses especialistas vem dando os primeiros sinais no Brasil. Isso surge como uma alternativa para suprir a demanda da indústria de TI.

O LinkedIn top Hard Skills (2020) fez um levantamento das habilidades mais valiosas para o mercado e destaca que, entre uma lista de 15 habilidades, o UX Design aparece em quinto lugar. Já a pesquisa anual Panorama UX (2021) mostra que mesmo durante a pandemia de covid-19 a área de UX foi privilegiada em diversos aspectos. A possibilidade de trabalhar remotamente, durante o período da pandemia foi uma realidade para esses profissionais. Além disso, o mercado vive um estágio de aquecimento, com muitas ofertas de emprego, salários atrativos e aumentos salariais mesmo em um período de crise econômica.

Considerando o cenário relatado, o presente estudo se torna relevante em um momento que a relação entre empresas e clientes ganha novos contornos. Nisso, se incluem fatores como a acelerada evolução tecnológica, o aumento da competitividade de mercado, e o poder de escolha dos consumidores que foi ampliado pelas novas formas de consumo digital.

Portando, em vista do aquecido cenário do mercado brasileiro de UX, a área se torna um objeto de estudo que merece atenção e, por isso, esta pesquisa se propõe a investigar e entender como a maturidade de UX se estabelece em empresas do Rio Grande do Sul - Brasil.

Para isso, foi conduzida uma pesquisa qualitativa com líderes e profissionais da área em cinco empresas da Região Metropolitana de Porto Alegre, em que a análise de dados ocorreu através da metodologia de análise textual-discursiva.

Por fim, para que seja possível alcançar os resultados propostos, a pesquisa será norteada pelos aspectos e objetivos descritos a seguir.

## 1.1 TEMA

### Maturidade em Experiência de Usuário

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Maturidade das práticas de Experiência de Usuário em empresas do Rio Grande do Sul – Brasil.

## 1.3 PROBLEMA

Qual é o nível de maturidade em práticas de UX das empresas localizadas no Rio Grande do Sul - Brasil?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Entender como se encontra a maturidade de UX em empresas do Rio Grande do Sul - Brasil.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- a) analisar a existência de lideranças em UX, planejamento e recursos;
- b) identificar elementos da cultura das empresas estudadas;
- c) investigar a influência de promotores da UX nas companhias.

Para dar início à pesquisa, no próximo capítulo será abordada a fundamentação teórica, com intuito de embasar o presente estudo e chegar a um consenso do objeto de pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, será abordado desde o contexto histórico da disciplina de Experiência de Usuário até ao que ela engloba atualmente. Em seguida, será levantada a influência da cultura organizacional na mudança de processos e inovação, visando contextualizar a relação que esse fator possui com a prática de UX nesses ambientes. Por fim, serão apresentados dois modelos de maturidade em UX e um modelo de maturidade em design, todos aplicados em contextos de organizações empresariais.

### 2.1 USER EXPERIENCE: DO PRINCÍPIO À ATUALIDADE

Nos últimos anos o termo “Experiência de Usuário” tem sido cada vez mais recorrente. No entanto, nem todas as pessoas compreendem do que ele realmente se trata e por muitas vezes até os próprios profissionais da área enfrentam dificuldades para explicá-lo.

A UX não é um conceito completamente inédito, pois outras disciplinas vieram antes do seu surgimento. Para compreendê-lo adequadamente, antes de tudo, é preciso conhecer a sua origem, assim, também é possível saber diferenciá-la de outros termos muito falados na indústria que por muitas vezes são utilizados de forma equivocada.

Para chegar mais próximo das origens da experiência de usuário é imprescindível falar sobre usabilidade. A usabilidade é uma disciplina que emerge da engenharia de software e que conta com uma série de princípios base para as disciplinas subsequentes que foram incorporadas a ela (NIELSEN, 1993).

Segundo Nielsen (1993), essa ciência se ocupa com todos os pontos de interação entre usuário e o sistema. O autor menciona que existem cinco fatores que compõem a disciplina e que possibilitam mensurar o nível de usabilidade de um sistema, proporcionando a capacidade de aprimorá-lo. São eles: aprendizagem; eficiência; memorabilidade; erros; e satisfação. Abaixo, uma compreensão mais aprofundada dos conceitos de Nielsen (1993), respectivamente:

- a) O usuário precisa compreender de forma ágil e fácil como o sistema funciona;



- b) A partir do momento que o usuário compreende como o sistema funciona, o programa precisa atender às necessidades das atividades executadas de forma eficaz;
- c) O usuário deve lembrar facilmente como o sistema funciona, quando retornar a utilizá-lo, principalmente no caso de uso esporádico;
- d) A tolerância a erros do usuário precisa ser considerada, de forma que ele possa reverter essas situações facilmente. Além disso, o sistema não deve apresentar diversos erros, tão pouco erros graves;
- e) É fundamental que o uso do sistema seja agradável, de maneira que os usuários se sintam satisfeitos ao utilizá-lo.

Lowdermilk (2013) corrobora com essa visão, pois afirma que a usabilidade é a disciplina de origem de outras ciências relacionadas como, por exemplo, a Interação Homem-Computador (IHC), que como o próprio nome sugere, trata dos aspectos da relação entre pessoas e artefatos computacionais. Segundo o autor, com o tempo, surgiu a necessidade de os computadores serem mais fáceis de usar e o Design Centrado no Usuário (UCD), foi introduzido no processo de desenvolvimento dos produtos.

O Design Centrado no Usuário é um método originado do design, que promove a criação de produtos sob o ponto de vista do usuário durante todo o ciclo de desenvolvimento, de maneira a atender demandas reais e que façam sentido para esses usuários (LOWDERMILK, 2013). O autor também enfatiza que a metodologia visa mitigar decisões embasadas em presunções, entendendo o que pode ser útil para o usuário através da observação, da conversa e da capacidade de ouvi-lo para compreender a sua perspectiva. Por isso, críticas são fundamentais durante o processo, para que os esforços sejam assertivos (LOWDERMILK, 2013).

As afirmações de Lowdermilk (2013) vão de encontro ao que Norman e Nielsen (2021) definem quando dizem que a UX se atenta às reais necessidades do usuário ao longo do desenvolvimento de produtos. Além disso, para fornecerem uma boa experiência esses produtos devem ser fáceis de utilizar, simples e bonitos.

Corroborando com essa ideia, Garret (2011) ressalta que produtos digitais são tecnologias complexas e geralmente quando um usuário não consegue utilizar um produto ele se culpa, criando uma aversão ao esse artefato, pois a sua experiência de uso foi frustrante (GARRET, 2011).

Garrett (2011) corrobora com a ideia de Norman e Nielsen (2021), ao mencionar que os produtos são feitos para facilitar o dia a dia das pessoas, mas, também podem dificultar algo que deveria ser simples. Para os autores, produtos são capazes de conceder autonomia ao usuário, mas também desapontamento.

Além disso, na visão de Garrett (2011), o fracasso ou o sucesso de um produto é altamente dependente das competências de quem os projetou. Para o autor, a experiência de usuário não é o que o produto faz em sua essência técnica, ou seja, não se trata especificamente da função deles. Para ele, a UX se preocupa com fatores do contexto de uso, como o momento em que ocorre a interação do usuário com o produto. Portanto, a definição de como é usar um produto está relacionada à experiência de uso e não ao que ele necessariamente faz (GARRET, 2011).

Por outro lado, mesmo que a UX se encontre num cenário em que impacta positivamente a indústria, ainda existe uma grande incompreensão sobre o seu conceito e sobre a função que os profissionais da área desempenham. Nas empresas que estão buscando a Transformação Digital é comum que a implementação de práticas de UX enfrem certa resistência por parte de lideranças e *stakeholders* que não estavam habituados aos métodos de design (GARRET, 2011).

Nesse sentido, Norman e Nielsen (2021) afirmam que é preciso compreender que a verdadeira UX é constituída por diversas disciplinas, como: engenharia; marketing; design gráfico, industrial de interface, sendo a capacidade de fundir essas áreas um fator determinante para o nível de qualidade das práticas de UX.

Ainda, de acordo com Garret (2011), no contexto dessas empresas resistentes à mudanças, muitas vezes, a experiência de uso é deixada para o final, com intuito de deixar um produto complexo com uma aparência bonita. Para o autor o design de produto muitas vezes é visto como apenas estético. Todavia, ele afirma que esses produtos, embora sejam esteticamente bonitos, podem conter diversas falhas de UX.

Nielsen e Norman (2021), ao falarem sobre estética, ressaltam que a interface de usuário, é importante, mas não deve ser confundida com a definição de UX, pois ele faz parte da ciência da UX. Afinal, mesmo que um produto seja visualmente agradável, ele pode ser difícil de utilizar e isso significa que, em termos de UX, ele não é um bom produto.

Nesse sentido, Garret (2011) destaca que considerar um produto bom apenas porque ele cumpre a sua função também é uma perspectiva limitada, pois reduz o produto a sua função. Para o autor, a estética e a função devem se relacionar para

que no contexto de uso todos funcionem adequadamente. Se uma função é importante, a UX se encarrega de dar o destaque necessário ao botão que dispara essa ação, por exemplo.

Garret (2011) também ressalta que muitas vezes o processo de desenvolvimento de um produto não conta com uma visão de design pois as pessoas encarregadas pensam nele apenas em termos de funcionalidades. Dessa forma, a viabilidade do artefato é relacionada diretamente ao aprimoramento dos seus recursos. Nesse cenário, fatores psicológicos e comportamentais são deixados de lado, porém, são eles que emergem em um contexto de uso real (GARRET, 2011).

Por fim, funcionalidades são importantes, mas a fidelidade do cliente está diretamente ligada a uma boa experiência de uso (GARRET, 2011). Desse modo, o autor define que a UX pode ser um fator determinante para a atração e retenção de clientes e considera que a experiência do usuário pode influenciar no sucesso de uma marca, pois é a partir dela que o cliente estabelece uma relação com a empresa.

Sendo assim, em vista da importância dos conceitos descritos, no próximo subcapítulo serão abordados aspectos da cultura organizacional, apresentando seus principais conceitos e definições, a fim de compreender melhor o seu papel na adoção de uma cultura orientada pela UX.

## 2.2 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Autores da área de administração e design têm demonstrado o poder que a cultura organizacional tem de sustentar mudanças. Para diversas empresas, pautar o seu processo produtivo em metodologias oriundas do Design Centrado no Usuário é algo novo. Por isso, em muitos casos, a incorporação de práticas de UX em organizações se torna uma jornada de mudança de mentalidade e cultura. No quadro atual, diversas empresas precisam inovar para continuarem em evidência no mercado, e saber como dar suporte a esses processos de transformação em um nível organizacional se torna fundamental.

Nesse sentido, Read (1996 apud MARTINS; TERBLANCHE, 2003) afirma que a sobrevivência das organizações atuais está diretamente vinculada à capacidade que elas possuem de inovar e serem criativas para continuarem competitivas em um cenário de mudanças constantes. Para isso, o autor indica que são necessárias

mudanças de processo, além de mudanças a nível do comportamento dos indivíduos da organização.

É evidente que para compreender o que significa mudança de comportamento é necessário investigar de que forma ele se estabelece nas organizações e qual a influência que a cultura tem sobre isso (MORGAN, 2006).

Para Morgan (2006), a cultura pode ser vista como grupos de indivíduos, que possuem em comum a maneira de viver dentro daquele conjunto, todavia, a cultura pode variar de grupo para grupo. Por outro lado, o autor explica que a cultura pode ser considerada como o “padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade.” (MORGAN, 2006, p. 137).

O dia a dia das organizações é marcado por inúmeros obstáculos, no entanto, existem estratégias capazes de minimizar essas situações. Por exemplo, o poder que a cultura tem, através do “significado compartilhado” pelos indivíduos, é o que determina a competência das empresas para solucionar esses problemas para Morgan (2006).

No entanto, nem todas as culturas são homogêneas e, por isso, podem existir disputas entre subgrupos de indivíduos, evidenciando a vontade desses grupos de estabelecerem a sua cultura e convicções como dominantes (MORGAN, 2016).

Por isso, para evoluir em termos de maturidade, é necessário que a organização esteja disposta a ser flexível para aprimorar as práticas de UX (GIBBONS et al., 2021). Sendo assim, de acordo com o autor, durante a jornada de evolução de maturidade é preciso que se estabeleça uma cultura que suporte e colabore com essa meta.

Por outro lado, segundo Morgan (2006), a mudança de cultura requer esforços tenazes, pois se trata de movimento para estabelecer novos conjuntos de significados em comum em toda a estrutura da organização. Sendo assim, uma cultura organizacional bem-sucedida é capaz de expressar o mesmo conjunto de significados em cada parte que a compõe, de pequenos grupos à organização como um todo, criando uma cultura homogênea que possibilita um ambiente flexível e com menos entraves processuais (MORGAN, 2006).

Nessa perspectiva, Aradetal (1997 apud MARTINS; TERBLANCHE, 2003) cita que fatores como: flexibilidade, liberdade e trabalho em equipe cooperativo, são

características que propiciam a criatividade e a inovação nas organizações. Já organizações com hierarquias bem definidas tendem a minar esses aspectos.

Kumar (2013) corrobora com a visão de Aradetal (2003), ao ressaltar que a colaboração é fundamental em ambientes que estimulam a inovação, e assim como Morgan (2006), resalta que podem ser necessários grandes esforços para instaurar esse modelo de trabalho nas equipes pois, muitas vezes, se trata de um processo de mudança na maneira de trabalhar.

Ainda, de acordo com Lock e Kirkpatrick (1995 apud MARTINS; TERBLANCHE, 2003), o amparo à inovação é inerente a organizações que valorizam a criatividade, pois essas empresas não só estimulam a resolução de problemas através de forma criativa, como também, incentivam essa postura como um modelo a ser seguido pelos demais.

Isso vai de encontro a ideia de que o apoio às iniciativas inovadoras em empresas está atrelado a “valores, normas e crenças” dos indivíduos que compõem a organização, são esses fatores que determinam se a organização dará suporte ou não à criatividade e inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Um exemplo disso é que os interesses dos indivíduos estejam alinhados para a difusão da experiência de usuário. Afinal, um dos aspectos que fazem parte da cultura que apoia a experiência de usuário é o nível de conscientização que a organização possui a respeito do valor das práticas de UX, por exemplo, se há um interesse genuíno em adquirir e propagar o conhecimento em UX (GIBBONS et al., 2021).

Segundo Mozota (2003), design e inovação caminham juntos, pois o design é um fator-chave no processo de “humanização inovadora” frente ao desenvolvimento de novas tecnologias. E que para compreender como ocorre o processo integração do design a nível estratégico nas organizações é fundamental considerar que existem cenários diferentes no ambiente empresarial.

Por exemplo, Mozota (2003) cita que numa empresa em que desde a sua fundação, o design é considerado crucial, o modelo de design é considerado como “inato”. O autor sugere que essa visão geralmente está alinhada com o pensamento de seu fundador, que é um designer, como por exemplo no caso da Ikea e da Apple.

O outro modelo de design que Mozota (2003) menciona é o “adquirido”, em que as organizações percebem gradualmente a importância do design em seus produtos e processos. O autor ainda resalta que no caso da empresa Sony, a valorização do

design também sofreu influência da visão de uma figura de referência para a empresa, um de seus fundadores. Akio Morita tomou a iniciativa de criar um grupo de designers dedicado a pensar na estratégia de apresentação de um produto considerando a perspectiva dos seus clientes.

Sendo assim, percebe-se que o suporte às práticas de UX é uma característica das organizações que já possuem um certo nível de maturidade (MOZOTA, 2006),

Quando se trata do “modelo adquirido” citado por Mozota (2006), Gibbons (2021) enfatiza que o respeito e apoio aos profissionais que atuam na área é outro sinal de que a organização está mais madura e já não existem mais indivíduos resistentes às mudanças propostas.

A capacidade da empresa se adaptar a mudanças como, por exemplo, a rotatividade de pessoas também denota um nível maior de maturidade da organização, pois indica que ela é competente para exercer e manter a continuidade do trabalho (GIBBONS et al. 2021).

Devido a importância da cultura organizacional no apoio a mudanças nas empresas, a seguir, serão apresentados modelos que contribuem para o mapeamento e evolução da maturidade em UX.

### 2.3 MODELOS DE MATURIDADE

Nessa pesquisa foram abordados três modelos de maturidade em design, sendo dois destes focados em experiência de usuário. Esses modelos atuam como ferramentas de avaliação e diagnóstico da maturidade das práticas de design nas organizações.

Além de guiarem o processo de introdução de design nas organizações, eles também fortalecem a premissa de que o design integrado às organizações é capaz de trazer resultados benéficos à cadeia de valor dessas empresas. Em sequência, será apresentado o modelo *Design Ladder*, proposto pelo Danish Center Design (2001); o Modelo de Maturidade em UX, proposto por Chapman e Plewes (2014); e o Modelo de Maturidade em UX da consultoria Nielsen Norman Group (2021).

Embora existam diversos modelos de maturidade em design (VETROV, 2013), nessa pesquisa, optou-se por abordar os três modelos citados, para fim de delimitação temática e teórica.

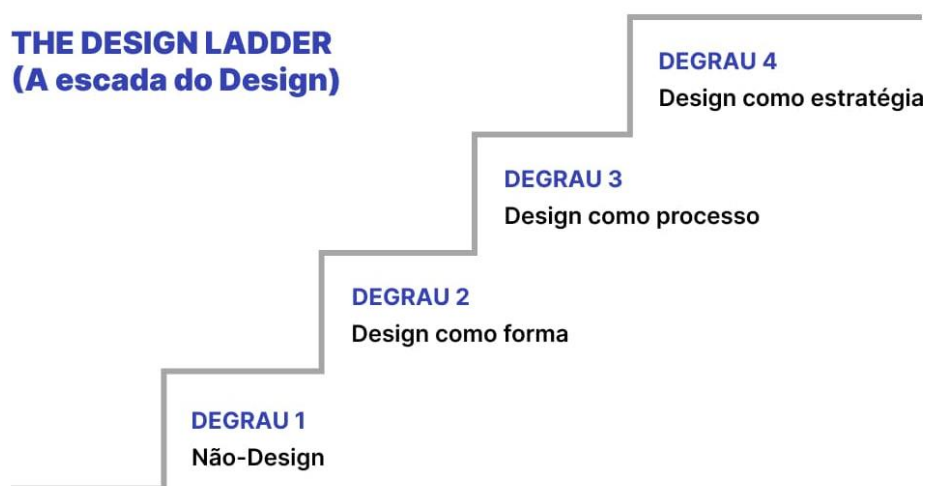
Esses modelos, apesar de distintos, possuem a capacidade de se complementar, tendo potencial para uma análise mais abrangente do que pode ser entendido como maturidade em design em ambientes organizacionais.

### 2.3.1 Design Ladder – Danish Design Center - DDC

De acordo com o Danish Design Center (2017), a *Design Ladder* conta com quatro estágios de maturidade e fez parte de uma das primeiras pesquisas conduzidas no mundo com o intuito de relacionar o uso do design com os resultados financeiros positivos de empresas.

Entre os achados obtidos na pesquisa “*Os efeitos econômicos do design*”, realizada em 2003, descobriu-se que um dos fatores-chave para o alcance desses resultados está atrelado ao grau de envolvimento do design com a visão estratégica das organizações, além disso, aquelas companhias que executavam o design de forma diligente tinham maiores proventos em detrimento daquelas que não o utilizavam (DANISH DESIGN CENTER, 2017).

Figura 1 – Design Ladder (A escada do Design)



Fonte: Danish Design Center (2017), tradução livre da autora.

### 2.3.2 Modelo de Maturidade em UX de Chapman e Plewes

Por outra perspectiva, o Modelo de Maturidade em UX proposto por Chapman e Plewes (2014), tem o objetivo de contribuir com a identificação do nível de

maturidade em UX nas organizações, e oferece sugestões de como progredir nessa evolução através de cinco níveis de maturidade.

Figura 2 - Os estágios do Modelo de Maturidade em UX

<b>Os estágios do Modelo de Maturidade em UX</b>				Estágio 5
<b>Estágio 1</b>	<b>Estágio 2</b>	<b>Estágio 3</b>	<b>Estágio 4</b>	<b>Estágio 5</b>
<b>Iniciante</b>	<b>Conscientização</b>	<b>Adoção</b>	<b>Realização</b>	<b>Excepcional</b>
Tempo de UX inicial Sem UX	Tempo de UX inicial Depois do código	Tempo de UX inicial Misto; depois do código e às vezes paralelamente	Tempo de UX inicial Antes da programação	Tempo de UX inicial Como parte dos requisitos de marketing e negócios
Disponibilidade de recursos Nenhum	Disponibilidade de recursos Design Visual	Disponibilidade de recursos Visual, Interação, Pesquisa, gerenciamento operacional	Disponibilidade de recursos Visual, Interação, Pesquisa, gerenciamento operacional e na alta administração	Disponibilidade de recursos Visual, Interação, Pesquisa, gerenciamento executivo
Liderança e cultura Nenhum	Liderança e cultura Nenhuma	Liderança e cultura Sem proprietário claro, compartilhado entre funções	Liderança e cultura Proprietário claro na alta administração	Liderança e cultura Proprietário claro e bem compreendido, representado em níveis executivos

Fonte: Chapman e Plewes (2014, p.14), tradução livre da autora.

Para Chapman e Plewes (2014), empresas de maturidade elevada pensam na experiência de uso, bem como na relevância do produto, pautando-se por dois valores: o emocional e o utilitário. De acordo com os autores, os valores citados conectam-se aos seguintes fatores:

- Estética: como o produto se apresenta;
- Funcionalidade: se o produto cumpre com o que promete fazer de maneira satisfatória;
- Usabilidade: o quão intuitivo ou fácil é de atingir o objetivo que o produto se propõe.

Fraser e Plewes (2015) ressaltam que a realidade das organizações pode não se limitar aos estágios propostos pelo Modelo de Maturidade em UX de Chapman e Plewes (2014), afinal, cada negócio possui características e dinâmicas específicas. Por outro lado, os autores reafirmam que o modelo de maturidade atua como um norteador para empresas que buscam evoluir em termos de maturidade em UX, sendo



assim, esse modelo é capaz de descobrir novas oportunidades e caminhos para essa evolução.

Embora Fraser e Plewes (2015) tenham utilizado o Modelo de Maturidade em UX de maneira satisfatória na avaliação de organizações no estágio de “adoção”, Carvajal e Moreno (2017) incluem esse mesmo modelo em sua análise sobre a própria maturidade dos modelos de maturidade em Usabilidade, que identifica que de forma geral é perceptível a falta de evidências experimentais e documentação de apoio, que comprovem a validade dos modelos de maturidade em usabilidade. Além disso, os autores descrevem o Modelo de Maturidade em UX de Chapman e Plewes (2014) como “não totalmente descrito” pela falta de evidências de sua precisão conceitual.

### 2.3.2 Modelo de Maturidade em UX Norman Nielsen Group

Pernice et al. (2021) explica que o Modelo de Maturidade conta seis níveis de maturidade e foi desenvolvido pela consultoria Nielsen Norman Group com o intuito de contribuir para a implantação e a evolução das práticas e métodos de UX nas organizações, objetivo similar ao do modelo de Chapman e Plewes (2017).

Segundo Gibbons (2021), para que uma organização alcance a maturidade, é necessário que sejam movidas ações em quatro frentes de uma empresa: “estratégia, cultura, processos e resultados”. Na figura abaixo são apresentados esses fatores e o que englobam.

Figura 3 - Fatores de Maturidade em UX

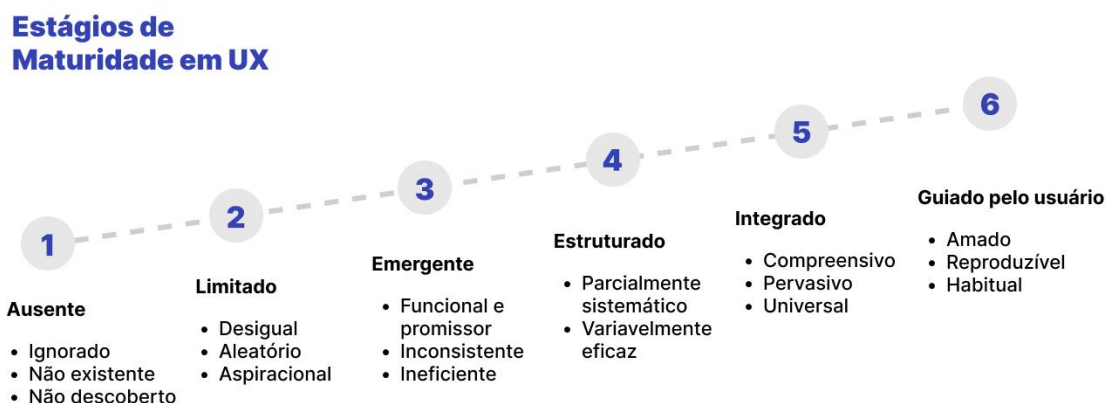
#### Fatores de Maturidade em UX

Estratégia	Cultura	Processos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão</li> <li>• Planejamento e priorização</li> <li>• Orçamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientização</li> <li>• Apreciação e suporte</li> <li>• Competência</li> <li>• Adaptabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos</li> <li>• Colaboração</li> <li>• Consistência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto do design</li> <li>• Mensuração</li> </ul>

Fonte: GIBBONS et al. (2021), tradução livre da autora.

Esses fatores implicam diretamente no progresso entre os níveis propostos no modelo (PERNICE et al., 2021).

Figura 4 - Estágios de Maturidade em UX



Fonte: PERNICE et al. (2021), tradução livre da autora.

Com base nos modelos de maturidade apresentados nesse subcapítulo, a seguir, será abordada a relação que se estabelece entre eles.

## 2.4 RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MATURIDADE

Com base nos modelos que o Danish Design Center (2017), Chapman e Plewes (2014) e Pernice et al. (2021) propõem, foi criado um esquema que busca estabelecer uma relação entre esses modelos, como uma proposta de visualizar a estruturação do referencial teórico de forma sintetizada.

Além disso, cada modelo conta com um número de passos distintos, o que torna essa tentativa de relação um tanto complexa. Como o *Design Ladder* do Danish Design Center (2017), possui menos níveis que os outros dois modelos, cria-se um encadeamento de ideias a partir da estruturação desse modelo, seguido pelo Modelo de Maturidade em UX de Chapman e Plewes (2014) e por fim pelo Modelo de Maturidade em UX de Pernice et al. (2021).

Quadro 1 – Relação entre modelos de maturidade

<b>Design Ladder</b>	<b>Modelo de Maturidade em UX de Chapman e Plewes</b>	<b>Modelo de Maturidade em UX do NN Group</b>
Não-Design	Iniciante	Ausente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design é uma parte invisível do desenvolvimento do produto</li> <li>• A função não é exercida por designers treinados</li> <li>• A solução é guiada pelas ideias, sobre função e funcionalidades</li> <li>• Pouca/ nula participação do usuário no processo</li> </ul>	<p>Tempo de início da UX: Sem UX</p> <p>Disponibilidade de recursos: Nenhum</p> <p>Liderança e Cultura: Nenhuma</p>	Ignorado Não existente Não descoberto
Design como forma	Conscientização	Limitado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O design é visto como a etapa final de dar forma</li> <li>• O termo "estilização" é usado</li> <li>• Designers envolvidos, mas normalmente é realizado por pessoas com outra formação</li> </ul>	<p>Tempo de início da UX: Depois do código</p> <p>Disponibilidade de recursos: Design Visual</p> <p>Liderança e Cultura: Nenhuma</p>	Desigual Aleatório Aspiracional
	Adoção	Emergente
	<p>Tempo de início da UX: Misto; depois do código, antes do código e às vezes paralelamente</p> <p>Disponibilidade de recursos: Visual, Interação, Pesquisa, gerenciamento operacional</p> <p>Liderança e Cultura: Sem proprietário claro, compartilhado entre funções</p>	Funcional e promissor Inconsistente Ineficiente
Design como processo	Realização	Estruturado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design não é resultado mas sim abordagem</li> <li>• Integrado desde o início do processo</li> <li>• Solução guiada pelo problema e pelos usuários</li> <li>• Diversas capacidades: pessoas de proceso, de marketing e equipe administrativa</li> </ul>	<p>Tempo de início da UX: Antes do código</p> <p>Disponibilidade de recursos: Visual, Interação, Pesquisa, gerenciamento operacional e na alta administração</p> <p>Liderança e Cultura: Proprietário claro na alta administração</p>	Parcialmente sistemático Variavelmente eficaz
	Integrado	Compreensivo Pervasivo Universal
Design como estratégia	Excepcional	Guiado pelo usuário

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designers e donos/gerência do negócio repensam juntos o conceito do negócio em partes ou por completo</li> <li>• O foco principal está no processo de design em relação às visões de negócios da empresa e suas áreas de negócios desejadas e papel futuro na cadeia de valor</li> </ul>	<p>Tempo de início da UX: Como parte dos requisitos de marketing e negócios</p> <p>Disponibilidade de recursos: Visual, interação, Pesquisa, Administração Executiva</p> <p>Liderança e Cultura: Proprietário claro e bem compreendido, representado em níveis executivos</p>	<p>Amado Reproduzido Habitual</p>
---	---	---

Fonte: Adaptado de Danish Design Center (2017); Chapman e Plewes (2014); Pernice et al. (2021).

Para a sequência da pesquisa, a seguir serão abordados os conceitos dos estágios iniciais de maturidade em UX.

#### 2.4.1 Estágios iniciais de maturidade

De acordo com o Danish Design Center (2017), a *Design Ladder* conta com quatro estágios de maturidade e fez parte de uma das primeiras pesquisas conduzidas no mundo com o intuito de relacionar o design com os o retorno de maior rentabilidade do negócio.

O DDC (2017), no seu estágio denominado “não-design”, menciona que esse é um momento de pouca ou nenhuma influência da perspectiva do usuário. Além disso, o desenvolvimento dos produtos não passa por especialistas em design e geralmente é realizado por outros indivíduos envolvidos no projeto.

Nesse sentido, Pernice et al. (2021) corrobora com a ideia do DDC no primeiro estágio de seu modelo de maturidade, denominado como “ausente”. Os autores ressaltam que esse é o momento em que algumas pessoas podem estar interessadas em desenvolver produtos mais centrados no usuário, enquanto a organização prioriza outros assuntos.

Nessa ocasião, a companhia apresenta completa ausência de maturidade e pode considerar que UX não é necessário ou até mesmo não dê à devida importância a isso (PERNICE et al., 2021).

De encontro a perspectiva do DDC (2017), Chapman e Plewes (2014) ressaltam que o profissional encarregado pelo produto pode não existir na fase que

denominam como “iniciante”, e se ele existe não consegue contribuir de forma eficaz com recomendações técnicas.

Os autores mencionam que devido à falta de especialistas quem costuma tomar as decisões de UX são os desenvolvedores. Além disso, os fatores que indicam a utilização de práticas de UX não são visíveis, pois não são utilizadas técnicas, não existem autoridades em UX e a metodologia do Design Thinking<sup>1</sup> não é utilizada (CHAPMAN; PLEWES, 2014).

Para Pernice et al. (2021), além da falta de suporte para o emprego de métodos e práticas de UX, esses avanços podem inclusive enfrentar certa antipatia por parte de alguns indivíduos. Por isso, a conscientização em prol dos benefícios da UX é um investimento necessário bem como a identificação de pontos em que seja possível inserir práticas de UX no processo de desenvolvimento, e como introduzi-las de maneira eficaz.

É importante ressaltar que a introdução da prática da experiência do usuário em uma organização precisa estar acompanhada da compreensão de que esse é um movimento da organização inteira (CHAPMAN; PLEWES, 2014).

Por isso, para aquelas organizações que não possuem a mentalidade orientada ao design desde o início do negócio, esse pode ser um movimento complexo, afirmam Chapman e Plewes (2014).

A seguir serão abordados os conceitos de estágios intermediários de maturidade em UX.

#### **2.4.1 Estágios intermediários de maturidade**

Em uma visão geral, o Danish Design Center (2017) em sua segunda etapa, denominada “design como forma”, indica que a organização relaciona o uso do design apenas com a estética do produto. Nesse caso, o design é aplicado na fase final do processo de desenvolvimento, sendo executado por um profissional dedicado ao design, mas também por outros profissionais.

Na visão de Pernice et al. (2021), o estágio é definido como “limitado”, pois ocorrem esforços esparsos, que só existem devido a demandas de legislação, ou a UX é realizado em algumas experiências, de maneira isolada.

---

<sup>1</sup> Explicação do conceito de *Design Thinking*. Disponível em: <http://www.inovacao.usp.br/o-que-significa-design-thinking/>. Acesso em 03 de jun. 2022.

Segundo Pernice et al. (2021), embora a conscientização sobre UX tenha crescido, as práticas ainda são inconsistentes, afinal, não existem especialistas dedicados à área, tão pouco investimento. Nesse momento, a experiência do usuário ainda não é prioridade para a organização e embora a UX seja praticado por pequenos grupos e de forma eventual, a maior parte da organização ainda se encontra no estágio inicial do modelo de maturidade.

Por outro lado, Chapman e Plewes (2014) definem o seu segundo estágio como o início da “conscientização” da organização, pois ela começa a valorizar as práticas de UX.

Os autores indicam que nesse momento a utilização da UX ainda é pequena, e existem muitas interpretações equivocadas sobre a essência da UX. De encontro ao que o Danish Design Center (2017) afirma, a consulta a especialistas em UX poder ser tanto interna quanto externa e os avanços, bem como as soluções que advém do processo do design de produto, são considerados de forma fragmentada e aplicados ao produto em sua fase final.

Chapman e Plewes (2014) descrevem o terceiro estágio como “adoção”, que é quando os investimentos na admissão de profissionais são uma realidade e as lideranças tendem a reconhecer a importância da UX, mesmo que não tenham pleno conhecimento da área.

Pernice et al. (2021) reforçam essa ideia através do estágio “emergente” de seu modelo, ao ressaltar que nesse momento pode existir orçamento para UX, pois o ele é praticado em diversos times através de métodos de design e pesquisa que começam a gerar resultados.

Por tanto, a UX design começa a ser visto como diferencial frente aos concorrentes, porém, ocorrem dificuldades de aceitação de técnicas, podendo fazer a organização ficar estagnada ou até mesmo experimentar um retrocesso do que foi conquistado até o momento (CHAPMAN; PLEWES, 2014).

Além disso, o conjunto de habilidades em UX é inconsistente, ou seja, podem existir pessoas destinadas aos cargos, porém não necessariamente qualificadas para isso (PERNICE et al., 2021).

Embora exista um movimento de aceitação, a UX ainda não faz parte da visão organizacional e enfrenta desafios pois não consegue manter a consistência, tendo impacto ainda pequeno na organização pois é promovido por apenas algumas lideranças (PERNICE et al., 2021).

Chapman e Plewes (2014) evidenciam que existe apoio e gerenciamento por parte de uma porção das lideranças, porém se for necessário sacrificar algo durante esse processo, a UX tende a ser deixado de lado.

A seguir serão abordados os conceitos e premissas necessárias aos estágios pós-intermediários de maturidade.

#### **2.4.1 Estágios pós-intermediários de maturidade**

Nessa seção é relacionada a terceira etapa do DDC (2017), “design como um processo”, o quarto estágio de Chapman e Plewes (2017) denominado “realização”, o quarto estágio de Pernice et al. (2021) denominado como “estruturado”, bem como o quinto estágio denominado “integrado”.

No modelo de maturidade do Danish Design Center (2017), o terceiro nível estabelece “design como um processo”. Nessa ocasião, o design está incluído em todas as etapas do desenvolvimento do produto e o foco é desenvolver uma solução com base em um problema específico, sob a perspectiva do usuário e através da união especialistas de diversas disciplinas.

A perspectiva do usuário é fundamental para esse processo e, por isso, a pesquisa percorre o processo de desenvolvimento do produto, criando um processo de caráter iterativo (PERNICE et al. 2021).

Chapman e Plewes (2014) vão de encontro com o cenário descrito pelo DDC (2017), ao ressaltar que nesse momento existem organizações que demonstram alto desempenho em UX e que já compreendem o valor da inserção da UX no desenvolvimento de seus produtos, bem como, os cargos e procedimentos.

Dessa forma, a organização tem as metas de UX atreladas à sua maneira de pensar e, por isso, o foco está no aprimoramento do que foi conquistado até então (CHAPMAN; PLEWES, 2014).

Neste viés, a importância da UX passa a ser reconhecida e é praticada por diversas equipes, com o apoio de diversas lideranças que compartilham a visão de um processo de design em comum (PERNICE et al., 2021).

Em concordância com o que aponta o DDC (2017), pode existir uma ação conjunta de diversas disciplinas nesse momento, para a entrega de uma UX de qualidade, além disso. os profissionais responsáveis pela UX tendem a estarem mais

seguros em sua atuação, pois o operacional funciona bem acompanhado de inúmeras práticas de pesquisa e de design.

Todavia, é preciso atenção ao possível desperdício de esforços, o que sinaliza que a alocação de recursos de UX não está sendo gerenciada da forma adequada (PERNICE et al., 2021).

Pernice et al. (2021), adicionam mais um passo antes do nível mais alto de maturidade dos três modelos iniciais, o qual denominam como estágio “integrado”. Segundo os autores, devido à alta capacidade da organização de integrar UX aos processos de desenvolvimento, ela é capaz inclusive de criar suas próprias práticas e métodos, agregando inovação ao mercado.

O ponto de atenção nesse estágio é o não foco, necessariamente, no usuário, mas sim no processo, fazendo com que as lideranças prestem atenção em métricas que não se distanciem dessa visão pela perspectiva do usuário (PERNICE et al., 2021).

Por fim, no próximo subcapítulo serão abordados os estágios avançados dos níveis de maturidade de UX nas organizações.

#### **2.4.1 Estágios avançados de maturidade**

A quarta e última etapa da *Design Ladder*, se refere ao “design como estratégia”, pois a organização o vê dessa forma, nesse momento, o processo de design está incorporado à visão e a metas futuras da organização, e, em como ele agregará valor a um nível de negócio, sendo possível sua transformação em sua integralidade ou em fases (DANISH DESIGN CENTER, 2017).

O quinto e último estágio de Chapman e Plewes (2014) é o “excepcional”, e menciona que nesse momento a experiência de usuário atravessa todas as atividades da organização, da mesma forma que a metodologia do Design Thinking.

Ainda, segundo os autores, a UX não é mais uma atribuição exclusiva de um time, pois todos se empenham em contribuir com o seu desenvolvimento. A UX está incorporada à visão estratégica da empresa, fazendo com que práticas de UX sejam aplicadas em todos os pontos de contato com o cliente, corroborando ao que menciona O DDC (2017) no estágio “design como estratégia” (CHAPMAN; PLEWES, 2014).



Para Pernice et al. (2021), o estágio final de seu modelo denominado “guiado pelo usuário” é um patamar que poucas empresas alcançam, pois todos entendem e trabalham em prol da perspectiva do usuário, sendo a UX habitual, reproduzível e amado. Além disso, a visão estratégica da organização é pautada pela pesquisa com o usuário, e nesse patamar a empresa é capaz de contribuir de volta com a indústria através da criação de novas metodologias e processos de UX.

A partir disto, no próximo capítulo será abordado a crítica aos modelos de maturidades existentes e abordados na pesquisa.

## 2.5 CRITICA AOS DOS MODELOS DE MATURIDADE

De acordo com Carvajal e Moreno (2017), em sua análise de maturidade, entre os modelos de maturidade em usabilidade, a qual inclui o modelo de Chapman e Plewes (2014), constatam que, embora a existência desses modelos date do final dos anos 90, não se pode considerar o campo dos Modelos de Maturidade em Usabilidade suficientemente maduros.

Por tanto, serão abordados os campos de pesquisas relacionados no Brasil.

## 2.6 PESQUISAS RELACIONADAS NO BRASIL

A pesquisa de Peres e Gomes (2018), revela que no contexto brasileiro de pequenas e médias empresas, a adoção de práticas de UX por parte dessas empresas enfrenta uma série de adversidades.

Entre esses obstáculos estão:

- Carência de profissionais de UX em projetos de desenvolvimento, devido à baixa quantidade de profissionais especialistas;
- Falta de recursos;
- Dificuldades em colocar o processo de UX desde o início do processo de desenvolvimento;
- Pesquisas e testes pontuais com o usuário;
- Falta de investimento em recursos úteis para o trabalho bem como mão de obra devido à falta de consciência no valor da UX por parte da alta-direção (PERES E GOMES, 2018).

Ainda de acordo com Peres e Gomes (2018), os entrevistados relataram que:

- A adoção das práticas de UX está diretamente atrelada a oportunidade de líderes de projeto, ou profissionais experientes, de exporem os resultados positivos na “satisfação do usuário” para a organização;
- É necessário algum tempo para que processos de UX sejam introduzidos, pois enfrentam dificuldades em serem estabelecidos de cima para baixo na hierarquia da empresa, sendo também necessário tempo para a conscientização dos profissionais e equipes de como e quando utilizar esses métodos.
- O uso e monitoramento de métricas de UX é baixo;
- O profissional responsável pela UX não é capaz de realizar as práticas de UX de forma adequada pois está geralmente sobrecarregado.

De forma geral, a perspectiva dessas empresas é de que é difícil evoluir em termos de maturidade em UX e entre os fatores que dificultam essa jornada está a falta de apoio da alta hierarquia da empresa, falta de conscientização, e a lacuna entre as práticas de UX e a estratégia da empresa (PERES; GOMES, 2018).

No capítulo a seguir será apresentado o método de pesquisa utilizado para alcançar o objetivo fim da pesquisa, como foi realizada e de que forma que ocorreu o processo para compreensão e análise dos dados.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi pautada pela abordagem do método hipotético-dedutivo, pois se trata de um estudo de caso múltiplo de natureza exploratória.

Segundo Popper (1975. apud LAKATOS, 2021), ao defender uma análise racional e crítica para possíveis soluções de um problema, o uso do método hipotético-dedutivo é aderente, pois é caracterizado pelo estabelecimento de fatores, que devem ser submetidos a validações e análises críticas, confrontando material bibliográfico com fatos identificados, com objetivo de verificar quais tendências se mantêm como mais aptas à solução.

A coleta dos dados foi realizada através da busca detalhada em todo referencial bibliográfico sobre o assunto abordado e da aplicação de entrevistas em profundidade com profissionais da área de *User Experience* a respeito das suas visões sobre os processos da empresa em que atuam.

Sendo assim, para a entrevista em profundidade foi utilizada como técnica o falseamento das hipóteses contidas no roteiro da entrevista, pois de acordo com Barros e Duarte (2006, p.62) “se trata de uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada.”

A análise de dados foi realizada através da metodologia de Análise Textual Discursiva - ATD, devido ao caráter dos dados que se esperava coletar.

Segundo Galiazzi (2020), a metodologia de Análise Textual Discursiva é um método intermediário entre a Análise de Conteúdo e a Análise de Discurso. Sendo assim, a ATD é útil em pesquisas que concentram primeiramente na análise dos sentidos mais imediatos e simples dos fenômenos que pesquisa, ou seja, os dados coletados nas entrevistas e transcritos.

Corroborando, após essa etapa, é necessário analisar os resultados de forma mais profunda e crítica, visando produzir “sentidos mais distantes, complexos e aprofundados” (Galiazzi, 2020, p.171).

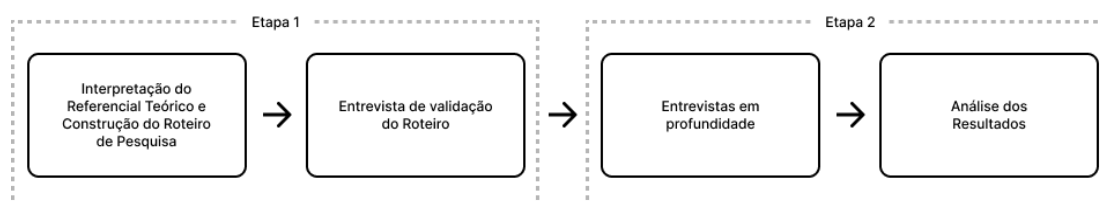
A pesquisa se estruturou através de um estudo de caso em que foi possível analisar o cenário de maturidade em UX nas empresas, relacionando-o ao conteúdo bibliográfico. Desta forma, o estudo de caso se tornou um método relevante para essa pesquisa, pois segundo Yin (2015), os estudos de caso possibilitam compreender o

objeto de estudo de forma mais profunda, para que através dos resultados se possa ampliar o campo de visão de determinado cenário.

As limitações dos métodos escolhidos para essa pesquisa incluem a incapacidade de generalizar os resultados, uma vez que o caráter qualitativo não busca verdades absolutas e gera indícios do cenário para futuras pesquisas. Uma vez que o intuito dessa pesquisa é gerar novos indícios que serão proveitosos para futuros estudos do cenário do mercado de UX.

Abaixo, o resumo gráfico do processo de pesquisa que foi realizado:

Figura 5 - Etapas do processo de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

No próximo subcapítulo será abordado como ocorreu a escolha dos casos presente neste estudo.

### 3.1 ESCOLHA DOS CASOS

Inicialmente foram escolhidas três empresas do Rio Grande do Sul, porém, durante o processo de contato com essas empresas apenas uma delas respondeu prontamente à solicitação para participar do estudo. A segunda empresa escolhida foi descartada pois a pessoa referência em UX da organização havia deixado o cargo. Por fim, a terceira empresa sequer retornou a tentativa de contato.

É importante ressaltar que a busca por pessoas dispostas a serem entrevistadas, bem como, que se enquadrassem no perfil proposto para essa pesquisa, foi desafiadora. Isso obrigou a pesquisa a mudar de rumo em alguns instantes. Após as primeiras tentativas de contato com essas empresas, foi necessário buscar novos participantes.

Na tentativa de dar um novo rumo para a pesquisa, foi realizada uma entrevista com uma profissional alocada no Crialab, Laboratório de Criatividade do TECNOPUC, que está situado no parque tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Rio

Grande do Sul - PUCRS. Essa entrevista foi interessante, pois trouxe a perspectiva de uma dinâmica diferente de trabalho.

Entretanto, ela não se enquadrou nos objetivos desse estudo, pois o roteiro precisou ser adaptado várias vezes ao longo da conversa. Através do contato com a profissional do CriaLab, chegou-se ao profissional de uma *software house* de Porto Alegre.

Em busca de outros profissionais, se realizou uma pesquisa no LinkedIn, o que não contribuiu com novos candidatos à pesquisa. É importante ressaltar que durante a busca por profissionais líderes em UX, a recorrência dos cargos de liderança foi baixa, principalmente no Rio Grande do Sul. Após diversas tentativas de novas empresas para o estudo de caso, chegou-se a cinco empresas de pequeno à grande porte. O perfil dessas empresas será descrito no capítulo de análise dos resultados.

A seguir será abordado de que forma o roteiro de entrevistas foi estruturado.

### 3.2 ROTEIRO DE ENTREVISTA

Os três modelos de maturidade foram condensados em um roteiro semiestruturado com 20 perguntas. As duas primeiras são introdutórias para compreender o histórico das empresas e a partir de qual momento a UX passou a ser introduzido na organização. Dentro das demais perguntas, outras perguntas específicas se desdobram.

O questionário montado para essa pesquisa tomou como base os dois modelos de maturidade em UX abordados no referencial teórico. Embora cada modelo possua um número de estágios diferentes, foi possível relacionar esses estágios de forma a se criar um questionário robusto.

Existia uma preocupação de que seriam muitas perguntas para o tempo proposto, no entanto, todas as perguntas foram respondidas pelos entrevistados em tempo hábil e sem dificuldades.

O questionário elaborado para essa pesquisa conta com fatores intrínsecos aos modelos de maturidade de Chapman e Plewes (2014) e Pernice et al. (2021). Abaixo são apresentadas as categorias que compõem o roteiro das entrevistas.

Quadro 2 - Categorias de Análise

Categoria	Subcategoria	Descrição
-----------	--------------	-----------

Estratégia	Tempo de início da UX	Quando as práticas de UX entram no processo de desenvolvimento
	Planejamento	Como ocorre o planejamento do trabalho
	Visão orientada pela UX	Relação com a estratégia da empresa
	Orçamento	Orçamento adequado e dedicado
Processos	Recursos disponíveis	Existência de recursos e ferramentas
	Métodos	Existência de metodologias
	Consistência	Mesmo planejamento em diferentes projetos
	Colaboração	Áreas que contribuem com o trabalho
Cultura	Competência	Cargos e crescimento na carreira
	Consciência	Como o restante da organização enxerga a UX
	Apreciação e apoio	Como é o apoio restante da organização
	Liderança	Existência de lideranças da área
	Adaptabilidade	Realocação de recursos e perda de profissionais
Resultados	Impacto do design	A nível de funcionalidades ou a nível de perspectiva do usuário
	Mensuração	Métricas e mensuração de resultados

Fonte: Adaptado de Chapman e Plewes, 2014; Pernice et al., 2021.

A seguir será abordado de que forma as entrevistas ocorreram.

### 3.3 ENTREVISTAS

A coleta dos dados ocorreu através de entrevistas em profundidade com a duração de 45 minutos a uma hora, através da plataforma *Microsoft Teams*. Todos os participantes da pesquisa consentiram com a gravação da entrevista para fins de coleta e análise dos dados para esse estudo.

Além disso, dentro do *Microsoft Teams* foi utilizado o recurso de transcrição instantânea, o qual contribuiu para a transcrição das entrevistas de maneira efetiva, embora a tecnologia de transcrição ainda se limite ao uso de um idioma só. Muitos dos termos utilizados na indústria de tecnologia são em inglês, por isso, a transcrição instantânea falhou em muitos momentos pois estava configurada para o idioma português.

Sendo assim, a revisão e correção da transcrição de todas as entrevistas foi realizada, a partir dos vídeos gravados e da transcrição automática no *Microsoft Word*.

A seguir, apresenta-se a análise de resultados da pesquisa, onde foi realizado o levantamento dos resultados obtidos através das entrevistas qualitativas. Em seguida, foi realizada uma comparação entre elas e posteriormente os dados foram relacionados ao referencial bibliográfico.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa etapa, será apresentado um resumo de cada caso analisado, bem como os achados de pesquisa. Após isso, uma análise sobre os discursos dos entrevistados será realizada, visando detalhar aspectos intrínsecos às características de cultura organizacional e modelo de negócio das empresas.

### 4.1 ENTREVISTAS

Nesse tópico, será apresentado um detalhamento dos resultados de cada entrevista realizada, com o intuito de entender as particularidades de cada caso.

Se optou por manter a anonimidade dos entrevistados e do nome das empresas, pois uma delas demonstrou mais preocupação em responder ao questionário.

#### 4.1.1 Estudo de caso A

O estudo de caso A é uma empresa que foi fundada em 2016, localizada na cidade de Porto Alegre - RS. O seu segmento de atuação engloba treinamentos preparatórios para certificações do mercado financeiro. No momento da entrevista, a companhia contava com 45 profissionais, incluindo um *UX Designer*.

A profissional entrevistada começou como consultora externa da empresa em agosto de 2021. Nesse tempo, ela instruíu um profissional júnior. Em março de 2022, ela foi contratada e passou a ocupar o único cargo de *UX Designer* sênior do local. A sua principal atribuição é cuidar da plataforma de treinamentos, do aplicativo e de todos os demais pontos de experiência que o cliente possua com a empresa.

De acordo com a entrevistada, as práticas de UX começaram a ser introduzidas na organização no ano de 2021. Naquele período, a empresa era composta pela equipe de marketing, de negócios e o setor comercial. Além disso, havia uma equipe interna de suporte à plataforma, porém, a infraestrutura técnica era coberta por uma empresa terceirizada.

Quando questionada sobre o momento em que a *UX* entra no processo de desenvolvimento, a entrevista diz: “é uma coisa que eu ainda estou mapeando”. Segundo ela, esse é o primeiro passo para propor um novo processo de design.

Além do mapeamento dos pontos que necessitam do trabalho em *UX*, a profissional comenta que ainda está avaliando a experiência da plataforma como um todo. Nesse processo, ela visa identificar possibilidades de melhoria não só na interface do produto, mas também no conteúdo e na comunicação.

O cargo de *UX Designer* na empresa possuía atividades focadas em interface gráfica. Entretanto, a profissional pediu à sua liderança para que fosse mais envolvida na parte estratégica e de negócio da organização. Ela defende que: “*UX* é estratégia pura”. Desse modo, ela conseguiu alinhar suas expectativas com as do fundador da empresa. Por isso, o plano é que um profissional especialista assuma as suas antigas atividades.

De acordo com a entrevistada, não existe pesquisa com o usuário na empresa, tão pouco monitoramento dos resultados de *UX*. Essa é uma das preocupações dela, que diz: “não adianta ficar fazendo um monte de *feature*<sup>1</sup> nova e tu não entender pra onde é que tá indo”. Ela reconhece que as suas entregas estão muito mais voltadas à entrega de novas funcionalidades do que às reais necessidades do usuário, por exemplo.

Com o intuito de organizar os processos da empresa, ela conta que uma das primeiras ações que tomou foi criar um *design system*<sup>2</sup> para a plataforma. Segundo ela, o próximo passo é pensar no *branding* da marca. Ela também ressalta que isso é importante para definir o tom e a forma do conteúdo que ela pretende utilizar na plataforma e nos pontos de contato com os clientes.

Uma tentativa de pesquisa com o usuário ocorreu quando o dono da empresa realizou um *workshop* presencial com os alunos/usuários da plataforma. A profissional diz que seus planos iniciais eram entrevistar os usuários, porém optou por observá-los naquele momento. Ela ressalta que foi muito importante analisar a interação entre o professor e os alunos para compreender a relação entre cliente e marca.

Em termos de cultura da empresa, a entrevistada diz receber muito apoio da equipe de infraestrutura terceirizada. Esse time a incentiva a experimentar novas técnicas, contribuindo com a evolução do processo de design. Além disso, ela

---

<sup>1</sup> Explicação do conceito de *feature*. Disponível em: <https://bityli.com/euWoyN>. Acesso em 01 de jun. 2022.

<sup>2</sup> Explicação do conceito de *design system*. Disponível em: <https://bityli.com/EieJjp>. Acesso em 01 de jun. 2022



menciona que o apoio da empresa no geral é muito bom, inclusive dos sócios. Ela é vista como uma referência para os demais e é consultada com frequência.

Por outro lado, um dos desafios que a entrevistada relata existir é que a UX na organização ainda é vista por muitos como apenas um sistema bonito. Por isso, ela identifica a importância em atuar no amadurecimento desse entendimento equivocado. A ideia é conscientizar as pessoas sobre a real função do seu trabalho. Todavia, não são realizados treinamentos ou workshops para disseminar o conhecimento para os demais.

Sobre o orçamento da área de *UX Design* na empresa, ela avalia que embora o investimento atual seja pequeno em relação a outras áreas, ele é adequado para o momento. Ademais, a empresa ainda não teve problemas com a escassez de recursos de UX e nem foi necessário realocá-los. Inclusive, ela afirma ter tempo hábil para entregar as demandas.

Por fim, a respeito das perspectivas futuras, a entrevistada conta que tem suas próprias metas para a área. Além disso, está nos planos a criação de um setor de UX, na qual ela teria a chance de atuar como liderança.

#### **4.1.2 Estudo de caso B**

O estudo de caso B é uma empresa que foi fundada em 1986, localizada na cidade de Novo Hamburgo - RS. O seu principal produto é um software de gestão para os segmentos de indústria, comércio e serviços.

No momento da entrevista, a companhia contava com em média 350 profissionais, incluindo um Designer de Interfaces. Devido ao designer estar há apenas seis meses na empresa, o gerente da área de soluções optou por participar para apoiá-lo.

Segundo o gerente, a empresa surgiu a partir de uma solução criada para um único cliente. Esse mesmo software passou por diversas evoluções ao longo dos anos. Por isso, não se sabe quando que práticas de UX começaram a ser introduzidas na organização.

O entrevistado, então, ressalta que existe uma preocupação com a usabilidade do software desde a sua migração do sistema operacional *Disk Operating System - DOS* para Windows. Ele relata que, naquele momento, a companhia se inspirou em interfaces de aplicações da Microsoft.

A hipótese por trás disso é de que o sistema da empresa seria mais fácil de usar se o usuário reconhecesse padrões aos quais já estava acostumado. Então, após a migração do software para o Windows, foi realizada a primeira assessoria de usabilidade. Isso ocorreu “há mais ou menos 14 anos”, nas palavras do gerente.

Embora conte com apenas um profissional de interfaces, o gerente menciona que existem tentativas de incluí-lo desde a avaliação dos requisitos da solução com o cliente. Entretanto, o designer atua apenas em alguns projetos novos com alterações de interface.

Nesses projetos, o designer afirma participar da dinâmica de desenvolvimento desde o início da *Sprint*<sup>3</sup>. Nessa etapa, são discutidas as funcionalidades da solução, com base em um documento de levantamento de requisitos. Além disso, é comum que os profissionais de negócio, contribuam com ideias, pois também são estimulados a fazer benchmarking de soluções de acordo com o gerente.

Após a definição das funcionalidades, o designer começa a criar propostas. Ele relata que a partir disso desenvolve algumas telas e verifica a viabilidade da delas com a equipe. Logo após essa validação, começa o desenvolvimento do código.

Para o desenvolvimento da maioria das telas, o gerente relata que os desenvolvedores seguem um guia. Esse documento contempla padrões de interface e convenções de uso do software. Além disso, o designer comenta que está desenvolvendo um guia de estilo para a interface do principal software da empresa. Esse guia será incluído na documentação mencionada anteriormente. O gerente ressalta que esse padrão de desenvolvimento de produto é utilizado há muitos anos. Por isso, o designer atuará mais focado em soluções web futuramente.

A realidade desse caso se demonstrou diferente dos demais, pois os entrevistados dizem que o desenvolvimento de soluções novas não é frequente. Sendo assim, é importante para a empresa manter um padrão de desenvolvimento.

Segundo os entrevistados, não existe nenhum tipo de mensuração de UX nos projetos. Além disso, testes de usabilidade também não são realizados durante o processo de desenvolvimento. Entretanto, conforme o gerente, apenas um profissional de UX não é o suficiente para monitorar se a equipe está seguindo as diretrizes adequadas.

---

<sup>3</sup> Explicação do conceito de *sprint*. Disponível em: <https://www.metodoagil.com/sprint-scrum/>. Acesso em 01 de jun. 2022.

Sobretudo, a metodologia *Scrum*<sup>4</sup> é utilizada pelas equipes. O designer utiliza o sistema da empresa para a gestão do seu trabalho e o software *Adobe XD*, para desenho de interfaces. Os analistas de negócio também utilizam softwares como o *Pencil* para criação de esboços de interface.

Embora exista um padrão documentado, a pesquisa com o usuário não é realizada na maioria das vezes. Nas palavras do gerente: “quando vem um projeto maior, uma mudança maior, entra o papel do usuário ali para trocar ideias com a gente”. Essa pesquisa ocorre com o usuário falando sobre como é o trabalho dele. Já a validação da entrega, às vezes, fica por conta de alguns usuários.

Quando ocorre essa etapa de validação, os usuários reais a utilizam e são mapeados pontos de melhoria. O gerente esclarece que validações parciais são feitas apenas pela equipe de soluções, já a equipe de produto não possui essa etapa. Existe uma entrega total para o produto, mas pode ocorrer uma amostra do que está sendo desenvolvido para o cliente, porém, sem testes de uso.

O fato de existir apenas um cargo responsável pela UX implica em desafios quando esse profissional sai da empresa. De acordo com o gerente, é um momento de instabilidade pois requer um tempo para contratar uma nova pessoa.

Nesse sentido, não existe um planejamento de carreira para a área de UX na organização. Contudo, o gerente relata: “cada vez mais a gente quer introduzir e colocar mais designers de interface dentro do produto”. Todavia, ele ressalta que não existe previsão de aumento de quadro para esse ano devido a preocupações econômicas da empresa. Inclusive, avalia que o orçamento atual não permite evoluir mais em termos de maturidade.

No dia a dia, apesar de atuar sozinho, o designer relata ter tempo hábil para entregar as demandas. No momento, ele está mais envolvido no produto, na criação de padrões. Entretanto, o gerente salienta que na equipe de soluções as entregas são mais rápidas.

A atuação do designer ocorre principalmente junto com os profissionais de negócio e com o setor de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I. Sobre a dinâmica com os analistas de negócio, o designer declara: “geralmente eles trazem as demandas dos clientes”. Em seguida, ele começa a desenvolver o seu trabalho. Às

---

<sup>4</sup> Explicação da metodologia *Scrum*. Disponível em: <https://www.metodoagil.com/scrum/>. Acesso em 01 de jun. 2022.

vezes, a partir de algum esboço dos analistas. Já com o setor de PD&I, o trabalho de design está focado no guia de estilo mencionado anteriormente.

Ele também relata que tem liberdade para falar com os profissionais a qualquer momento, bem como eles também vão ao encontro dele. O designer comenta que já teve a oportunidade de conversar com a alta gestão da empresa e diz: “eu fiquei feliz de ter esse contato e de ter esse canal aberto”. Na sua perspectiva, ele percebe que o seu trabalho é apoiado por todos na organização.

Sobre a consciência a respeito do trabalho de UX, o designer acredita que existe um bom entendimento por parte dos demais profissionais. Ele comenta que há alguns anos a área de Experiência de Usuário não era um assunto tão popular quanto atualmente. Hoje, as pessoas entendem que “não é só uma tela bonita”, em suas palavras. Apesar de não existirem treinamentos específicos para UX na organização, há o incentivo para que os profissionais se aperfeiçoem com cursos externos.

Embora a UX não esteja atrelada as metas da empresa, o gerente ressalta que existe o anseio de proporcionar uma experiência cada vez melhor para os clientes. Nisso, ele inclui melhorias em usabilidade, correção de erros de sistema e a necessidade de profissionais qualificados. Nesse contexto, ele avalia que o orçamento da área de UX é suficiente para as necessidades atuais. Inclusive, considera que o número de profissionais de design é adequado para a demanda.

Sobre o equipamento de trabalho, o designer declara que ficou surpreso com a qualidade pois sempre teve computadores muito ruins em outras empresas. Além disso, ele conta com uma verba para participar de workshops e eventos.

De acordo com o designer, as entregas são mais voltadas à novas funcionalidades. Já o gerente considera que as necessidades do usuário e a entrega de *features* caminham juntas. Contudo, ressalta que a equipe primeiro foca na entrega da solução que atenda à necessidade da atividade que o usuário precisa realizar. Em um segundo momento o intuito é melhorar a usabilidade. Ele afirma que a equipe é muito cobrada para fazer a entrega da funcionalidade primeiro.

Em questões de maturidade, o designer avalia a empresa bem. Ele observa que a empresa sempre se preocupou com a usabilidade do sistema, porém, vê oportunidades de melhorias. Na sua visão, tudo faz parte de um processo de evolução e que com o tempo as coisas tendem a mudar.

A respeito dos desafios para evoluir em termos de maturidade, o designer diz que para ele “o principal desafio é trabalhar sozinho”, pois sente falta da troca de

conhecimento e de outras opiniões que entendam do assunto. Ele também avalia que por estar há pouco tempo na empresa, precisa entender melhor sobre o produto. Para o gerente, o maior desafio está na manutenção divulgação e aplicação dos padrões por parte dos profissionais.

#### 4.1.3 Estudo de caso C

A empresa do estudo de caso C foi fundada em 2015 e está localizada na cidade de Porto Alegre - RS. O segmento de atendimento dela engloba Serviços de TI e Consultoria em áreas como ciência de dados, inteligência artificial e *blockchain*<sup>5</sup>. Além disso, ela atua no desenvolvimento de sistemas críticos para clientes internacionais.

O escritório da empresa foi adquirido por uma companhia internacional em 2021. Por isso, é importante ressaltar que essa entrevista foi realizada quando a integração entre elas ainda estava no início. No momento dessa pesquisa, a companhia contava com em média 200 profissionais e uma equipe de 14 designers.

A profissional que foi entrevistada está na empresa desde 2018 e ocupa o cargo de *Product Designer*. Ela atua como uma referência para os demais designers e é vista como liderança apesar da gestão do ambiente ser horizontal. Mesmo assim, existem profissionais que se tornam referência para os demais, como é o caso dela. Ela também tem o papel de facilitadora em mentorias de carreira e *onboarding* de novos profissionais.

O histórico da companhia indica que ela passou a integrar o design nos processos com o passar dos anos. No início, o foco estava apenas no desenvolvimento a nível de programação. Inclusive, a entrevistada relata que foi a segunda designer a ingressar na empresa. Na sua visão, a organização passou por um processo de aprendizado e superou o entendimento de que UX seria apenas a estética do produto.

A entrevistada conta que foi construído um processo de design baseado no *Double Diamond*<sup>6</sup> e *Design Thinking*. Dentro dele, existe uma etapa de mapeamento do nível de maturidade do cliente, descrito como “o quanto o cliente conhece o usuário” nas palavras dela. Em seguida, é identificado se o que foi solicitado é de fato

---

<sup>5</sup> Explicação do conceito de *blockchain*. Disponível em: <https://tinyurl.com/2p8b2e2d>. Acesso em 02 de jun. 2022.

<sup>6</sup> Explicação do conceito do *Double Diamond*. Disponível em: <https://tinyurl.com/5b98eja8>. Acesso em 03 de jun. 2022.

o problema a ser resolvido. De acordo com a profissional, somente assim é possível definir quais ferramentas de design utilizar em seguida.

Nesse contexto, o perfil dos profissionais de design da empresa é generalista, pois atuam em mais de uma frente de especialidade. Por outro lado, os cargos da empresa estrangeira são focados em um determinado campo dentro da área de design. Para integração, são realizadas reuniões quinzenais com todos os designers do grupo. Esses momentos são destinados para o compartilhamento dos projetos das equipes.

Sobre os cargos relacionados a UX, a entrevistada menciona que existem *Product Designers*, que atuam no processo como um todo. Além disso, também há *UX/UI Designers* que trabalham a nível de funcionalidade e interface. A ideia é evoluir os cargos de *UX/UI* para *Product Designer* em breve, de acordo com a profissional.

A percepção é de que existe um ambiente propício para o desenvolvimento do time de UX. Inclusive, frequentemente, existem vagas abertas para aumentar o time, bem como, o incentivo ao desenvolvimento profissional. Nesse sentido, existe a possibilidade de crescimento na empresa através de um programa de desenvolvimento interno. Essa iniciativa partiu de uma ação dos próprios designers, pois até então a empresa era centrada em programação.

Conforme a entrevistada, foi criado um *framework*<sup>7</sup> com níveis de maturidade e competências para cada cargo, bem como trilhas para áreas específicas. Além disso, ela menciona que existem outros facilitadores, que assim como ela, atuam no desenvolvimento dos outros profissionais do time.

Sobre retenção e remanejamento de recursos, a entrevistada diz que “é bem difícil” perder profissionais para o mercado. Ela participa desse mapeando e decisões de alocação de profissionais por projeto. Ademais, o que ocorre é o remanejamento do time ou novas contratações quando projetos novos aparecem. As alocações no projeto também ocorrem pelas *hard skills* de cada profissional. Por outro lado, existem casos não tão complexos em que não são necessários *Product Designers*, por exemplo.

Quando questionada sobre o momento em que começa o processo de UX, a entrevistada explica que atualmente conseguem incluir o design antes do

---

<sup>7</sup> Explicação do conceito de *framework*. Disponível em: <https://blog.betrybe.com/framework-de-programacao/o-que-e-framework/>. Acesso em 03 de jun. 2022

desenvolvimento, através do processo de *discovery*<sup>8</sup> com o cliente. Nesse momento, o cliente traz a ideia que deseja desenvolver e a equipe da empresa atua direcionando essa solicitação para algo que faça sentido para a necessidade do usuário. Contudo, às vezes, podem ocorrer limitações no processo devido a prazos e orçamento. Após a etapa de pesquisa com o cliente, o *Project Manager* é acionado para alinhar as expectativas entre os envolvidos.

Os objetivos do projeto, as necessidades do usuário e a entrega de *features* são complementares de acordo com a entrevistada. Ela relata: “a gente tenta focar ao máximo, obviamente, na entrega do usuário”. A entrega de novas *features* se torna algo acessório, para incluir novidades no produto e também ser um diferencial da empresa. Por outro lado, ela comenta que pode ocorrer do cliente pedir uma funcionalidade que não faz sentido para o produto. Nem sempre a equipe consegue superar essa adversidade pois quem paga é o cliente.

Ao responder à pergunta sobre a existência de pesquisa com o usuário, a entrevistada enfatiza que ela existe, e menciona o uso de técnicas qualitativas e quantitativas. Para as entrevistas é utilizada a plataforma *Userlytics*, e para testes de usabilidade a plataforma *Maze*. Já para ferramentas do dia a dia, são utilizados *Figma*, *Slack*, *Notion* e *Miro*.

Sobre a mensuração de resultados de UX, a profissional afirma que existe uma disparidade em comparação ao processo de *Discovery*. A equipe foca mais nas descobertas iniciais do que nas evidências de uso pós entrega. Por isso, no momento não existe essa coleta de dados posterior. Todavia, de acordo ela, o time está buscando ferramentas para isso. A ideia é que os profissionais especialistas em análise de dados da empresa estrangeira possam ajudar futuramente.

A respeito do tempo que a equipe tem para entregar as demandas, a entrevistada avalia que é uma pergunta complexa, pois trabalham por *sprints* e o ritmo de trabalho é acelerado. Para ela: “o time de design sempre tem que ficar, no mínimo, uma *sprint* à frente do time de desenvolvimento”. No entanto, nem sempre essa dinâmica funciona. Pode ocorrer atraso na entrega devido à dependência de recursos de terceiros ou pela troca de informações com o cliente.

---

<sup>8</sup> Explicação do conceito de *Discovery*. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/product-discovery/>. Acesso em 04 de jun. 2022.

A entrevistada conta que é buscada capacitação quando emergem assuntos que a equipe não tem conhecimento pleno. Durante as reuniões *weekly*<sup>9</sup> de design, ocorre um momento de compartilhamento de conhecimento da área. Ela enfatiza que esse momento é benéfico para estimular o desenvolvimento de toda a equipe. Além disso, existem mentorias, que ocorrem trimestralmente, onde profissionais focam em assuntos específicos para passar conhecimento aos demais.

No quesito de cultura, a profissional comenta que nem todas as pessoas da companhia compreendem do que se trata UX, por serem mais focados em programação. Todavia, muitos reconhecem o trabalho da equipe. Ela diz: “a gente que toma a frente para mostrar o que é o nosso trabalho”. Por outro lado, ela reforça que tem a espaço para isso em reuniões semanais. Ela considera que tem grande a apoio de toda a organização. Inclusive, a visão sobre UX na empresa já adquiriu um certo grau de maturidade, pois é vista como algo estratégico. Ademais, é um assunto importante em momentos de negociação com o cliente.

A perspectiva da entrevistada sobre a maturidade da organização é de que a empresa evoluiu muito nos últimos anos e que o design passou a ter um reconhecimento a nível estratégico. Embora não existam metas atreladas a UX o design está incorporado a todo o processo de desenvolvimento da organização. Ela reforça que foi um processo de autoconhecimento da própria empresa, mas que tem espaço para trabalhar para continuar evoluindo.

Em conclusão, a profissional avalia que o próximo passo seria acompanhar o usuário no período pós entrega da solução. Além disso, para ela um dos desafios para evoluir em termos de maturidade se trata dos possíveis impactos da eminente integração entre a equipe de Porto Alegre e da empresa estrangeira. Ela cita não saber se os profissionais se transformarão em especialistas ou se continuarão sendo generalistas. No geral, para ela tudo é uma questão de trabalhar para evoluir, pois já contam com o que precisam para isso.

#### 4.1.4 Estudo de caso D

A empresa do estudo de caso B é uma *software house* focada no desenvolvimento de aplicações mobile. Ela foi fundada em 2013 e está localizada na

---

<sup>9</sup> Significado, segundo o dicionário educalingo, de *weekly*. Disponível em: <https://tinyurl.com/y6y27bsv>. Acesso em 03 de jun. 2022.



cidade de Porto Alegre - RS. No momento que a entrevista foi realizada, ela contava com cerca de 100 profissionais.

O profissional entrevistado ingressou na empresa em abril de 2021 como *Product Designer* sênior. Desde que entrou, ele começou a ser preparado para assumir um cargo de liderança. No final de 2021, a liderança da área saiu da empresa e ele começou a desempenhar as funções do cargo de *UX Lead*.

No momento, o profissional relata que a empresa está repensando o processo de design “para se tornar mais escalável”. Foi no início desse movimento que ele se tornou efetivamente um líder para a área.

O time da empresa é composto por ele, como *Product Design Lead* e mais oito designers. Além disso, existe ao seu lado um líder em *Product Research*, com mais três profissionais de pesquisa vinculados a ele.

No modelo de negócio inicial, a empresa não possuía um produto específico, pois atuava apenas na forma de consultoria. Durante algum tempo a empresa trabalhou em soluções *web* mas agora o foco está no desenvolvimento de aplicações mobile e plataformas de e-commerce. Inclusive, foi desenvolvido um produto interno.

Ao ser questionado sobre quando as práticas de UX começaram a ser introduzidas na organização, ele relata que o design sempre fez parte da mentalidade da empresa. Inclusive, os fundadores foram premiados por uma influente multinacional, referência em design, que os levou para o Vale do Silício, nos Estados Unidos. Isso os incentivou a criar a empresa.

Por outro lado, o profissional conta que mesmo assim a empresa se encontra em um momento de evolução de maturidade. Em 2018, a metodologia *Design Sprint*<sup>10</sup> começou a ser aplicada e a partir daí “as coisas começam a criar processos” nas palavras do entrevistado.

Na pergunta sobre em qual momento o design é aplicado no processo de desenvolvimento, ele ressalta que isso ocorre desde o início, pois a equipe começa com o processo de *discovery*. Entretanto, ele diz que “hoje a *Design Sprint* está caindo em desuso”, pois a empresa está criando o seu próprio *framework*. Nas palavras do entrevistado, se trata de “um acumulado de várias outras metodologias”.

No período de descoberta, o profissional relata que “o designer, alguém de produto e um representante de desenvolvimento” trabalham em conjunto para realizar

---

<sup>10</sup> Conceito e benefícios do *Design Sprint*. Disponível em: <https://tinyurl.com/kzw4x6sc>. Acesso em 04 de jun. 2022.

uma imersão com o cliente de uma ou mais semanas. A partir daí, é pensado o negócio do cliente. Nessa etapa, ele menciona a utilização do *Double Diamond* como guia do processo.

Após o período de validação da solução, o entrevistado conta que se inicia uma etapa de organização, de um a dois meses, para avaliar a infraestrutura que suportará a interface de usuário. Em seguida, o projeto entra na metodologia *Scrum*. Nesse momento, inicia-se o desenvolvimento do *Minimum Viable Product – MVP*<sup>11</sup>. Após isso, o produto começa a agregar novas features.

O entrevistado também relata um *UX Designer* acompanha o processo de desenvolvimento do início ao fim. Ele ressalta que existem “alguns profissionais de *research*, alguns mais generalistas” na equipe. Ademais, todos os profissionais são responsáveis por documentação.

Na pergunta sobre a existência de recursos, metodologias e ferramentas, ele primeiro cita as ferramentas que o time utiliza. Entre elas estão o *Figma* e o *Coda*. Além disso, utilizam as ferramentas do Google e a plataforma *Maze* para testes de usabilidade. Para referências ele cita a plataforma *Mobbin*. Eventualmente se utilizam os softwares da Adobe.

Em relação às metodologias, o entrevistado comenta que utilizam a metodologia *Scrum* e *Lean*. A *Design Sprint* engloba o processo de pesquisa, mas também são incluídos outros métodos. Ele relata: “a gente tem uma cartela de métodos”. Isso é necessário pois a empresa lida com “vários contextos diferentes”, em suas palavras. Na pesquisa com o usuário, o profissional menciona o uso de técnicas como entrevista em profundidade e questionários. Nesse sentido, ele afirma: “sempre tem que ter uma pesquisa”.

O entrevistado prossegue respondendo à pergunta em relação a sustentabilidade das práticas de UX durante todo o processo de desenvolvimento. Nesse momento ele declara: “por ter contexto diferentes, eu também quero dizer que existem maturidades de clientes diferentes”. Isso explica que nem sempre é possível aplicar UX de forma consistente em diferentes projetos pois cada cliente tem as suas particularidades de negócio.

Para tentar manter a consistência das práticas de UX ele declara: “a gente tenta ao máximo sempre seguir dois caminhos, que é hipótese e validação”. Ele ressalta

---

<sup>11</sup> Conceito e práticas do *Minimum Viable Product – MVP*. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/mvp-minimo-produto-viavel/>. Acesso em 04 de jun. 2022.

que na etapa em que o projeto adentra a metodologia *Scrum* o designer fica bastante atarefado. Por isso, pesquisas dentro dessa dinâmica se tornam inviáveis. Nesse contexto, são alocados profissionais de pesquisa. A atuação de pesquisadores varia de acordo com o tempo disponível na *sprint*. Segundo ele, o processo de *discovery* consegue ser planejado melhor do que quando o produto entra na dinâmica ágil do *Scrum*.

Quando questionado se a equipe de UX tem tempo suficiente para entregar as demandas, o entrevistado afirma que a equipe de pesquisa possui um período que é fixado para isso. Sendo assim, existe tempo hábil para pesquisa. Já no *Scrum*, o tempo varia. Entretanto, de acordo com ele o tempo é maleável pois a empresa “tem esse posicionamento humano”, de negociar prazos se entende que a equipe está sobrecarregada. Para ele, a realidade é que a equipe precisa ser flexível dentro dos prazos, o que pode priorizar algumas etapas em detrimento de outras.

A maturidade dos clientes em relação a UX é fundamental para definir como a metodologia da organização será aplicada. O entrevistado relata que existem clientes mais conscientes sobre o que é UX, já outros não tem tanto conhecimento. No segundo caso, é necessário iniciar um processo de conscientização do cliente. Muitas vezes, ao longo das *sprints* também é possível aumentar a percepção de valor do trabalho focado no usuário.

Os cargos de UX que existem na empresa são *Product Designer* e *UX/UI Designers*. No entanto, o entrevistado afirma que a intenção da empresa é que todos migrem para o cargo de *Product Designer*, pois é uma função que acompanha todo o processo. Além disso, existem *Product Researchers* e *UX Researchers* focados em pesquisa.

Ao adentrar o assunto de perspectivas de crescimento de carreira na empresa, o entrevistado afirma que existe esse espaço para os profissionais de design. Inclusive, metade da equipe havia sido promovida recentemente. É comum que pessoas sejam promovidas ou troquem de área de atuação na empresa. Nesse sentido, ele ressalta que existe um programa de desenvolvimento profissional focado na “potencialidade da carreira da pessoa”. Nesse programa, oportunidades de crescimento são identificadas e metas são traçadas para isso. O atingimento desses objetivos é avaliado depois de um trimestre.

Segundo o entrevistado, as pessoas que contribuem diretamente com a UX dentro da organização, além são o *Product Owner* e o *Product Manager*. O primeiro

tem fica mais envolvido com regras de negócio e funcionalidades. Já o segundo, é incumbido de conduzir o ritmo do time dentro do método ágil. Além disso, ele diz que os desenvolvedores “são muito alinhados com o conceito de UX” e que inclusive contribuem ideias e sugestões.

Quando se trata de apoio da organização em relação as práticas de UX, o entrevistado relata que realizou recentemente essa avaliação e cita o modelo de maturidade de Nielsen e Norman ele declara que, na sua avaliação, o nível de maturidade da organização se encontra no nível três, pois em suas palavras “a empresa ainda não chegou lá quanto a ver aí a *user experience* como parte estratégica do negócio”. Ele acredita que existe uma preocupação com UX nos produtos, mas não enxerga a nível superior discussões onde UX seja central.

Sobre o apoio da organização, ele declara que “é muito apoiado” e ele fala que “na arquitetura organizacional, a gente não tem um Head” e que por isso a UX ainda não atingiu os altos níveis estratégicos da empresa, mas ele vê uma perspectiva de evolução nesse sentido. Ele ressalta que a sua liderança imediata apoia muito o trabalho dos profissionais de UX, abrindo espaço para construção e evolução da área.

De liderança de UX só existe ele e o *Product Researcher*, existem também cerimônias da equipe de *research*, porém os *researchers* sempre participam das cerimônias de *Product Design*. Para referencial técnico, ele informa que existem três profissionais seniores em design que também contribuem com a evolução do time.

Na questão sobre como a empresa age na realocação de recursos e quando perde profissionais, o entrevistado relata que é preciso sempre ter uma boa comunicação com o comercial da empresa, pois dependendo do projeto, é necessária a contratação de novos profissionais. Então, quando um cliente contrata os serviços da empresa, geralmente ocorre a busca por novos profissionais e ele entende que é necessário esperar um tempo para essa posição ser ocupada por alguém. Se algum profissional sai da empresa, ele diz que abrem uma vaga, após constatar que não há quem assuma internamente. Ele afirma que “cada designer tem que ter no máximo dos máximos, se o projeto tiver muito tranquilo, dois projetos” na sua visão como gestor, mas que o ideal seria um. Alguns profissionais que saem também deixam indicações.

Ao ser questionado sobre o nível de dificuldade de encontrar novos profissionais, o entrevistado relata que “depende muito da senioridade”. Para encontrar profissionais seniores é um pouco mais difícil e ele justifica que existe uma

concorrência com o mercado internacional. Ele diz: “é difícil competir com um salário em dólar”.

Por outro lado, o profissional ressalta que evidencia os diversos benefícios da empresa e a cultura, na tentativa de negociar com candidatos mais experientes. Já profissionais em nível pleno e júnior são mais comuns de encontrar, pois “muita gente que está migrando para a UX”, comenta. Nesse cenário, o profissional ressalta que a empresa preza por alguém que se identifique com os critérios da vaga e a cultura do local. Por isso, às vezes o tempo de busca é maior.

Em relação a visão dele sobre o orçamento da área, ele responde que atualmente não existe um orçamento dedicado para UX. Contudo, até então as necessidades da área foram supridas adequadamente. Em suas palavras, “é um orçamento justo”. Inclusive, ele indica que a organização tem perspectivas de um planejamento financeiro para a área em breve.

A pergunta seguinte aborda a existência de treinamentos para a área de UX. O entrevistado comenta que existem treinamentos operacionais, sobre como usar as ferramentas de trabalho e documentação. Além disso, existe um treinamento no processo de *onboarding* da empresa sobre a metodologia *Scrum* e acessibilidade. Ele enfatiza que o segundo tópico é muito importante para a organização.

A entrevista começa a se encaminhar para o final, onde são feitas mais duas perguntas. Uma delas é se a organização está mais inclinada para a entrega de funcionalidades ou para o atendimento das expectativas dos usuários. O entrevistado responde que ambos, justificando que as duas opções convergem, exemplificando que etapas específicas estão alinhadas com essas duas afirmações. Pondera no final, e relata que embora a equipe de UX priorize “como que os usuários percebem com o produto” às vezes eles atendem mais aos objetivos do projeto e “às vezes não necessariamente de acordo com as necessidades do usuário” enfatiza.

A respeito da mensuração de resultados de UX, a empresa ainda não mensura esses resultados no produto. Ele ressalta que ocorreu a tentativa de estabelecer o Retorno Sobre Investimento - ROI, mas que, em suas palavras, “é um pouco complexo no modelo de consultoria calcular o ROI de UX”. Isso ocorre, pois para calcular isso, a empresa necessita de dados sensíveis dos clientes que muitas vezes não estão

dispostos a compartilhar com a consultoria. Por outro lado, o uso de OKRs<sup>12</sup> está estabelecido, porém não a nível estratégico.

Por fim, ao falar sobre os desafios para evoluir em termos de maturidade de UX, o profissional destaca que um deles é “identificar as potencialidades do time”. Em seguida ele também destaca como desafio a “maturidade como empresa enxerga a UX”, ressaltando que é preciso identificar se a empresa enxerga UX como algo estratégico ou como apenas algo estético, principalmente nas áreas que colaboram diretamente com o time de UX. Para ele o maior desafio está no próprio time de design “ser orientado a essas maturidades”. Ele traz um exemplo da organização em que tentaram pela primeira vez implementar OKRs, e declara que “o time de a UX não tinha maturidade suficiente ainda para encarar resultados dessa forma”. Por isso, foi necessário conscientizar e ensinar o time nesse aspecto, antes da efetiva implementação.

#### 4.1.5 Estudo de caso E

A empresa foi fundada em 2015 e está localizada na cidade de Porto Alegre - RS. Atualmente, conta com 201 a 500 profissionais em média. O segmento dela engloba Serviços de Tecnologia da Informação com foco em startups. Além disso, a empresa se define como um *Hub*<sup>13</sup> de tecnologia, que está conectado a uma *Venture Builder*<sup>14</sup> e parceiros de negócio.

O profissional entrevistado está na empresa desde 2019 e ocupa o cargo de *Head of User Experience*. Ele conta que entrou na empresa como especialista em UX e em suas palavras que “UX era uma etapa. Era um dos profissionais que compoñham o *squad*<sup>15</sup> e só”. Contudo, ele relata que sempre teve uma boa relação com os fundadores da empresa. Por isso, ele teve a oportunidade de apresentar às lideranças uma proposta que chama de “evolução natural da cultura de UX”.

---

<sup>12</sup> Explicação dos conceitos e premissas de OKRs. Disponível em: <https://tinyurl.com/4n9fku62>. Acesso em 04 de jun. 2022.

<sup>13</sup> Conceitos e objetivos de Hub – Disponível em: <https://tinyurl.com/3xpnsv29>. Acesso em 04 de jun. 2022.

<sup>14</sup> Explicação dos conceitos e práticas de *Venture Builder*. Disponível em: <https://tinyurl.com/9thd8b5s>. Acesso em 04 de jun. 2022.

<sup>15</sup> Explicação da finalidade de um *squad*. Disponível em: <https://tinyurl.com/mpf763pc>. Acesso em 05 de jun. 2022.

Então, o profissional apresentou à alta gestão a situação em que a empresa se encontrava em relação às práticas de UX. Além disso, abordou o futuro que almejava para a área, propondo uma “melhoria da cultura” da empresa. Esse plano foi aprovado e começou a ser colocado em prática no início de 2020.

Segundo o profissional entrevistado, uma das maiores melhorias de processo foi a criação do *framework* de design da empresa. Essa ferramenta foi elaborada com base na metodologia do Double Diamond e também utiliza referências da área de Customer Experience<sup>16</sup> - CX. Ao falar sobre isso, o entrevistado ressalta que na organização existe um time especialista em CX e os *UX Designers*, profissionais que passam a maior parte do tempo envolvidos em entrevistas e validações com o usuário.

Durante a pandemia de Covid-19, foi criada a primeira *startup* “UX first” do *Hub*. O entrevistado utiliza esse termo para se referir a ação de pensar primeiro em UX dentro do processo de desenvolvimento de um produto ou serviço. De acordo com o profissional, “isso tudo tem um impacto muito forte, tanto no processo, nas entregas e, especialmente, na qualidade de vida dos profissionais dentro do time”. Entretanto, no projeto de outra *startup* do *Hub*, ele relata enfrentar “um pouco de sofrimento junto com algumas pessoas do time”, na implementação da cultura de design estabelecida na *startup* mencionada anteriormente.

Ao longo da entrevista, o Head de Design demonstra bastante conhecimento sobre o tema maturidade em UX. Ele menciona que cada *startup* do *Hub* se encontra em um nível diferente, na sua visão. Em duas das *startups*, todas as funcionalidades e novas soluções passam pelo processo de Discovery. Essa etapa, é iniciada em conjunto pelo *Product Owner* – PO e a *UX Designer*. De acordo com o Head, ressalta os métodos criados pelos designers “que irão conduzir o processo de criação”. Já para a validação das entregas, são realizados testes elaborados com a ajuda da equipe de Quality Assurance – QA. Após isso, o desenvolvimento do código inicia.

As *startups* do *Hub* estão passando por mudanças e absorção da cultura de UX no momento em que essa entrevista foi realizada. Por isso, o entrevistado diz que “o modelo ideal está sendo aplicado em duas ou três das nove (*startups*)”.

Na pergunta referente à existência de um planejamento das atividades UX, o profissional responde que está em atividade um modelo de operação em que todas as equipes contam com pelo menos um *UX Designer* ou até dois. São realizadas

---

<sup>16</sup> Conceito e práticas de *Customer Experience*. Disponível em: <https://tinyurl.com/ycksjznz>. Acesso em 05 de jun. 2022.

reuniões semanais de espelhamento, para que a equipe alinhe o que está sendo desenvolvido. Muitas vezes, duas equipes podem estar desenvolvendo funções diferentes para o mesmo produto, por isso, essa reunião é fundamental para manter a consistência da entrega.

Nesse sentido, o entrevistado menciona que a equipe “começa sabendo as tarefas e já tirando dúvidas antes mesmo de começar”. Ele relata que existe uma liderança de UX que é responsável pela delegação de atividades para os demais designers. Nesse momento, essa liderança avalia o quanto cada equipe está preparada para receber a demanda, para posteriormente realizar o planejamento oficial, onde é formalizado o que entra ou não no *sprint* de cada equipe.

Quando começam as *sprints*, nos dois ou três primeiros dias é realizado o processo de *Discovery*, incluindo *Desk Research* e entrevistas com o usuário. É importante mencionar que essas entrevistas são organizadas em conjunto com a equipe de *Customer Success* da empresa. Além disso, o profissional relata que a amostra mínima de profissionais entrevistados foi inspirada na publicação de um profissional referência na literatura de UX.

A cadência de encontros do time é diária. Ocorrem *dailys*<sup>17</sup> dentro das *squads* e após isso, ocorre a *daily* com o Head de UX. A documentação desses momentos acontece na plataforma *Notion*.

A nível de estratégia da empresa, o entrevistado cita que na organização os *UX Designers* estudam disciplinas da área de marketing digital. Esse conhecimento embasa a argumentação sobre o impacto positivo do trabalho em UX, principalmente, no momento de adquirir novos recursos para a área. Acima de tudo, ele explica que o envolvimento da UX com negócios é recorrente na organização.

Quando questionado se existem entrevistas com o usuário, o profissional comenta que em três startups isso ocorre. Ele justifica que os produtos dessas startups são focados em experiência de consumo, por isso, são realizadas entrevistas com frequência. Por outro lado, na startup constituída durante a pandemia ele afirma que existe “um método perfeito”. Nesse sentido, ele ressalta que a oportunidade de “criar uma empresa do zero” contribuiu muito para construir esse método.

O entrevistado volta a falar sobre a questão da cultura da empresa, e reforça o poder de influência das altas lideranças na aprovação e implementação de uma nova

---

<sup>17</sup> Explicação do conceito de *Dailys*. Disponível em: <https://tinyurl.com/mrrymnft>. Acesso em 03 de jun. 2022.



cultura organizacional. Ele diz que “se o chefe não chegar e dizer: ok, eu aprovo essa cultura. Não vai funcionar”. Logo, ele ressalta que isso foi fundamental para a evolução da maturidade da organização.

Embora existam diversos pontos positivos na prevalência da cultura de UX na organização, o profissional comenta que em alguns momentos existe resistência por parte de outros profissionais que trabalham diretamente com os *UX Designers*. Para exemplificar, ele comenta sobre uma situação em que um *Product Manager* reclama da quantidade de entrevistas para o desenvolvimento de um botão. Segundo ele, às vezes isso pode ocorrer devido à falta de maturidade dos designers que ainda não sabem conduzir o processo. No entanto, ele destaca que conversando com a equipe sempre encontram uma solução para todos. A pouca experiência de profissionais da área pode influenciar na dinâmica de trabalho, segundo o entrevistado. Inclusive, ele relata que há casos em que entrevistas podem não estar ocorrendo, pois, “a UX, não sabe como começar” e planejar essa etapa do processo.

Ao ser questionado sobre o tempo hábil para entregas as demandas, o entrevistado relata: “a gente faz o refinamento e só se compromete com as tarefas que podemos entregar”. Dessa forma, o resultado que a equipe idealiza pode não ser totalmente alcançado. Em alguns casos, ele ressalta que existe certa liberdade para aumentar os prazos das atividades que envolvem a UX. Todavia, existem startups que possuem contratos prévios isso pode limitar a flexibilidade de tempo.

No âmbito do desenvolvimento profissional da equipe, o entrevistado comenta sobre algumas ações que a organização promove. Entre elas, palestras mensais que são conduzidas pelos próprios profissionais da equipe ou por profissionais externos.

No treinamento de onboarding, onde os novos profissionais recebem capacitação em diversas áreas, incluindo assuntos como a cultura de UX e de dados da organização. Além disso, a cada 15 dias a guilda de UX se reúne para conversar e se atualizar sobre novidades da área. Para capacitações externas, em diversas áreas, é disponibilizada a plataforma Alura. Já para compartilhamento de conhecimento interno é utilizada a plataforma Notion.

Além do incentivo do conhecimento internamente, a organização também contribui com área de UX, através de publicações autorais no Medium. Nesse sentido, a organização também se inspira em práticas de UX de outras empresas. Como por exemplo, nas construções das suas OKRs, de acordo com o entrevistado.

Atualmente, as *squads* contam com um ou dois *UX Designers*. E embora exista uma gestão horizontal na organização há profissionais de referência. Os cargos de referência são: Head de UX, e os UX Lead. Ele reforça que os designers “têm total soberania para desenvolver seus métodos” e que os Leads acompanham o fluxo de trabalho, de maneira mais operacional. Existe um Lead para cada startup e esses profissionais têm reuniões semanais para alinhar o trabalho dos times com o Head de UX.

O Head de UX participa de decisões estratégicas para a área. Ele conta que ele participa “muito mais das reuniões de diretoria do que das reuniões com o time”. Isso, pois para ele é fundamental que esteja presente nas decisões de venda, para garantir que seja incluído o processo de *Discovery* no contrato.

Sobre a existência de algum cargo relacionado diretamente com UX *research*, o entrevistado diz que não existe. Ele comenta que a equipe toda é *full-stack*<sup>18</sup>, devido às limitações financeiras. No entanto, o profissional ressalta que existem planos para a estruturação de um time ideal, porém, ainda não foi colocado em prática, pois precisa ser um investimento que retorne para a organização.

Quando profissionais se desligam da empresa, a equipe se redistribui e imediatamente abre uma vaga para repor essa pessoa. Nesse ponto, o entrevistado ressalta que o processo de recrutamento atual não é ágil o suficiente para a demanda e que acaba priorizando indicações de profissionais. Ademais, o entrevistado conta que períodos de férias não afetam a dinâmica da equipe, pois elas conseguem se organizar com facilidade.

O profissional entrevistado ainda menciona os planos para aprimorar o processo de UX na organização. Esse planejamento inclui uma alteração na maneira como as demandas são divididas. Atualmente, um profissional responsável divide as tarefas para as *squads*. Nas palavras do entrevistado, essa dinâmica é “contraproducente” e é um “retrocesso em termos de maturidade”.

Em relação ao restante da organização, o entrevistado relata que o cenário atual está muito melhor do que há um ano. Hoje o apoio da organização é total. No entanto, em suas palavras, “ainda tem muita gente que entra achando que é tela, quando o assunto é UX”. Por outro lado, ele reforça que a maioria dos profissionais da organização compreendem do que se trata o termo *User Experience*. O

---

<sup>18</sup> Explicação do conceito e as vertentes norteadoras do *full-stack*. Disponível em: <https://kenzie.com.br/blog/full-stack-o-que-e/>. Acesso em 05 de jun. 2022.

treinamento de *onboarding* contribui para reforçar qual é o papel dos profissionais de UX na organização.

Em relação a quem contribui com as práticas de UX na organização, o entrevistado relata que a diretoria está totalmente envolvida com isso. Bem como apoia os movimentos da área de UX a nível estratégico. Além disso, ele enfatiza que a equipe de *Customer Success* é primordial, pois atua como ponto de contato entre usuários e designers.

As equipes de Marketing da *Venture Builder* e das *startups* também trabalham em conjunto com o time de UX. A equipe de dados suporta o processo através de relatórios e coleta de *feedback* das soluções. No dia a dia, os profissionais que atuam mais próximos aos *UX Designers* são o *Product Owner* e o Desenvolver *Front-end*.

Como parte do planejamento estratégico, OKRs estão sendo desenvolvidos. O *Head* de UX conta que foi estabelecido um “comitê de *growth*” que envolve áreas como “marketing, comercial, estratégia e UX”.

O uso de métricas também faz parte do dia a dia das equipes da organização. Essa prática é utilizada para identificar a necessidade de mudanças no rumo do projeto ao longo do processo. Para isso, o *framework* HEART do Google, é utilizado para a mensuração de resultados. Além disso, o profissional cita diversas outras ferramentas de coleta de *feedback* e dados como *Hotjar*, *Smartlook*, *UXcam*, *Analytics* e *Firebase*.

Ao ser questionado se área de UX tem um orçamento adequado, o entrevistado responde que, na visão dele, hoje supre as necessidades. Todavia, não existe um orçamento dedicado para a área, por enquanto. O levantamento do orçamento da área é algo que foi solicitado pela empresa, segundo ele. No entanto, ainda não foi possível estabelecer um centro de custos da área. Sendo assim, ainda estão incluídos no orçamento da área de produto.

O entrevistado afirma que o posicionamento da área de UX hoje na empresa está inclinado às necessidades do usuário do que a entrega de *features*. De acordo com ele, na maioria das *startups* do *Hub* “o objetivo do negócio é fornecer a melhor experiência. E ganhar por causa disso.”

No final da entrevista, quando questionado sobre como ele enxerga a maturidade da empresa em *User Experience* ele declara: “eu diria que está nos 60% do conceito ideal para todos”. Ademais, o profissional menciona o Modelo de

Maturidade em UX do Nielsen Norman Group ao fazer essa avaliação. Para ele, o *Hub* se encontra em níveis intermediários de maturidade.

O entrevistado cita alguns desafios que está enfrentando. Um deles é o fato de nem toda equipe ter realizado o treinamento que aplicam no *onboarding*. Segundo ele, “menos da metade da empresa” o realizou. Além disso, a descentralização dos postos de trabalho também se torna um desafio para a mudança de cultura, na sua visão.

Na pergunta sobre quais são os principais desafios para evoluir em termos de maturidade, o profissional então cita dois: a cultura da organização e os próprios designers. Ele explica que, primeiramente, a cultura deve ser receptiva “não apenas no desenho das telas”, e lembra que precisou trabalhar muito para construir o que existe hoje na organização.

Por fim, ele ressalta que os próprios profissionais de UX precisam acreditar mais no seu trabalho. Para ele, existe “muita síndrome do impostor” nos profissionais da área. Por isso, é necessário que exista um empenho em mostrar o valor do trabalho de UX. Ele menciona que só aprendeu empreendendo, algumas competências que hoje são essenciais para o seu trabalho. Na sua opinião, entender de negócios, além de “defender e argumentar” é algo que muitos profissionais da área ainda não sabem fazer.

No próximo capítulo será abordado as discussões inerentes ao tema da pesquisa.

## 5 DISCUSSÃO

Nesse capítulo, serão apresentados os principais tópicos de discussão da pesquisa realizada. A primeira etapa abordará as convergências e divergências de cada caso descrito no capítulo anterior. Em seguida, as constatações da pesquisa serão relacionadas com o que foi abordado no referencial teórico, identificando níveis parciais de maturidade em UX. Por fim, será realizada uma breve discussão sobre a influência da cultura organizacional na adoção de práticas mais centradas no usuário dentro das empresas.

### 5.1 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS

A partir das respostas das entrevistas, foi elaborado um quadro síntese com o intuito de facilitar a visualização dos principais dados coletados de cada organização. As quatro categorias da tabela foram definidas pelos modelos de maturidade descritos por Chapman e Plewes (2014) e Pernice et al. (2021). Cada categoria possui subcategorias também inspiradas na fusão dos elementos-chave de ambos os modelos de maturidade. Dessa forma, é possível identificar o que cada caso possui em comum, mas também no que divergem.

Quadro 3 - Convergências e divergências entre casos

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>	<b>Caso D</b>	<b>Caso E</b>
Estratégia	Quando UX entra no processo	Indefinido	Às vezes no início	No início	No início	Na maioria das vezes no início
	Planejamento	Indefinido	Variável	Bem definido	Bem definido	Bem definido
	Visão orientada pela UX	Não orientada	Não orientada	Não orientada	Não orientada	Parcialmente
	Orçamento	Partilhado	Partilhado	Sem resposta	Partilhado (previsão de dedicado)	Partilhado (previsão de dedicado)
Processos	Recursos disponíveis	Um cargo	Um cargo	De 10 a 15 cargos	De 10 a 15 cargos	De 10 a 15 cargos
		Ferramentas adequadas	Ferramentas adequadas	Ferramentas adequadas	Ferramentas adequadas	Ferramentas adequadas

	Métodos	Desenv. Ágil e testando metodologias de design	Desenv. Ágil	Desenv. Ágil e metodologias de design	Desenv. Ágil e metodologias de design	Desenv. Ágil e metodologias de design
	Consistência	Inconsistente	Variável	Na maioria das vezes	Na maioria das vezes	Na maioria das vezes
	Colaboração	Equipe de desenv.	Equipe de negócios e P&D	Entre equipe de UX	Equipe de negócios e desenv.	Entre mais de três áreas.
Cultura	Competência	Um único cargo	Um único cargo	Mais de um cargo e plano de carreira	Mais de um cargo e plano de carreira	Mais de um cargo e plano de carreira
	Consciência	Maioria enxerga UX como estética	Empresa entende o que é UX	Empresa entende o que é UX	Empresa entende o que é UX	Empresa entende o que é UX
	Apreciação e apoio	De todas as áreas	De todas as áreas	De todas as áreas	De todas as áreas	De todas as áreas
	Liderança	Sem liderança	Sem liderança	Mais de uma	Mais de uma	Mais de uma
	Adaptabilidade	Risco de ficar sem o único profissional	Risco de ficar sem o único profissional	Adequada	Adequada	Adequada
Resultados	Impacto do design	Features	Features e necessidades dos usuários	Features e necessidades dos usuários	Features e necessidades dos usuários	Features e necessidades dos usuários
	Medição	Sem métricas	Sem métricas	Sem métricas	Sem métricas	Existem métricas

Fonte: Elaborado pelo a autora.

Após a estruturação da síntese desses dados, percebeu-se que cada caso contém características de distintos níveis de maturidade. Isso tornou a análise complexa, pois não foi possível enquadrar cada caso em um nível de maturidade específico.

Todavia, foram identificados os níveis de maturidade parciais em que cada empresa. Essa constatação foi organizada em ordem alfabética, em que A é a empresa com nível de maturidade iniciante, enquanto E, é a empresa que alcançou níveis mais maduros.

É importante ressaltar que esse estudo não visa mensurar níveis de maturidade, afinal, se trata de um estudo com abordagem qualitativa. Ademais, o estudo não visa estabelecer regras para evolução em termos de maturidade. Cada caso incluído nessa pesquisa possui um histórico e um modelo de negócio distinto.

Sendo assim, o que atualmente se encontra em vigor em termos de maturidade em uma empresa pode não ser aplicável a realidade das demais. Nenhuma das empresas entrevistadas é concorrente direta, portanto, essa análise não deve ser considerada como uma análise competitiva.

## 5.2 NÍVEIS PARCIAIS DE MATURIDADE

A partir da constatação da complexidade de cada um dos casos estudados nessa pesquisa, esse tópico é destinado a uma análise parcial dos níveis de maturidade. Sendo assim, são retomadas referências de autores que compõem o corpo teórico dessa pesquisa.

O caso A demonstrou o nível mais inicial de maturidade em UX de todos os casos estudados. Embora exista um cenário otimista de evolução, a empresa se encontra em um momento de mapeamento dos processos. Segundo a profissional entrevistada, isso faz parte do planejamento de uma estratégia de evolução em que está trabalhando.

Por estar em um nível de maturidade inicial, a empresa ainda não realiza nenhum tipo de pesquisa com o usuário. Para o Danish Design Center (2017) essa é uma característica do nível estágio denominado como “não-design”. O DDC (2017) destaca que nesse momento a influência da perspectiva do usuário é pouca ou inexistente.

Por outro lado, a profissional entrevistada relata que já ocorreu uma primeira tentativa de entrevistar os usuários. No entanto, o momento escolhido não possibilitou essa dinâmica. Ela relata que foi mais importante, naquele momento, observar o comportamento dos clientes da empresa.

Embora a perspectiva do usuário ainda não seja aplicada no processo de UX, a realidade do caso A, se opõe ao restante da caracterização do estágio “não-design” da Design Ladder. O Danish Design Center (2017) afirma que, nesse momento, o desenvolvimento dos produtos não passa por especialistas em design e geralmente é realizado por outros indivíduos envolvidos no projeto. Todavia, apesar de contar com

apenas uma profissional de UX, todas as atividades da área passam por ela. Além disso, ela é vista como referência pelos demais profissionais da organização.

Apesar de algumas empresas possuírem uma realidade com menor maturidade em UX, nenhum dos casos relatou falta de suporte ao trabalho em UX. Dessa maneira, a afirmação de Pernice et al. (2021) de que falta suporte para o emprego de métodos e práticas de UX no primeiro estágio (ausente), não corresponde com a nenhuma das realidades estudadas.

Nesse sentido, todos os profissionais dos casos analisados relataram que contam com o apoio de toda organização quanto ao trabalho em UX. Esse cenário, contribui com a introdução da prática da experiência do usuário em uma organização, conforme Chapman e Plewes (2014) afirmam.

O caso B se encontra entre níveis iniciais e intermediários de práticas de UX. A realidade da organização se enquadra no estágio de “conscientização” de Chapman e Plewes (2014), pois a empresa começa a valorizar as práticas de UX, embora a utilização seja restrita. Nesse sentido, o gerente de produto entrevistado afirma existe uma preocupação em inserir o designer de interfaces desde o início do projeto. No entanto, essa dinâmica de atuação só é possível em novos e maiores projetos.

De todos os casos, apenas os casos A e B não possuem uma previsão concreta para a contratação de novos profissionais para o time UX, embora considerem algo necessário. Os demais casos possuem vagas abertas e continuam a aumentar o time, reforçando o que Chapman e Plewes (2014) descrevem no terceiro estágio denominado como “adoção”. Nesse estágio, os investimentos na admissão de profissionais é uma realidade de acordo com os autores.

O cenário em que se encontram os casos A e B, vai de encontro ao que Pernice et al. (2021) definem, que embora exista um movimento de aceitação, a UX ainda não faz parte da visão organizacional e enfrenta desafios pois não consegue manter a consistência. Isso, resulta em um impacto ainda pequeno na organização (PERNICE et al., 2021).

Embora o caso B não inclua o designer em todos os projetos, existe um padrão de desenvolvimento construído a partir de referências de mercado para guiar os desenvolvedores. Todavia o uso de testes de usabilidade ainda não ocorre na organização.

Os casos B e C demonstraram uma realidade semelhante e que corresponde aos níveis pós-intermediários de maturidade à avançados. Entretanto, também não



atendem a todos os requisitos estabelecidos em cada etapa dos modelos. Ambos os casos podem ser enquadrados no que Danish Design Center (2017) chama de “design como processo”.

Nesse sentido, a entrevistada no caso C relata a existência de um processo próprio da empresa. Além de que o time tem confiança na equipe design para determinar quais são os processos a serem seguidos.

Já o entrevistado da empresa D relata que o processo guiado pelo design começou através da aplicação da *Design Sprint*. A partir daí os processos começaram a ser estabelecidos. O caso D, segue no caminho do caso C, pois o próprio *framework* de design da empresa já está em processo de implementação.

Da mesma forma, o profissional entrevistado no caso E relata que criou um *framework* inspirado no *Double Diamond*. Contudo, ele declara que esse modelo é aplicado com excelência em apenas duas ou três das nove startups do *Hub*.

Segundo o Danish Design Center (2017), nessa etapa o design está incluído em todas as etapas do desenvolvimento do produto e o foco é desenvolver uma solução com base em um problema específico, sob a perspectiva do usuário e através da união especialistas de diversas disciplinas.

Por outro lado, apenas o caso E demonstrou o maior nível de colaboração entre áreas em prol do trabalho de UX. O entrevistado trouxe exemplos de colaboração entre equipes de *customer experience*, dados, desenvolvimento e negócios. No caso C, a profissional relata que quem é responsável pelas práticas de UX é exclusivamente o time de design. Já o caso D evidencia que os desenvolvedores possuem bastante conhecimento em UX e que inclusive contribuem com ideias coerentes. Isso também é uma característica que aparece no caso B, em que os profissionais responsáveis pela análise de negócio, também são incentivados contribuírem com as decisões de UX.

A respeito da inclusão da perspectiva do usuário, os casos C, D e E indicaram que possuem um período de *discovery* com o usuário final incluído no processo de design. Além disso, existem validações ao longo do processo através de testes de usabilidade. Para Pernice et al. (2021), a perspectiva do usuário é fundamental para esse processo, e, por isso, a pesquisa percorre o processo de desenvolvimento do produto, criando um processo de caráter iterativo.

Os casos C e D demonstraram a arquitetura dos times de design mais similar. Ambos os casos contam com *Product Designers* que atuam durante todo o processo

de desenvolvimento do produto. Esses Designers têm um papel de referência para os demais *UX Designers* do time. No caso D, o próprio profissional entrevistado é uma liderança formal para a área. Em contrapartida, no caso C se trata de uma liderança não formalizada.

A estrutura do time do caso E demonstrou conseguir alcançar níveis mais estratégicos dentro da empresa pois está organizada de uma forma que propicia isso. O Head de Design está conectado com a alta gestão, ao mesmo tempo em que mantém o relacionamento com os *Designers Leads* das equipes.

Dessa forma, os casos C, D e E corroboram com o que Chapman e Plewes (2014) descrevem, pois nesse momento, essas organizações demonstram alto desempenho em UX e já compreendem o valor da inserção da disciplina no desenvolvimento de seus produtos, bem como nos cargos e procedimentos.

Somente o caso D utiliza OKRs, o que corrobora com a ideia de Champan e Plewes (2014), que afirma empresas que tem as metas de UX atreladas à sua maneira de pensar estão focadas no aprimoramento do que foi conquistado até então. Por outro lado, o caso E mencionou recém estar implementando o uso de OKRs. Em estágios de maturidade mais avançados como o dos casos D e E, a importância da UX passa a ser reconhecida e é praticada por diversas equipes, junto com o apoio de diversas lideranças que compartilham a visão de um processo de design em comum (PERNICE et al. 2021).

Nesse momento, segundo Pernice et al. (2021), é preciso atenção ao possível desperdício de esforços, o que sinaliza que a alocação de recursos de UX não está sendo gerenciada da forma adequada. Contudo, todos os casos contrariam essa afirmação, inclusive a empresa D mencionou dificuldades em contratar profissionais sêniores. Já no caso E, existem adversidades no processo de recrutamento devido à velocidade da demanda por profissionais.

Pernice et al. (2021), adicionam mais um passo antes do nível mais alto de maturidade dos três modelos citados nessa pesquisa, o qual denominam como estágio “integrado”. Segundo os autores, devido à alta capacidade da organização de integrar UX aos processos de desenvolvimento, ela é capaz inclusive de criar suas próprias práticas e métodos, agregando inovação ao mercado. Novamente, é importante ressaltar que os casos C, D e E criaram métodos próprios, com base em metodologias e *frameworks* de design.

O ponto de atenção no estágio “integrado” é que o foco pode não estar no usuário, mas sim no processo. Dessa maneira, as lideranças prestam atenção em métricas que se distanciam da perspectiva do usuário (PERNICE et al., 2021). Todavia, o único caso que relatou usar métricas para corrigir a rota e focar nas necessidades do usuário foi o E.

Por fim, a quarta e última etapa da *Design Ladder* é definida como “design como estratégia” (DANISH DESIGN CENTER, 2017). Segundo o DDC (2017), nesse momento o processo de design está incorporado à visão e a metas futuras da organização. Além disso, a organização descreve que existe uma preocupação sobre como o design agregará valor ao negócio. Nenhum dos casos chegou efetivamente a esse nível. Entretanto, nos casos C, D esse processo de reconhecimento a nível estratégico está em progresso. No caso E, o Head de UX já faz parte das discussões com a alta gestão da empresa.

### 5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

No corpo teórico dessa pesquisa, foram trazidos conceitos sobre cultura organizacional e como ela contribui para a difusão da inovação e novas mentalidades em empresas. Durante as entrevistas, em diversos momentos são levantados tópicos que se relacionam com a cultura das organizações. Sendo assim, é significativo para a etapa de análise trazer uma síntese da cultura organizacional em relação ao apoio às práticas de UX.

A profissional do estudo de caso A relatou ter bastante apoio e apreciação por parte da organização em seu trabalho, tanto da equipe de desenvolvimento quanto os vendedores. Um diferencial que apontou, é que ela consegue dialogar com os sócios da empresa a respeito das perspectivas do seu trabalho na organização. Isso, sinaliza a existência de espaço para evoluir. Contudo, a entrevistada também relatou que um dos maiores desafios que enfrenta é a falta de conscientização das pessoas sobre o real objetivo do trabalho em UX. Para ela, a UX ainda é vista como apenas estética e considera crucial mudar essa concepção para continuar a evolução da área na empresa.

Para os casos A e B, que estão em níveis mais iniciais, fica claro que a quantidade de investimento na área de UX é proporcional ao nível em que conseguem

atuar nos processos. Ambos estão em processo de evolução e as perspectivas são muito boas pois as culturas dessas empresas demonstram apoiar a inovação.

No caso C, constatou-se que algumas pessoas da empresa não têm conhecimento sobre UX. De acordo com a entrevistada, desde a fundação a empresa sempre teve uma cultura orientada à tecnologia da informação. Todavia, não se observa resistência por parte dos profissionais em adotar uma cultura mais orientada pelo design. Na visão da profissional, a maioria das pessoas entende do que se trata o trabalho de UX, e aqueles que aprendem acabam se tornando apoiadores da difusão das práticas na organização.

A empresa do caso D demonstrou operar em uma cultura muito positiva para as práticas de UX, afinal, ela foi criada pensando em uma entrega de design de alto nível. O profissional entrevistado relata que para evoluir em termos de maturidade, seria necessário um cargo que mantivesse mais contato com a alta gestão da empresa, como um Head de Design. Portanto, o curso natural é que UX esteja envolvido cada vez mais com a estratégia da empresa.

No caso E, a realização da apresentação do planejamento de evolução de maturidade em UX foi crucial para a alta gestão apoiar a adoção de práticas mais maduras de design. O fato de existir um *Head* aproxima mais o design das discussões da alta gestão. No entanto, ainda existem alguns pontos de dificuldade na compreensão de que UX não é apenas interface. Apesar desse caso ser o que mais apresentou características de níveis mais altos de maturidade, ele também foi o único que pontuou a existência de resistência por parte de alguns profissionais às vezes. Nesse caso, a resistência às vezes é fruto da inexperiência dos designers para lidar com o time.

Verifica-se então que a cultura organizacional é um dos fatores mais importantes para aceitação de novas práticas de desenvolvimento em que incluem o design como crucial para o desenvolvimento de seus produtos. Apenas uma das empresas, o caso D, declarou ter o design como algo já pensado desde a fundação da empresa e que isso contribui bastante para estarem no nível que estão hoje.

Por outro lado, no caso C, apesar de não ser uma cultura orientada ao design, a maturidade adquirida é admirável e as perspectivas futuras de evolução são maiores ainda, afinal, a empresa que a adquiriu conta com processos e cargos bem definidos, e foi criada com a cultura orientada pelo design.

O caso E apesar de ter uma consistência variável entre as startups do *Hub*, demonstrou um nível de maturidade bastante elevado, devido aos processos e a capacidade de alinhamento estratégico com a alta gestão da organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado nessa pesquisa foi motivado pela acelerada emergência da área de Experiência de Usuário no Brasil. Por isso, foi considerado relevante se estudar sobre Maturidade em Experiência de Usuário nesse contexto.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo averiguar a maturidade em UX em empresas do Rio Grande do Sul - Brasil. Sendo assim, observa-se que o objetivo geral foi atendido, pois o trabalho demonstrou que é possível entender o contexto de maturidade em UX que as empresas estão inseridas, bem como constatou que mais da metade dos casos estudados se encontra entre níveis intermediários e pós-intermediários de maturidade.

O primeiro objetivo específico era analisar a existência de lideranças em UX, planejamento e recursos. Esse objetivo foi atendido com o auxílio de um questionário fundamentado em modelos de maturidade existentes, apresentados no referencial teórico.

O segundo objetivo específico tinha o intuito de identificar elementos da cultura empresarial que contribuíssem com a adoção de novas práticas e processos. Esse objetivo também foi atendido, pois através das entrevistas em profundidade, foi possível verificar a existência desses fatores levantados no referencial teórico.

O terceiro objetivo específico visava investigar a influência de promotores da UX nas companhias. Da mesma forma que os demais, esse objetivo também foi atendido. Por meio das entrevistas em profundidade, foi possível apurar como os profissionais de UX atuam na promoção da evolução da maturidade em UX nas organizações.

A pesquisa partiu da hipótese de que o mapeamento do processo de evolução de maturidade em UX, através da adoção de práticas do ramo, poderia ser uma estratégia eficaz porque auxiliaria essas empresas a evoluírem em termos de maturidade. Durante o trabalho, verificou-se que existiam modelos de maturidade que foram criados com esse intuito, porém, não existiam muitas evidências sobre o uso empírico dessas ferramentas, portanto se fez o teste da hipótese. O resultado é que essa pesquisa corroborou com a hipótese levantada.

O problema de pesquisa proposto era qual é o nível de maturidade em práticas de UX das empresas localizadas no Rio Grande do Sul – Brasil, e ele foi respondido

de maneira aproximada pois a metodologia utilizada nessa pesquisa abordou técnicas qualitativas.

Essa pesquisa foi realizada como um estudo de caso múltiplo, e sua coleta de dados ocorreu entre os meses de abril e maio de 2022. Foram conduzidas entrevistas em profundidade com profissionais de UX através da plataforma *Microsoft Teams*. O instrumento utilizado para guiar as entrevistas foi um questionário semiestruturado, criado a partir de modelos de maturidade em UX. Os dados coletados têm caráter qualitativo e fazem parte da realidade de empresas de pequeno a grande porte, localizadas no estado do Rio Grande do Sul – Brasil. Posteriormente, esses dados foram analisados através do método de análise textual-discursivo.

As limitações dessa pesquisa incluem a incapacidade de generalização dos dados devido ao seu caráter qualitativo. Além disso, percebe-se que uma técnica quantitativa poderia ter sido aplicada complementarmente a abordagem qualitativa, para trazer evidências mais concretas para a validação da hipótese. Todavia devido às mudanças no planejamento da coleta de dados o tempo disponível se tornou um fator limitante.

Recomenda-se que para pesquisas futuras sejam abordados assuntos correlatos à maturidade de UX. Por exemplo, a análise da perspectiva de outros profissionais que não atuam diretamente com UX, e como as especificidades dos modelos de negócio podem influenciar a maturidade em UX das organizações.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação: Grupo GEN, 2006. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474400/> Acesso em: 17 mai. 2022.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design management: using design to build value and corporate innovation.** New York, USA: Allworth Press, 2003.
- BRASSCOM. **Relatório Setorial de TIC.** 2019. Disponível em: <https://cryptoid.com.br/wp-content/uploads/2019/05/P-2019-04-25-Dados-Setoriais-TecFo%CC%81rum-v55-compactado.pdf>. Acesso em: 12 de set. 2021.
- CARVAJAL, Carmen L.; MORENO, Ana M. **The maturity of usability maturity models Communications in Computer and Information Science.** Spice, 2017.
- CHAPMAN, Lorraine; PLEWES, Scott. **A UX Maturity Model: Effective Introduction of UX into Organizations,** Macadamian Technologies: 2014, p. 12-22.
- DANISH DESIGN CENTER. **The Design Ladder: Four steps of design use.** Disponível em: [https://issuu.com/dansk\\_design\\_center/docs/design-ladder\\_en](https://issuu.com/dansk_design_center/docs/design-ladder_en) Acesso em 20 de nov. 2021.
- FRASER, Jennifer. PLEWES, Scott. **Applications of a UX maturity model to influencing HF best practices in technology centric companies.** 2015. Disponível em: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). Acesso em 28 mar. 2022.
- GALIAZZI, Maria do C. **Análise Textual Discursiva.** Unijuí, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586074192/>. Acesso em: 17 mai. 2022.
- GARRETT, Jesse J. **The elements of user experience: user-centered design for the Web and beyond.** 2. ed. Berkeley, USA: New Riders, 2011.
- GIBBONS, Sarah; PERNICE, Kara; MORAN, Kate; WHITENTON, Kathryn. **Four Factors in UX Maturity.** Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/factors-ux-maturity/> Acesso em 20 de nov. 2021
- LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** Grupo GEN, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 16 mai. 2022.
- LOWDERMILK, Travis. **User-Centered Design: A Developer's Guide to Building User-Friendly Applications.** Sebastopol: O'Reilly Media, 2013.
- MARTINS, E.; TERBLANCHE, F. **Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, European Journal of Innovation Management,** 2003, Vol. 6 Issue: 1, pp.64-74, Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>. Acesso em 16 mai. 2022.



MATT, C.; HESS, T; BENLIAN, A. **Digital Transformation Strategies, Business and Information Systems Engineering**, 2015, Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>. Acesso em 18 mai. 2022.

MORGAN, Gareth. **A criação da realidade social: As organizações vistas como culturas**. In: MORGAN, Gareth. **Imagem da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 136 - 169.

NIELSEN, J. **Usability Engineering. Mountain View**: Academic Press, 1993.

NORMAN Don. **O Termo "UX"**. Youtube, 2 de jul. 2016. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=9BdtGjoIN4E>. Acesso em 04 de jun. 2022.

NORMAN, D.; NIELSEN J. **The Definition of User Experience (UX)**. Nielsen Norman Group, 2021. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>. Acesso em: 12 de set. de 2021.

PANORAMA UX. **O mercado de UX em um ano pandêmico**. 2021 Disponível em: <https://panoramaux.com.br/>. Acesso em: 18 de set. 2021.

PATE, D. **LinkedIn. The Top Skills Companies Need Most in 2020 - And How to Learn Them**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2020and-how-to-learn-them>. Acesso em: 18 de set. 2021.

THE INTERACTION DESIGN FOUNDATION. **A maior escola de design online do mundo**, 2022. Disponível em: <https://www.interaction-design.org/about/people-behind> Acesso em 01 de jun. 2022.

THE INTERACTION DESIGN FOUNDATION. **Mads Soegaard**. Disponível em: [https://www.interaction-design.org/mads\\_soegaard](https://www.interaction-design.org/mads_soegaard) Acesso em 01 de jun. 2022.

VETROV Y. **Applied UX Strategy, Part 1: Maturity Models**. 2013. Disponível em: <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2013/12/applied-ux-strategy-part-1-maturity-models.php>. Acesso em: 28 mar. 2022.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 01 dez. 2021.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Introdução ao Roteiro de Entrevista

1. Poderia me contar brevemente sobre ti, e tua carreira em UX?
2. Poderia me contar como surgiu a empresa e um pouco da história dela?
3. Quando e como que as práticas de UX começaram a ser introduzidas na organização?

### Roteiro de Entrevista

1. Em qual momento o UX entra no processo de desenvolvimento do produto?
2. Como ocorre o planejando das práticas de UX dentro dos projetos?
3. Quais são os recursos, metodologias e ferramentas que a equipe de UX conta?
4. Existe algum tipo de pesquisa com o usuário?
5. Vocês conseguem aplicar essas práticas durante todo o ciclo de desenvolvimento do produto?
  - A equipe/profissional de UX tem tempo hábil para entregar a demanda?
  - O UX consegue ser aplicado de maneira semelhante em diferentes projetos ou equipes? (Ferramentas, treinamento, informações, pesquisa)
6. Quais os tipos de cargos relacionados a UX que existem hoje?
7. Existe possibilidade de crescimento na carreira dentro da empresa?
8. Quem contribui propriamente para as práticas de UX dentro da organização?
9. Apenas dentro de uma área específica ou envolve outras áreas? Quais? Como participam?
10. Como o restante da organização enxerga o UX? As pessoas entendem do que se trata?
11. Como é o apoio da organização em relação às práticas de UX?
12. Existem outras lideranças formais e informais além de você?
13. Quantas? Para quantos profissionais?
14. Como a equipe se reorganiza quando precisa realocar recursos ou perde profissionais?
15. Como você enxerga o UX em relação a estratégia da empresa? Existem metas atreladas a UX?

16. A área de UX tem um orçamento adequado na sua visão?
17. Você diria que hoje os resultados de UX estão orientados a entrega de novas funcionalidades ou ao atendimento dos objetivos do projeto de acordo com as necessidades do usuário?
18. Como vocês medem os resultados do UX nos projetos? Existe algum tipo de monitoramento?

#### **Encerramento do Roteiro da Entrevista**

19. Como você enxerga a maturidade da organização em termos de práticas UX?
20. Quais são os principais desafios para evoluir em termos de maturidade em UX?