

Ana Carolina Ribeiro Ferreira Da Costa

# A realidade incoerente do design em plataformas digitais

uma análise crítica sobre a  
percepção de designers sobre  
sua atuação profissional

São Paulo, 2023



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO E DESIGN  
MESTRADO EM DESIGN

ANA CAROLINA RIBEIRO FERREIRA DA COSTA

**A realidade incoerente do design  
em plataformas digitais:**  
uma análise crítica sobre a percepção de  
designers sobre sua atuação profissional

São Paulo/SP  
2023





ANA CAROLINA RIBEIRO FERREIRA DA COSTA

**A realidade incoerente do design  
em plataformas digitais:**  
uma análise crítica sobre a percepção de  
designers sobre sua atuação profissional

Versão corrigida

Dissertação apresentada à Faculdade de Arquitetura,  
Urbanismo e Design da Universidade de São Paulo,  
para obtenção do título de Mestre em Ciências pelo  
Programa de Pós-Graduação em Design.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Manuel Reis Velloso

São Paulo/SP  
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço Técnico de Biblioteca  
Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo

Costa, Ana Carolina Ribeiro Ferreira da

A realidade incoerente do design em plataformas digitais: uma análise crítica sobre a percepção de designers sobre sua atuação profissional / Ana Carolina Ribeiro Ferreira da Costa; orientador Leandro Manuel Reis Velloso. - São Paulo, 2024.

161 p.

Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo. Área de concentração: Design.

1. Design de Experiência do Usuário. 2. Trabalhadores da Tecnologia. 3. Economia de Plataforma. I. Velloso, Leandro Manuel Reis, orient. II. Título.





## Agradecimentos

Este trabalho é fruto não apenas de minha dedicação, mas de todos os que cruzaram e trilharam essa jornada comigo. É inevitável contar com o apoio de muitas pessoas ao longo das empreitadas que escolhemos realizar na vida e agradecer-las é uma forma de também dizer que os resultados são, em parte, reflexo dos esforços delas.

Em primeiro lugar, agradeço ao Leandro por me ajudar a ver o melhor da minha pesquisa, compreendendo coisas que eu não vi ao longo do caminho, com a paciência necessária para essa orientação. Obrigada também por ensinar os caminhos das pedras com um cuidado que me inspira a seguir o caminho da docência.

Agradeço ao Kevin, amigo, companheiro e amor de todas as horas, que me ajudou a assimilar e organizar minhas próprias ideias, muitas vezes durante nosso gostoso ritual de café da manhã. Agradeço também a Karina e a Luisa por sempre serem sempre um ponto de apoio, conforto e boas risadas. Também agradeço à Camilla, à Priscila, à Maria Alice: as melhores companhias para as sarna em que a gente se coloca ao longo de um mestrado. Agradeço à Audrey pela grande ajuda na reta final, sem você esse trabalho não teria sido entregue. Agradeço também ao João, ao Victor, ao Thiago, ao Henry, ao Tadeu, ao Anderson, à Casé, ao Tinoco e a todos os outros amigos, amigas e colegas de trabalho que talvez nem saibam, mas indiretamente me ajudaram a chegar até aqui.

Por fim, agradeço também o apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) para a realização do presente trabalho.



*“O único jeito de não ficar triste é ficar puto”*

(DUVIVIER, 2019).

DA COSTA, Ana Carolina Ribeiro Ferreira. **A realidade incoerente do design em plataformas digitais: uma análise crítica sobre a percepção de designers sobre sua atuação profissional.** 2023. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e Design, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

## Resumo

Dentro das ciências sociais há pelo menos duas décadas já se discute a Economia de Plataforma segundo a perspectiva das consequências que tais modelos de negócio geram nas vidas de quem consome ou trabalha em plataformas digitais. No entanto, ainda é pouco conhecida a percepção que os trabalhadores que as projetam e as programam, também conhecidos como trabalhadores da tecnologia, têm sobre seus próprios objetos de trabalho. Dentro desse recorte, a visão que designers têm sobre seu próprio trabalho é ainda menos explorada. Desse modo, a presente dissertação tem por objetivo investigar, a partir de uma visão crítica sobre a prática profissional, o que pensam e como se posicionam os designers que atuam em empresas plataforma, observando especialmente suas percepções sobre os usuários para os quais projetam. Para tanto são mobilizadas referências teóricas sobre o *UX Design* e a Economia de Plataforma, de modo a compreender e definir como se dá a prática de design dentro do contexto de empresas plataforma. Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo baseiam-se na abordagem denominada Teoria Fundamentada em Dados. As atividades de pesquisa foram executadas em duas etapas, sendo a primeira pautada em revisões de literatura (exploratória e sistemática) e a segunda na realização de entrevistas com dezoito designers profissionais. Para tratamento e consolidação dos dados levantados nas entrevistas utilizamos o método do diagrama de afinidades. Como principal resultado apresentamos a visão que designers têm sobre seu trabalho, incluindo o relacionamento que desenvolvem com usuários, e como a prática se desenvolve no mercado. Demonstramos como o design hoje, dentro de empresas plataforma, tem por objetivo primordial atender às necessidades das organizações, não às dos usuários, tal como a retórica do *UX Design* prega. Por fim, a presente dissertação contribui para o avanço do conhecimento acadêmico na medida em que apresenta um mapeamento e uma análise crítica sobre a visão que a classe trabalhadora dos designers, neste âmbito profissional, têm sobre si mesma.

Palavras-chave: Design de Experiência do Usuário, Trabalhadores da Tecnologia, Economia de Plataforma



**The Design incoherent reality in digital platform:** a critical analysis from designer's perception about their practices

## Abstract

*Within the field of social sciences, there has long been a discussion about the Platform Economy, examining the consequences that such business models generate in the lives of those who consume or work on digital platforms. However, the perspective of the workers who design and program these platforms, also known as tech workers, regarding their own work objects, remains relatively unknown. In this context, the perspective that designers hold about their own work is even less explored. Thus, the present dissertation aims to investigate, from a critical perspective on professional practice, what designers who work in platform companies think and how they position themselves, with a particular focus on their perceptions of the users for whom they design. To achieve this, theoretical references on UX Design and the Platform Economy are mobilized to understand and define how the practice of design unfolds within the context of platform companies. The methodological procedures adopted in this study are based on the approach known as Grounded Theory. The research activities were carried out in two stages, with the first stage consisting of literature reviews (exploratory and systematic), and the second stage involving interviews with eighteen professional designers. To process and consolidate the data collected in the interviews, the affinity diagram method was used. The main result presented here is the perspective that designers have about their work, including the relationship they develop with users and how the practice unfolds in the market. We demonstrate that within platform companies today, design primarily focuses on meeting the needs of organizations rather than those of users, in contrast to the principles of UX Design. In conclusion, this dissertation contributes to the advancement of academic knowledge by providing a mapping and critical analysis of the perspective that the working class of professional designers, who practice UX Design in platform companies, hold about themselves.*

*Keywords: User Experience Design, Tech Workers, Platform Economy*

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>16</b>
	1.1. Contexto e justificativa	17
<b>2</b>	<b>Procedimentos Metodológicos</b>	<b>24</b>
	2.1. Revisão Exploratória e Sistemática de Literatura.	26
	2.2. Protocolo de Revisão sistemática de Literatura	27
	2.3. Entrevistas com designers	29
<b>3</b>	<b>Definindo a <i>UX</i> e o <i>UX Design</i></b>	<b>36</b>
	3.1. A invenção da <i>UX</i>	38
	3.2. O que é <i>UX Design</i> ?	45
<b>4</b>	<b>As empresas plataforma</b>	<b>54</b>
	4.1. O que são empresas plataforma?	56
	4.2. O <i>UX Design</i> como estratégia de negócio	61

<b>5</b>	<b>O papel do design nas empresas plataforma</b>	<b>64</b>
	5.1. A posição do design na estrutura corporativa	66
	5.2. “Advogados do usuário”: designers enquanto representantes	80
	5.3. O relacionamento entre designers e usuários	84
	5.4. Propósitos como técnica de gestão dos trabalhadores	91
	5.5. Designer como conciliador	97
<b>6</b>	<b>Horizontes para o campo</b>	<b>102</b>
	6.1. A formação do profissional	104
	6.2. Cooperativismo de plataforma, uma ideia alternativa de modelo produtivo	108
	6.3. <i>Tech Workers</i> : uma nova fronteira para pesquisas sobre plataformas digitais	111
<b>7</b>	<b>Conclusão</b>	<b>114</b>
<b>8</b>	<b>Referências</b>	<b>118</b>
<b>9</b>	<b>Apêndice</b>	<b>134</b>

# Capítulo 1

# Introdução

# 1.1 Contexto e justificativa

## 1.1.1 O contexto e o fenômeno da Economia de Plataforma

Em 2013 o nome Economia do Compartilhamento já era usado pela mídia estadunidense para classificar empresas como Uber, Taskrabbit, Lyft, entre outras, apontando-as como inovadoras e com grande potencial positivo na sociedade (Economist, 2013; Hu, 2013; Singer, 2014). As organizações eram descritas e aclamadas por terem seus modelos de negócio baseados na lógica de compartilhar objetos ou força de trabalho ociosos, os quais eram potencializados pelo poder de rede da *internet*. No Brasil menções a Economia do Compartilhamento surgem na mídia tradicional também por volta de 2013 (Maciel *et al.*, 2013) sob a mesma perspectiva de inovação, indicando as mudanças que tais negócios traziam.

As plataformas inseridas no contexto da Economia do Compartilhamento podem ser vistas como descendentes diretas de uma ideia utópica da tecnologia como geradora de ambientes melhores. O termo Economia do Compartilhamento surge por volta de 1970, proposto pelo professor de sociologia estadunidense Marcos Felson, com a ideia central de práticas sociais nas quais indivíduos compartilham ou transferem seu direito de uso de objetos pessoais a outras pessoas por meio de uma estrutura comunitária, gerando, desta forma, novos modelos de negócio (Du, 2020). A Economia do Compartilhamento caracterizada por Felson estaria muito associada, portanto, a práticas mais sustentáveis, tanto no aspecto ambiental quanto nos aspectos social e econômico.

Tom Slee (2019) também reforça que o conceito surge de uma ideia positiva de que indivíduos podem se auxiliar mutuamente em pequenas ações cotidianas como dar carona a alguém ou emprestar algum objeto ao seu vizinho. Porém o autor, ao observar como tais organizações realmente operam, questiona a ideia concebida como uma relação de ganha-ganha

entre iguais, onde de um lado alguém obtém o serviço do qual necessita e, de outro, alguém ganha algum “trocado extra”.

Em um mapeamento feito com 44 plataformas globais citadas como plataformas da Economia do Compartilhamento, concluiu-se que apenas duas deveriam ser classificadas realmente como plataformas de colaboração, enquanto as outras se tratavam de “agregadoras de serviços que se utilizam das dinâmicas dos antigos processos de capitalização e mercantilização, agora potencializados pelo uso da rede” (Silveira *et al.*, 2018). Morozov (2018) também aponta que as plataformas deixaram de ser vistas como agentes inofensivos, neutros e preocupados em melhorar a vida em sociedade. Para o autor é indiscutível o poder concentrado nas mãos de grandes organizações operadoras das plataformas digitais, seus projetos de dominação e interesses mercantis.

Fato é que o termo Economia do Compartilhamento é mal compreendido e mal articulado, tendo diversas outras nomenclaturas usadas como sinônimos. Buscando sintetizar e organizar o que seria o fenômeno da Economia do Compartilhamento, em 2017, o Fórum Econômico Mundial propõe que o termo seja considerado como uma expressão guarda-chuva, agrupando outras denominações como *collaborative consumption*, *gig economy*, *on-demand economy*, entre outros (Akhmedova, Marimon e Mas-Machuca, 2020). Essa forma de olhar para o fenômeno é suportada por outros pesquisadores (Akin *et al.*, 2021). Tal fusão de termos, apesar de não solucionar todas as questões, pode até parecer mais adequada, principalmente quando observamos todos os tipos de serviços enquadrados sob a denominação.

Durante a pesquisa encontramos uma infinidade de tipos de negócios descritos sob o tal rótulo da Economia do Compartilhamento. A título de exemplo, são descritas desde plataformas de prestação de serviços entre vizinhos (Akin *et al.*, 2021) até compartilhamento de objetos físicos como cadeiras de massagem e ferramentas (Li e Yu, 2019; Qian, Jiayu e Yu, 2018), sendo notável o número de artigos que tratam especificamente sobre serviços relacionados a caronas e compartilhamento de automóveis (Al Khamissi e Pflieger, 2019; Dedema e Zhang, 2019; Gomez Ruiz *et*

*al.*, 2020; Humayoun *et al.*, 2017; Lasmar *et al.*, 2019; Souza *et al.*, 2019; Xie *et al.*, 2020; Xie e Han, 2019). O fato talvez se dê pela proeminente associação entre a empresa Uber e a Economia do Compartilhamento, ainda que a empresa tenha se auto-declarado como parte do fenômeno apenas cinco anos após a sua fundação (Slee, 2019).

No entanto, apesar de em alguns contextos essas nomenclaturas serem consideradas sinônimos, é importante observar que cada um desses rótulos indicam abordagens diferentes de estudo sobre tal fenômeno social e econômico. Como descreve Kenney e Zysman (2016), enquanto fomentadores de tais tipos de negócios preferem os nomes Economia Criativa ou Economia Colaborativa, evidenciando o aspecto positivo que estariam oferecendo à sociedade, aqueles mais críticos às operações de tais organizações costumam preferir o nome *Gig Economy*<sup>1</sup>, ou Economia de Bicos em português, enfatizando principalmente aspectos trabalhistas e sociais envolvendo as plataformas. Há ainda quem prefira o termo Economia de Plataforma por, em teoria, ser mais neutro e capaz de abarcar o maior número possível de empresas dentro do fenômeno, sejam quais forem suas atividades em relação aos negócios, políticas ou interações sociais (Kenney e Zysman, 2016).

Tendo em vista como tais expressões são utilizadas hoje em outras pesquisas e os negócios enquadrados sob as nomenclaturas, é preciso compor qual o conceito e o nome que utilizaremos neste trabalho, que usa o contexto de tal fenômeno econômico para compreender a posição do designer dentro de empresas operadoras de plataformas digitais. Nossa definição é extraída, portanto, a partir daquilo que é possível encontrar de similaridade entre as diversas atividades denominadas, *a priori*, como Economia do Compartilhamento.

A característica fundamental desses negócios, descrita por vários autores, reside no fato de que são viabilizados por meio de algoritmos (Akin *et al.*, 2021; Curtis *et al.*, 2020; Du, 2020; Fedosov, Albano e Langheinrich, 2018; Humayoun *et al.*, 2017; Kou e Gray, 2018; Lasmar *et al.*, 2019; Souza *et al.*, 2019) e que podem ser utilizadas por meio de aplicativos (Lasmar *et al.*, 2019). Um segundo atributo relevante para a

---

<sup>1</sup> O termo *Gig* faz referência a expressão utilizada no início do século XX por músicos de jazz estadunidenses ao se referir a shows esporádicos para os quais eram chamados, que poderiam acontecer aos finais de semana apenas, deixando-os ociosos no restante dos dias da semana (Góes, Firmino e Martins, 2021; Muntaner, 2018). O termo carrega para os dias de hoje a mesma ideia de ocupação esporádica, com tempo pré estabelecido e sem vínculo empregatício, tais como profissionais freelancers e autônomos.

definição desse tipo de negócio é sua capacidade de prover conexões entre pessoas ou entre pessoas e coisas (Akin *et al.*, 2021; Curtis *et al.*, 2020; Dedema e Zhang, 2019; Li e Yu, 2019; Souza *et al.*, 2019; True *et al.*, 2017), gerando comunidades ao redor das plataformas (Akhmedova, Marimon e Mas-Machuca, 2020; Akin *et al.*, 2021; Du, 2020; Humayoun *et al.*, 2017). No entanto, usuários descrevem que as interações promovidas nessas comunidades não vêm acompanhadas de um real sentimento de pertencimento (Fedosov, Albano e Langheinrich, 2018). A ideia de comunidades estaria, então, relacionada à necessidade de negócio de conquistar e manter uma grande massa de usuários (Akhmedova, Marimon e Mas-Machuca, 2020).

Outro ponto relevante tratado pela literatura é a facilidade de acesso proposta por plataformas da Economia do Compartilhamento a bens e serviços que seriam de difícil obtenção por questões financeiras ou operacionais. Pesquisadores elencam como estratégia dessa facilitação a redução de custos gerada pela transferência temporária de propriedade, a otimização do uso de objetos gerenciada por meio de tecnologia computacional (Akin *et al.*, 2021; Curtis *et al.*, 2020; Lasmar *et al.*, 2019) e, principalmente, a utilização de recursos (objetos, habilidades, pessoas, etc) que estariam ociosos (Akin *et al.*, 2021; Curtis *et al.*, 2020; Du, 2020; Lasmar *et al.*, 2019; Li e Yu, 2019; Xie e Han, 2019). Essa última característica é utilizada para basear a ideia de que negócios da Economia do Compartilhamento trazem benefícios ambientais à sociedade promovendo a utilização de itens já existentes em detrimento da produção de novos, economizando o consumo de matéria-prima e energia (Akin *et al.*, 2021; Al Khamissi e Pflöging, 2019; Bae *et al.*, 2021; Dedema e Zhang, 2019; Humayoun *et al.*, 2017; Lasmar *et al.*, 2019; Xie e Han, 2019).

A ideia é sedutora, porém não é fácil de ser aplicada a todos os modelos de negócio enquadrados sob o guarda-chuva da Economia do Compartilhamento, como por exemplo, plataformas de compartilhamento de bicicletas e cadeiras de massagem (Qian, Jiayu e Yu, 2018; Wu *et al.*, 2019). Nesses casos os produtos não apenas são novos como possuem características mais adequadas ao compartilhamento, como por exemplo, o uso de materiais muito robustos para garantir que um único produto



dê o suporte necessário a uma variada gama de necessidades de uso. Produtos desenvolvidos para o uso individual teriam outras características como maiores possibilidades de personalização e o uso de cores e materiais que estivessem alinhados com a preferência de determinado público alvo (Du, 2020). Pensando, ainda, naquelas empresas que baseiam suas soluções em aplicativos que buscam compartilhar o tempo ou as habilidades de seus usuários, fica difícil avaliar qual recurso natural estaria sendo de fato poupado. Esse é o caso das plataformas “vizinho ajuda vizinho” (Akin *et al.*, 2021), nas quais alguns usuários se disponibilizam a colaborar com outros usuários deixando à disposição da rede de pessoas um pouco de seu tempo ou alguma habilidade específica que venham a ter, como por exemplo habilidade em realizar pequenos reparos na casa.

Por fim, outro aspecto importante elencado diz respeito à centralidade que tais plataformas têm em oferecer um serviço, não um produto (Basukie, Wang e Li, 2020; Du, 2020; Lasmar *et al.*, 2019; Norlander *et al.*, 2021; Xie e Han, 2019), ainda que existam alguns modelos de negócio dentro de um sistema de oferecimento de serviços e produto (Basukie, Wang e Li, 2020; Norlander *et al.*, 2021), como o caso do compartilhamento de bicicletas (Souza *et al.*, 2019).

Em síntese, poderíamos sugerir que negócios do fenômeno chamado majoritariamente como Economia do Compartilhamento, são definidos como: empreendimentos fundamentados em tecnologias computacionais que oferecem serviços de conexão entre pessoas ou entre pessoas e objetos, por meio de plataformas digitais, manipulando grandes massas de usuários, podendo estar circunscritos ao sistema produto-serviço. Essa definição, apesar de esclarecedora, inviabiliza o uso do termo “Compartilhamento”, afinal, o serviço de conexão é bastante distinto daquele que seria o de compartilhamento. Desta maneira, também optamos pela nomenclatura Economia de Plataforma, termo que destaca uma das características mais importantes e mais citadas de tais negócios: o fornecimento de uma plataforma digital gerenciada via algoritmos e que, por sua vez, é um dos objetos diretos do trabalho de designers que atuam em empresas plataforma.

## 1.1.2 Objetivos de pesquisa e contribuições: a visão de designers enquanto *tech workers*

Há pelo menos duas décadas já se discute nas ciências sociais o papel e os desdobramentos da Economia de Plataforma, no entanto usualmente são apresentadas pesquisas sob a perspectiva de usuários ou trabalhadores afetados pelas plataformas digitais (Abílio, Amorim e Grohmann, 2021; Dutra e Sepúlveda, 2020; Vaclavik, Macke e Faturi e Silva, 2020). Ainda é pouco conhecida a visão de trabalhadores que projetam e desenvolvem tais plataformas digitais, conhecidos pela literatura internacional como *tech workers*<sup>2</sup>, sobre seus próprios objetos de trabalho (Di, 2023). Dentro desse recorte, a visão que designers têm sobre seu próprio trabalho é ainda menos explorada.

Portanto, a presente dissertação tem por objetivo investigar, a partir de uma visão crítica sobre a prática profissional, o que pensam e como se posicionam os designers que atuam em empresas plataforma. Dialogando com a literatura das ciências sociais que abordam criticamente o impacto das plataformas digitais na vida de seus usuários (Apouey *et al.*, 2020; Churchill e Craig, 2019; Morozov, 2018; Muntaner, 2018; Newlands, 2020; Slee, 2019), o presente trabalho dá especial atenção àquilo que designers pensam sobre os usuários das plataformas que ajudam a projetar. Além disso, também confrontamos a ideia do “design para um mundo melhor” (Norman, 2023), muito difundida no meio profissional, e bastante presente dentro da prática conhecida como *UX Design*. Dessa maneira, a discussão sobre o que é e como se aplica o *UX Design*, e a compreensão sobre o cargo do *UX Designer* também serão relevantes para nosso contexto.

Por fim, temos por objetivo mapear e discutir a auto-percepção que designers têm sobre suas próprias práticas profissionais em empresas plataforma. A pesquisa, dessa maneira, propõe um novo olhar para a pesquisa em *UX Design*, propondo que sejam abertas discussões sobre os modos de trabalho dos designers dentro do contexto do projeto de plataformas digitais.

---

<sup>2</sup> Expressão utilizada para se referir a trabalhadores que atuam no mercado de empresas que desenvolvem e operam tecnologias digitais (Di, 2023; Dorschel, 2022; Roy, 2021)



## Capítulo 2

# Procedimientos metodológicos

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo baseiam-se na abordagem denominada Teoria Fundamentada em Dados. Desenvolvida pela socióloga Kathy Charmaz (2009), essa abordagem representa um método sistemático de coleta e análise de dados qualitativos que tem como objetivo a geração de teorias ou conceitos teóricos a partir dos próprios dados, ao invés de partir de teorias preexistentes. Nessa perspectiva, os pesquisadores se envolvem diretamente com os dados e conduzem análises constantes, visando identificar padrões, categorias e relacionamentos emergentes, com o intuito de construir uma teoria embasada nos dados coletados. Trata-se, portanto, de uma abordagem qualitativa e indutiva que valoriza a imersão nos dados e a construção teórica a partir deles.

A seguir, descreveremos os procedimentos e ferramentas utilizadas ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Como será detalhado na sequência, as atividades de pesquisa foram conduzidas nas seguintes etapas:

1. Revisão bibliográfica, englobando uma revisão sistemática da literatura (RSL) e revisões exploratórias (Flor *et al.*, 2021) *et al.*, 2021);
2. Realização de entrevistas com designers profissionais;
3. Análise e tratamento de dados qualitativos;
4. Consolidação teórica a partir dos resultados obtidos.

## 2.1 Revisão Exploratória e Sistemática de Literatura.

A fim de obter um panorama geral das pesquisas em design dentro do recorte da Economia de Plataforma, conduziu-se primeiro uma revisão sistemática de bibliografia, utilizando-se do protocolo descrito a seguir. Na segunda etapa, de revisão exploratória, foram analisados textos de autores do *UX Design* e da Economia de Plataforma, mencionados em artigos lidos na primeira etapa. Também foram considerados autores encontrados ao longo do percurso acadêmico da pesquisadora.

Dentre as principais questões que nortearam ambas as revisões estão:

- O que é e como se dá a Economia de Plataforma no Brasil e quais as empresas plataforma atuantes e relevantes no país?
- Que principais autores e métodos, que abordam a experiência dos usuários, são utilizados para embasar os processos de design em produtos e serviços da Economia de Plataforma?
- Quais origens são apontadas para o *UX design*?
- Quais e como são aplicadas as abordagens de *UX Design* que se relacionam ao usuário utilizadas por designers que trabalham em empresas plataforma?;
- Que percepções os designers têm sobre sua própria produção em relação ao impacto que seu trabalho causa na experiência dos usuários?

## 2.2 Protocolo de Revisão Sistemática de Literatura

A revisão sistemática de literatura foi conduzida segundo a abordagem de cinco passos descrita por Medeiros (2015): definição da pergunta, busca por evidências, revisão e seleção de estudos, análise de qualidade metodológica de estudos e apresentação de resultados.

Partindo do problema de pesquisa, sobre como são as abordagens de design relacionadas ao usuários para a concepção de plataformas da Economia de Plataforma, foram levantadas dez perguntas de pesquisa, agrupadas em quatro temáticas: 1) O fenômeno da Economia de Plataforma; 2) Referenciais utilizados para a definição de *User Experience Design*; 3) Abordagens de design envolvendo usuários e 4) Reflexões críticas sobre *User Experience* na Economia de Plataforma (quadros 1 a 4).

---

### **Quadro 1. O fenômeno da Economia de Plataforma**

---

- 1.1. Que definições são dadas para Economia de Plataforma?
- 1.2. Como funcionam as plataformas da Economia de Plataforma?
- 1.3. Como são as experiências de usuários descritas sobre a Economia de Plataforma?

---

### **Quadro 2. Referenciais do *User Experience Design***

---

- 2.1. Que definições são dadas para o conceito de *User Experience* no contexto das plataformas digitais da Economia de Plataforma?
- 2.1. Quais os autores citados e relevantes sobre *User Experience*?
- 2.2. Quais as origens de tais autores ou métodos que abordam a experiência do usuário?

---

### **Quadro 3. Abordagens de design envolvendo usuários utilizadas em plataformas da Economia de Plataforma**

---

- 3.1. Que abordagens de *UX Design* são citadas ou descritas nos processos criativos de produtos e serviços da economia de plataforma?
- 3.2. Que diretrizes são utilizadas para as abordagens junto aos usuários?

---

### **Quadro 4. Reflexões críticas sobre *User Experience* na Economia de Plataforma**

---

- 4.1. Que reflexões críticas têm sido feitas em relação às abordagens que tratam da Experiência do Usuário?
- 4.2. Que reflexões críticas têm sido feitas a respeito do impacto de plataformas da Economia de Plataforma?

Após pesquisas preliminares, a plataforma Scopus foi selecionada como base de busca. Também foram realizadas buscas na base de periódicos Capes e Web Of Knowledge, porém ambas não apresentaram números significativos de resultados nem artigos tão relevantes para o escopo dessa revisão sistemática. Foram utilizadas as palavras-chaves: *user experience; ux; design; platform economy; sharing economy; gig economy; digital economy; On-demand economy*, conforme a sentença de busca descrita abaixo:

((“user experience” OR “ux”) AND (design)) AND ((“platform economy” OR “sharing economy” OR “gig economy” OR “digital economy” OR “On-demand economy”))

Foram selecionados artigos publicados entre 2017 e 2021 totalizando 439 estudos. Foram considerados aceitos artigos que abordassem o tópico da *User Experience*, definido como “Todos os aspectos do usuário com a organização e seus produtos e serviços” (Norman, Nielsen,



2006), relacionado-o a plataformas da Economia de Plataforma, definida como “onda de novos negócios que usam a internet para conectar consumidores com provedores de serviços para trocas” (Slee, 2019, p. 33). Foram excluídas revisões sistemáticas, artigos que tratavam de outros tipos de interfaces digitais tais como e-commerces e portais de notícias e artigos que tratavam da *User Experience* para definir a familiaridade de um usuário com determinado artefato. A fase de escaneamento foi feita em duas rodadas e ao final foram obtidos 22 artigos elegíveis para o estudo (quadro 5).

---

#### **Quadro 5. Etapas de seleção de artigos para RSL**

---

Busca	Total de artigos encontrados na base SCOPUS (n= 439)
Fase de escaneamento	Artigos selecionados após leitura de resumos (n=30)
Definição de elegibilidade	Total de artigos considerados após leitura completa (n=22)

## 2.3 Entrevistas com designers

Nesta etapa foi utilizado o método de entrevista semi-estruturada na modalidade de entrevista com especialista, no qual o interesse maior para com a pessoa entrevistada é sua capacidade enquanto especialista de um certo campo ou área, não suas experiências pessoais (Flick, 2004). A pesquisa foi aprovada pelo CEP Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo - EACH/USP em 26/11/2021, sob o certificado de apresentação para apreciação ética (CAAE): 52971821.9.0000.5390.

As entrevistas tiveram por finalidade abordar os seguintes tópicos e seus respectivos roteiros podem ser encontrados nos apêndices 3 e 4:

1. Abordagens com usuário;
2. Percepção sobre impacto do trabalho dos designers;
3. Atividades do dia a dia e da organização equipe;
4. Características da empresa onde trabalha ou trabalhou.

Nas primeiras entrevistas surgiram espontaneamente os tópicos sobre a formação em *UX Design* e Design Estratégico, que foram incorporados às entrevistas subsequentes. Os entrevistados foram enquadrados em dois grupos a fim de que, ao final, suas respostas pudessem ser contrastadas: designers que ocupavam cargos de gestão; designers que ocupavam cargos operacionais na empresa. Deu-se prioridade para entrevistar gerentes e operacionais de mesmas organizações de modo a garantir a comparabilidade dos dados. Para garantir a relevância dos dados obtidos com as entrevistas foram elaborados critérios para a seleção das empresas das quais os designers deveriam fazer parte e, posteriormente, critérios para a seleção dos profissionais que seriam abordados.

#### Critérios para seleção das empresas

- Negócios que se enquadrem na definição de Economia do Compartilhamento: “novos negócios que usam a *internet* para conectar consumidores com provedores de serviço para trocas no mundo físico, como aluguéis imobiliários de curta duração, viagens de carro ou tarefas domésticas” (Slee, 2017, p. 33).
- Empresas que tenham suas operações em território nacional;

- Empresas que possuam escritórios de design no Brasil ou que contratem designers brasileiros.

A partir dos critérios, foram selecionados designers de empresas previamente listadas que, além de se enquadrarem no conceito de empresas plataforma, atuavam em atividades como logística, transporte privado urbano, entrega de alimentos e bebidas, serviços imobiliários e comércio online. Durante a execução do projeto muitos designers se recusaram a conversar ou nem chegaram a responder às solicitações de entrevista. Para aqueles que aceitaram participar desta pesquisa, firmamos o compromisso de resguardar suas identidades. Por tal motivo não serão nomeadas as empresas onde os entrevistados trabalhavam para evitar possíveis rastreamentos.

Para a seleção dos profissionais foram utilizados os seguintes critérios:

- Possuir pelo menos cinco anos de experiência profissional na área;
- Ter atuado entre Março/21 e Março/22 em uma das empresas consideradas nos critérios acima;
- Trabalhar diretamente com o design de sites ou aplicativos destinados a usuários finais.

Todos os profissionais foram buscados e contatados via rede social LinkedIn. Ao todo contatou-se 40 designers profissionais, dos quais 20 aceitaram realizar entrevistas, destas, duas foram descartadas porque os designers não se enquadraram nos requisitos de tempo de trabalho e área de atuação. Foram consideradas, por tanto, 18 entrevistas, das quais 8 eram de pessoas em cargos de gestão de design das empresas e 10 ocupavam cargos operacionais. Ao constatar-se por meio da saturação teórica a suficiência dos dados obtidos, encerramos a etapa de coleta com 18 entrevistas ao todo.

## 2.3 Entrevistas com designers

As entrevistas foram todas transcritas de forma literal e então aplicou-se o método do diagrama de afinidades (Holtzblatt e Beyer, 2017). Nele as entrevistas são separadas em pequenos trechos que refletem uma única ideia, o trecho passa então por uma codificação e simplificação para que o número de palavras caiba e seja legível em uma única nota adesiva.

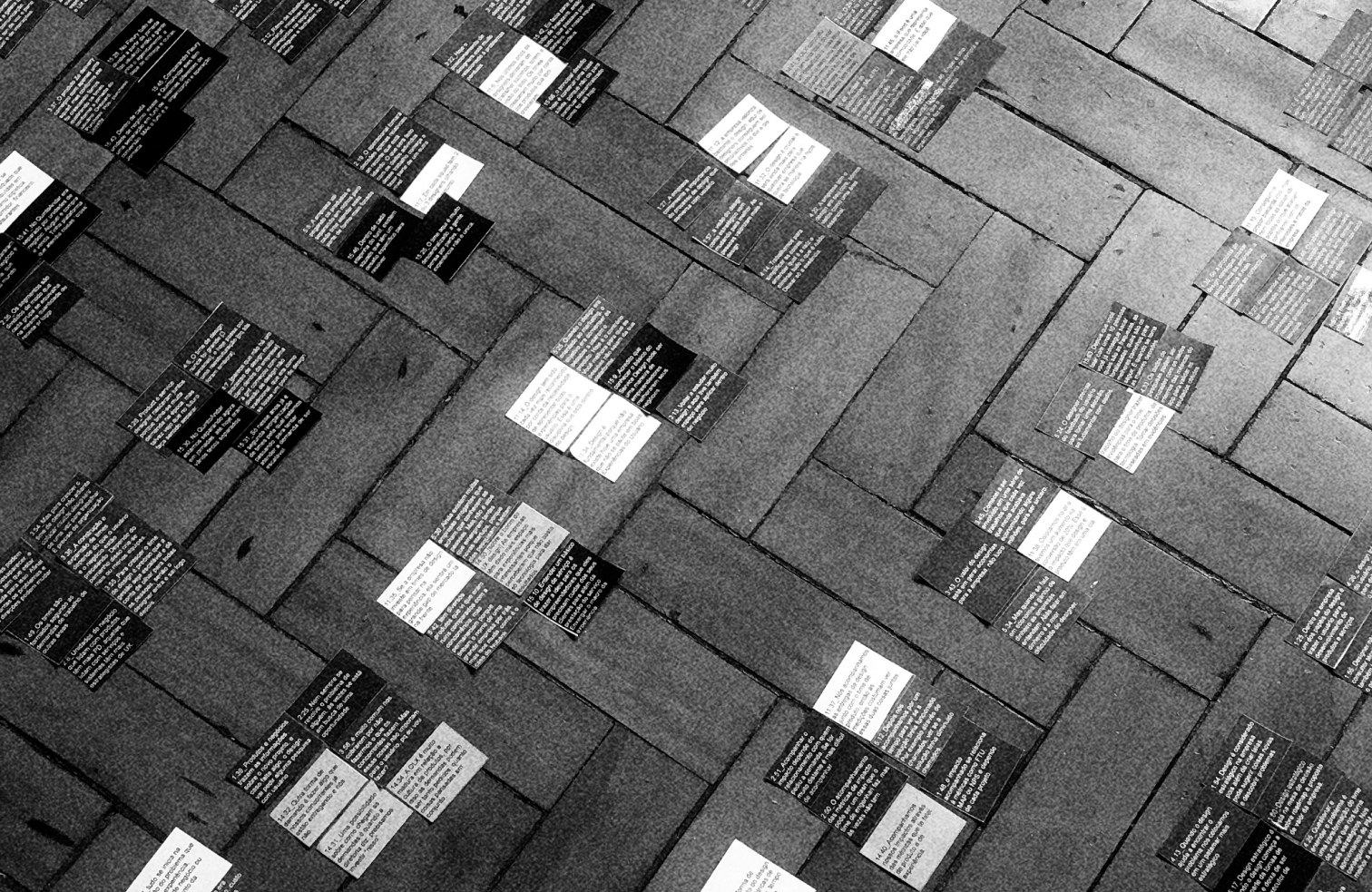
O grupo dos gestores contava com 458 trechos simplificados e o grupo dos designers operacionais contava com 558. A partir de então, por meio de um método indutivo, os trechos simplificados são colocados lado a lado e agrupados por semelhança de modo a formarem categorias conceituais. Cada grupo possui no mínimo quatro e no máximo seis notas. As cores das notas representavam cada um dos entrevistados, o que permitia observar o quanto cada grupo conceitual formado representava uma ideia mais ou menos consolidada entre os designers. O processo foi repetido com cada nível de categorias conceituais, de modo que ao final obtive-se uma árvore taxonômica para cada grupo de entrevistados, que sintetizam as ideias observadas a partir das entrevistas. Nos apêndices 1 e 2 é possível encontrar quadros que sintetizam tais achados.

Neste momento, é importante lembrar que parte dos dados aqui apresentados foram obtidos por meio de entrevistas, portanto é da natureza deles conter os vieses das próprias pessoas entrevistadas. Como elabora Vianna (2023, p. 8), entrevistas são sempre uma representação do mundo que a pessoa entrevistada vê: “toda entrevista pode ser entendida como um mal entendido. [...] É mais um teatrinho da comunicação do que uma tentativa sincera. A pessoa entrevistada está ali representando o tipo de pessoa que ela gostaria de ser”.

Essa é uma questão muito relevante para pesquisadores que investigam métodos de coleta de dados através de escuta de relatos orais. Ao elaborar seu manual de História Oral, Alberti (2008, p. 106) tem o cuidado de nomear entrevistas como “versões dos entrevistados” (grifo nosso), tornando evidente a problemática associada à coleta de dados orais. É

preciso considerar que no caso de entrevistas existem limitações relacionadas à, por exemplo, espontaneidade, quem fala determina um recorte de mensagem de acordo com o que considera ser correto (Souza e Crippa, 2010). Além disso, também considera-se que neste tipo de relato, as pessoas centram suas respostas em suas memórias, que inevitavelmente são permeadas de influências internas e externas, podendo passar por filtros e até serem ressignificadas (Branco, 2020).

Essas tendências são desfeitas com o rigor científico que, por meio do instrumento da saturação teórica, permite a obtenção de respostas adequadas às perguntas iniciais do projeto e condizentes com o método de pesquisa por nós adotado, a Teoria Fundamentada em Dados (Charmaz, 2008). No entanto, não podemos perder de vista que, ainda assim, aquilo que transmitimos aqui é uma representação do que designers dizem ser. E essa é justamente a força da proposta desta pesquisa: observar como a classe profissional se descreve. Dessa maneira, a partir da consciência sobre os dados desta pesquisa, o presente capítulo busca confrontar a posição do designer, suas atribuições e processos de trabalho com o valor que os designers representam (ou dizem representar) para as empresas plataforma onde atuam.



...ENTAR SUAS  
... EM DADOS  
(COM QUALI)

... O DESIGN É  
... ATRAVÉS DE  
... DE EXPERIÊNCIA/ACUMULAR  
... (MECANISMOS NA PLAT)  
... DE INOVAÇÃO/RECURSOS, CONVERSAS  
... QUE SATISFAZ

... OR FORMA DO  
... SAIR DO PAPEL  
... ACERCA DOS  
... NECESSIDADES E  
... DO NEGÓCIO

... DESIGN TEM SIDO  
... DO DENTRO DAS  
... AS, SENDO VISTO  
... ÁREA ESSENCIAL

... O QUE EMPRESAS  
... O CITEZEM COMO  
... AS ESTÃO TAMBÉM  
... CASO

... ATAPERMAS ATENEM  
... PERFIS DE USUÁRIOS

... SER UM TO DE ALGUEM, OU  
... COM HABILIDADE ADQUIRIDA  
... NÃO É TODO DESIGNER QUE  
... CONSEGUE SER ESTRATÉGICO  
... (QUER)

... A FALTA DE CONHECIMENTO  
... DO OS DESIGNERS EM RELAÇÃO  
... A DISCIPLINAS DO DESIGN GERA  
... UMA COMUNIDADE RASA E  
... IMPURA

... OS CURSOS DE UX DESIGN  
... TEM UM DESALINHAMENTO DA  
... REALIDADE, SÃO MUITO FER  
... RIMENTAIS E RASAS

... TAMBÉM SER ESTRATÉGICO E  
... IMEDIATAMENTE QUE O DESIGN  
... SE RESOLVE / O FUTURO DA  
... EMPRESA CONSTRUINDO RUMOS  
... E TOMANDO DECISÕES DE EMPOL  
... DO NEGÓCIO

... O TRABALHO DO DESIGN  
... INICIA A PARTIR DA DEFINIÇÃO  
... É PRECISA DE QUAL É O  
... PROBLEMA QUE VALE A PENA  
... SER RESOLVIDO

... O PROTOÍPO DA  
... EMPRESA É UMA FORMA DE  
... ESTIMULAR

... DESIGN DEPENDE DA MATUREZA  
... DA EMPRESA EM RELAÇÃO A ELE  
... COMO + MADURA + ESPAÇO DE  
... INOVAÇÃO E DECISÃO O DESIGN  
... TEM

... O MERCADO PRECISA DE  
... PROFISSIONAIS SENIORES, PORÉM  
... ESTÃO ESCASSOS A MAIORIA  
... DA MÃO DE OBRA DISPONÍVEL TEM  
... FORMAÇÃO RASA E INADEQUADA  
... / ACENDEM PROFISSIONALMENTE

... CURSOS DE UX NÃO PREPARAM  
... BEM OS PROFISSIONAIS  
... VIVEM A ATIVIDADE COMO  
... SE FOSSE UMA "RECEITA DE  
... BOM" DE FORMA RASA

... DESIGN É ESTRATÉGICO  
... QUANDO ~~TEM~~ OU AJUDA A  
... FORMULAR OS PROBLEMAS  
... QUE PRECISAM SER  
... RESOLVIDOS

... AS DEMANDAS PODEM SURTIR  
... DE PEDIDOS "TOP-DOWN",  
... ENTÃO OPERAR ALGO QUE  
... CONCORRENTES FAZEM OU  
... A PARTIR DE SUGESTÕES  
... DO PRÓPRIO DESIGN

... AS EMPRESAS DO  
... TIPO PLATAFORMA QUE  
... FACILITAM TROCAS DE VALOR

... SÃO FIGURAS QUE TRABALHAM  
... COLABORATIVAMENTE /  
... ATINGIR OS OBJETIVOS DAS  
... EMPRESAS

... HÁ UMA PREOCUPAÇÃO DURAN  
... TE O TRABALHO DO DESIGN EM  
... ESTRUTURAR A SOLUÇÃO DE  
... MODO A DAR MENOS TRABALHO  
... / TECNOLOGIA.

... EXISTE UM MODELO DE  
... TRABALHO EM PARCERIA  
... ENTRE DESIGN E CATEGÓRIAS  
... OUTRAS QUE ASSA EXISTIR RELAÇÃO  
... CONFLITUOSAS EM TEMPOS  
... MADROS.

... É O PAPEL DO DESIGN TRA  
... ZER AS PERSPECTIVAS DOS  
... USUÁRIOS E QUANTO MAIS  
... PERTO ESTÁ DELE (OU SE) MAIS  
... É CAPAZ DE INFLUENCIAR NO  
... NEGÓCIO

... O VALOR DAS PLATAFORMAS  
... ESTÁ NO ECOSISTEMA  
... QUE SÃO CAPAZES  
... DE OPERAR.

... O DESIGN SE RESOLVE  
... EM COLABORAR AS EMPRESAS

... HÁ UMA PREOCUPAÇÃO EM  
... EXPERIÊNCIAS  
... FORNAR EM SOLUÇÕES, SUA  
... RELEVÂNCIA E EFETIVIDADE,  
... MESMO QUE AO DIA A DIA SEJA  
... DIFÍCIL DE ENTREGAR LATS

... EXISTE UM COTRIBUÍDO DE ARTÍCULO  
... EM CERTAS ÁREAS DAS EMPRE  
... SAS / DESIGN TI QUE  
... OS PROJETOS SAÍAM DO  
... PÁVEL

... OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA  
... TAMBÉM PODEM SE PREOCUPAR  
... SOBRE AS PERSPECTIVAS DOS  
... USUÁRIOS, PORÉM AINDA EXISTE  
... UM TRABALHO DE CONVENCIMENTO  
... DO VALOR DO DESIGN.

... ENTRE OS INTERIORES PERCEBIDOS  
... ESTA A GERAÇÃO DE REVENHA DO  
... USUÁRIOS ACOMPANHADOS ATRAVÉS  
... DE NÚMEROS E RELATES

... O DESIGN TEM SIDO RECONHECIDO  
... E VALORIZADO POR AS EMPRESAS  
... QUE TEM OPERAR BEM SUAS  
... ESTRATÉGIAS DE  
... RETENÇÃO DE CLIENTES

... É UM ESTRATÉGICO / O DESIGN  
... É PARA TODOS OS NÍVEIS  
... HABILIDADES, PERMITE TAMBÉM NA  
... CLASSE DE USUÁRIOS, QUANTO

*Figuras 1 e 2: Processo de agrupamentos de trechos de entrevistas semelhantes; Terceiro nível de agrupamento de trechos de entrevista.*

# Capítulo 3

## Definindo a *UX* e o *UX Design*



Para construir as bases que fundamentam o presente trabalho, é importante, logo no início, conceituar o que são cada um dos termos *User Experience* e *User Experience Design*. Ainda que alguns autores e o mercado profissional usualmente tratem ambos os termos como sinônimos, eles têm diferenças significativas e não apenas para o contexto da presente dissertação.

A Experiência do usuário (em inglês *User Experience*, abreviado neste trabalho por *UX*) diz respeito sobre as características da interação entre pessoas e artefatos ou entre pessoas e serviços. Já o Design de Experiência do Usuário (em inglês *User Experience Design*, abreviado neste trabalho por *UX Design*) se relaciona com a prática projetual voltada para concepção de artefatos e serviços que influenciam tal interação de modo que ela adquira características determinadas. Ou seja, um designer de experiência (em inglês *User Experience Designer*, abreviado aqui por *UX Designer*) trabalha as características de um artefato para que o uso dele provoque determinadas sensações ou sentimentos nas pessoas que o utilizam. Por exemplo, um aplicativo é projetado de tal forma que as pessoas, ao interagirem com ele, se sintam confortáveis.

Dessa forma, concluímos que a *UX* é, na verdade, objeto do trabalho do *UX Design* e, dessa forma, os conceitos não podem ser considerados sinônimos. Para compreender o que é o *UX Design* é preciso, primeiro, compreender o que é a *UX*. Iniciamos, então, o capítulo tratando e discutindo a origem do termo *UX*, bem como outras definições atribuídas a ele até hoje. Depois avançamos a discussão apresentando as definições e problemáticas associadas ao termo *UX Design*, tanto sob a perspectiva da literatura da área quanto sob a de *UX Designers*. Por fim, consolidamos a definição de *UX Design* que norteou a presente dissertação.

## 3.1 A invenção da *UX*

A primeira menção que encontramos à prática de estudar a percepção das pessoas enquanto usam algum dispositivo está descrita no artigo do pesquisador e psicólogo sul-africano John E. Karlin (1957). Karlin atuou nos escritórios da *Bell Laboratories*, hoje conhecida como *Nokia Bell Labs*, principalmente em projetos que investigavam a percepção dos usuários ao utilizarem os sistemas telefônicos projetados pela organização (Nielsen, 2017). Segundo descreve Karlin, suas pesquisas conduzidas com usuários tinham dois objetivos principais:

1. descobrir o que um usuário pensava sobre um dispositivo ao usá-lo;
2. Verificar se os novos dispositivos desenhados seriam preteridos ou não em relação aos antigos.

Conforme descreve, suas pesquisas tinham por propósito a construção de máquinas melhores:

*A human being (user) has been using a machine (device, system, service) in a certain environment for some time. We must be able to examine his experience with it so as to visualize a better machine* (Karlin, 1957, p. 77).

Karlin tinha por objetivo que suas abordagens servissem para melhorar os projetos das máquinas, uma vez que a complexidade das novas tecnologias deixa mais difícil a construção de dispositivos que de fato tornem as pessoas mais eficientes (Karlin, 1957). No texto é possível encontrar o termo “*user’s experience*” (p. 78), porém ele aparece apenas com o intuito de descrever a familiaridade prévia que uma pessoa teria com determinada máquina, no caso um telefone, e como isso poderia influenciar seu comportamento em relação às pesquisas que ele e sua equipe conduziram.

Em 1986, o termo “*User Experience*” (Laurel, 1986, p. 69) é usado pela primeira vez com os moldes que vemos hoje em dia por Brenda Laurel em seu texto “*Interface as Mimesis*”. O texto está publicado como um dos capítulos do livro “*User Centered System Design: New Perspectives on Human-computer Interaction*”, organizado por Norman e Draper, o qual teria por objetivo contribuir para a produção de projetos bem sucedidos e para isso buscava compreender a tecnologia, as pessoas e a interação mútua entre tais agentes.

Laurel inicia seu texto contextualizando que, já naquela década, os computadores eram utilizados para uma ampla variedade de atividades, fossem elas recreativas ou funcionais. E sugere que para atender a todas essas possibilidades, as interfaces deveriam adquirir características adequadas para viabilizar tais ações. Dessa maneira, para a autora, o projeto de interface deveria se preocupar em propor uma experiência ideal de uso dado determinado contexto.

Para tanto, a autora define interface como aquilo que intermediará em tempo real as interações entre sistema e usuários. Dessa forma, compreendemos que o uso de um computador só se efetivará através de uma interface que considere esses dois agentes: sistema e usuário. Ao atribuir essa influência aos usuários, Laurel demonstra como eles são agentes, parte ativa, nos processos que ocorrem e decorrem de um sistema computacional:

*The potential for that interaction exists within the system, as well as within the user who structures goals in relation to it. Between them, those two fields of potential must contain the predispositions and constraints necessary to guarantee that the interaction, when it occurs, will be an organic whole. That whole is collaboratively formulated in real time by user and system. The user functions as an agent (or character, if you like) within the mimetic context - the context offered by the representation (Laurel, 1986, p. 73).*

O projetista, portanto, deve levar em consideração em seu projeto o usuário enquanto agente. A proposta sugere que os computadores ofereçam experiências já conhecidas pelos usuários, ou seja, experiências que mimetizem aquelas vividas no “mundo real”. Para isso, os computadores deveriam dispor de interfaces nas quais as ações dos usuários fossem executadas da forma mais natural possível, como se tivessem em uma experiência em “primeira pessoa”, não mediadas por linguagens como fazem programadores. Por exemplo, ao excluir um arquivo, ao invés selecionar vários comandos para executar tal ação, deveria bastar que, em uma tela sensível ao toque, se desenhasse um x sobre o item.

A partir dessa ideia, compreendemos um aspecto central para o conceito apresentado por Laurel: o princípio da mimetização. Para a autora, os computadores não gerariam nada mais do que uma representação de um suposto mundo real tal qual uma peça teatral, e inclusive é essa mesma a analogia apresentada pelo texto. Essa metáfora deixa transparecer a ideia de que existe uma cisão entre o mundo criado pelos computadores, o mundo digital, e aquele que realmente existe. Poderíamos ler a proposta de uma experiência do usuário ideal como uma volta torta à alegoria da caverna platônica que propõe tornar em “alta definição” as sombras vistas nas paredes.

O texto foi escrito em 1986 e tanto a *internet* quanto os computadores pessoais ainda



figura 3: Apple II, lançado em 1977 pela organização homônima.

Fonte: Computer History, 2023

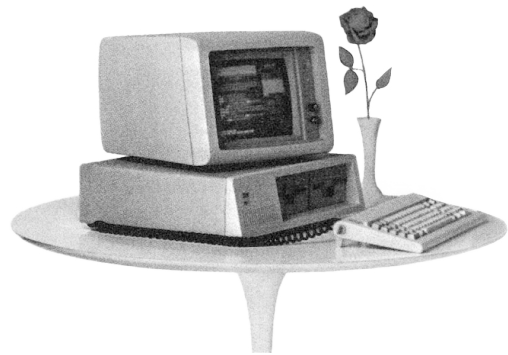


figura 4: IBM PC lançado em 1981 pela organização homônima.

Fonte: IBM Brasil, 2023



figura 5: Commodore 64, lançado em 1982 pela Commodore Business Machine (CBM).

Fonte: Computer History, 2023

não eram tão populares como hoje e esse é definitivamente um aspecto a ser considerado. A proposta de Laurel era realmente revolucionária para uma época em que os computadores de última geração eram máquinas como o Apple II (figura 3), o IBM PC (figura 4) ou o Commodore 64 (figura 5). Desde a criação do conceito de *UX* foram propostas muitas outras discussões sobre interfaces materiais e digitais (Bonsiepe, 1997, Manovich, 1999). No entanto, é importante observar como essa ideia de dois mundos é ainda uma das bases dos pensamentos que até hoje fundamentam as discussões sobre a *internet* e o uso de computadores e, por consequência, sobre o *UX Design*.

Como aponta Morozov (2018), as questões levantadas em torno da *internet* parecem tratá-la como uma entidade à parte de todas as estruturas sociais e geopolíticas já existentes. A proposta de Laurel, ainda que enfatizando uma separação entre mundos, tem o benefício de propor pelo menos uma relação entre o mundo digital e o mundo real, dizendo que o real serviria aos projetistas de interfaces como um ideal a ser alcançado. No entanto, a proposta nos leva a um outro problema: se as interfaces computacionais buscam mimetizar essa estrutura existente, elas também estariam reproduzindo desigualdades e problemas sociais muito mais antigos que o surgimento das tecnologias digitais. Portanto, pensar que uma experiência ideal de uso de computadores seria apenas uma reprodução da experiência real induz a um pensamento acrítico sobre o projeto de interfaces, insinuando que reproduzir o que já existe já seria suficiente, *ideal*.

Outro ponto questionável para os dias de hoje sobre a ideia de mimesis aplicada a interfaces computacionais diz respeito ao fato de que tais dispositivos são ubíquos na vida cotidiana. É difícil imaginar, por exemplo, um sistema econômico que não necessite de artefatos computacionais para se estabelecer. Hoje o dinheiro em sua maioria é digital e são raras (e duvidosas) as transações relevantes feitas em dinheiro em espécie. Sistemas de saúde, educação, pesquisa e políticos também caminham para o mesmo destino, no qual não é possível que se estabeleçam sem a mediação de computadores. Ou seja, o mundo real é o

mundo computacional e vice-versa, não existe a separação contida na ideia de representação. Dessa maneira, projetar interfaces computacionais é o mesmo que projetar a existência humana, em todos os sentidos que essa definição possa envolver.

A partir dessa perspectiva associamos as interfaces computacionais também inseridas dentro da teoria da objetificação, proposta pelo antropólogo Daniel Miller (2013). Para o autor, os objetos condicionam nossa própria existência. São eles que, compondo um cenário, nos conscientizam sobre quais comportamentos são apropriados ou não e, em última instância, nos determina a possibilidade de realizar uma ação ou não. E se nascemos e vivemos em um contexto no qual somos rodeados por objetos, eles têm papel fundamental no processo de aprendizado e formação social (Miller, 2013). Portanto, os objetos à nossa volta, incluindo todas as interfaces computacionais, compõem cenários com a capacidade de moldar nosso comportamento.

Dessa maneira, compreendemos que as experiências computacionais e reais são como uma fita de *Möbius* (figura 5), o dentro e o fora estão sempre na mesma face. Ao contrário do que Laurel sugere, as interfaces digitais acabam por criar padrões e linguagens próprias independentes do mundo real, que acabam por influenciar as interações com objetos físicos. Um exemplo famoso que circulou na *internet* é o vídeo de uma bebê interagindo com uma revista como se fosse um *tablet*. No vídeo

é mostrado primeiramente ela interagindo com destreza com a interface digital e depois observa-se como ela tenta clicar e arrastar as páginas de uma revista<sup>1</sup>. Esse pode até parecer um caso menor, no entanto a escala é outra quando avaliamos questões como a gestão e controle de massas de trabalhadores via plataformas articuladas sob uma ideia equivocada

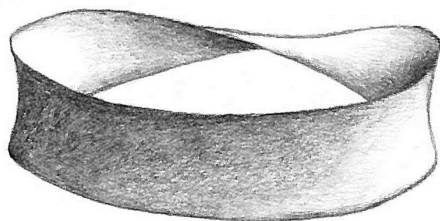


figura 5: Ilustração de uma fita de Möbius.  
Fonte: Math on the Border, 2014.

---

<sup>1</sup> Vídeo do caso citado pode ser encontrado em: <https://www.youtube.com/watch?v=Govj6R-USBM> acesso em 27 de janeiro de 2023.

de empreendedorismo e autonomia (Abílio, Amorim e Grohmann, 2021), como acontece em aplicativos de entrega de comida (Costa e Velloso, 2021). Outro exemplo também é apresentado na websérie Dopamine (Favier, 2019) que, ao descrever o funcionamento do aplicativo Uber, sugere que suas interfaces são pensadas de modo a estimular a produção do hormônio dopamina, responsável pela sensação de prazer e motivação e que está associado à dependência. O documentário revela como as dinâmicas de uso do aplicativo reduz o poder de tomada de decisão pelo usuário, restringindo seu tempo de respostas às chamadas.

Além da primeira definição articulada por Laurel, encontramos duas outras definições mais recentes sobre *User Experience*, porém, em nenhuma delas são propostas atualizações críticas mais condizentes com a atualidade. A primeira delas é bastante famosa e foi proposta em 2006 por Nielsen e Norman. Para eles, *UX* “abrange todos os aspectos da interação do usuário final com a empresa, seus serviços e seus produtos” (Norman e Nielsen, 2006). A outra definição é dada pela ISO 9241-210 de 2010 que define a *UX* como todas as percepções e respostas de uma pessoa, inclusive aquelas antecipadas, resultantes do uso de um produto, sistema ou serviço.

Ambas as definições são convergentes e apontam para um alargamento das preocupações sobre o que deve ser considerado ao analisar um usuário que interage com determinada máquina. Ainda que se utilizem de expressões bastante abstratas como “todos os aspectos da interação” ou “todas as percepções e respostas”, tal alargamento é bem vindo quando o objetivo é pensar sobre interações humanas, que são naturalmente complexas. No entanto, as definições continuam bastante restritivas ao se preocuparem apenas com contextos específicos e comerciais especialmente associados a produtos e serviços de uma empresa. Ao final, reduz-se a complexidade de uma pessoa às suas características enquanto usuária ou cliente (Gonzatto e Amstel, 2022).

Ao aprofundar sobre como tais definições são mobilizadas hoje, o problema da redução se mantém. Ao descrever o que são os fatores da *UX*, diversos autores elencam aspectos atitudinais, comportamentais,



emocionais, cognitivos, de expectativa, sentimentais e de necessidades (Bae et al., 2021; Dedema e Zhang, 2019; Du, 2020; Fedosov, Albano e Langheinrich, 2018; Lasmar et al., 2019; Qian, Jiayu e Yu, 2018; Souza et al., 2019; Xie e Han, 2019; Yusaliano, Syahrina e Kusumasari, 2020). Ou seja, a *UX* diz respeito à observação e análise de aspectos individuais, e até subjetivos, de uma pessoa ou grupo restrito de pessoas. Autores do campo do *UX Design* não costumam considerar como fator da *UX* os relacionamentos sociais ou coletivos das pessoas para as quais se projeta. Dessa maneira, observamos que o próprio conceito da *UX* propõe uma abordagem individualista, que além de pensar as pessoas em um cenário único e específico, a isola de todos os outros possíveis contextos que ela possa pertencer e agir.

Dessa forma, podemos concluir que, apesar das definições mais recentes da *UX* proporem um alargamento das funções e preocupações de projetistas de interfaces<sup>2</sup>, que agora não estão mais necessariamente restritas às telas digitais mas incluem também as interfaces de serviços e físicas, ela ainda é um tanto quanto míope, enxergando as pessoas única e exclusivamente como usuárias de um dispositivo ou clientes de um serviço. Portanto, o próprio arcabouço teórico que delimita o objeto de trabalho do *UX Design* dificulta pensar as pessoas como seres humanos mais complexos e partes de corpos sociais, econômicos e políticos.

Ao longo deste trabalho compreendemos que os designers entrevistados partilham desta visão de *UX* como algo centrado no indivíduo e bastante segmentado, ainda que existam diferentes tipos e níveis de críticas à essa definição. Nossa proposta, porém, é que a compreensão do termo *UX* seja tensionada de modo que ela possa, de fato, significar todas as percepções e respostas de uma pessoa, inclusive aquelas antecipadas, resultantes do uso de um produto, sistema ou serviço (ISO, 2010), considerando as pessoas em contexto, em relação umas com as outras. Para isso, buscaremos confrontar os contextos sociais e políticos, internos e externos, das empresas plataforma que têm atuação no Brasil (recortes dessa pesquisa) como forma de ampliar o debate sobre o trabalho que designers vêm executando em tais contextos corporativos.

---

<sup>2</sup> Em 1993 o psicólogo e pesquisador Donald Norman denomina seu grupo de trabalho dentro da Apple como User Experience Architect's Office (Norman, 2015) com o objetivo de demonstrar que as ações do grupo não estariam restritas apenas às telas dos computadores (Norman, 1996). Por esse fato o autor se auto intitula criador do termo *UX*, ainda que o mesmo já tivesse sido cunhado sete anos antes por sua colega e pesquisadora Brenda Laurel.



## 3.2 O que é *UX Design*?

Como dito anteriormente, a *UX* é o objeto de manipulação do *UX Design*, ou seja, *UX Designers* irão trabalhar com técnicas, ferramentas e teorias de modo a influenciarem (“projetarem”) a *UX*. É importante notar que muitas dessas teorias, ferramentas e técnicas mobilizadas por tais profissionais não são novas para o campo do Design. Elas estão documentadas e discutidas sob outra nomenclatura: Design Centrado no Usuário (DCU) ou outros termos correlatos como Design Centrado no Humano (DCH) ou Design Centrado no Indivíduo (DCI) (Dantas, 2005). Desse modo, sugere-se que a prática chamada de *UX Design* torna-se um marco apenas quando tratamos especificamente do projeto de interfaces associadas a computadores (físicas, digitais ou de serviços). A partir de agora, então, iremos nos debruçar sobre as definições e práticas associadas ao *UX Design* sob a perspectiva da literatura e de designers praticantes.

Segundo Hassenzahl (2013), um dos autores mais citados sobre o assunto, o design de experiência estaria preocupado em criar experiências significativas através de dispositivos, assim, está no cerne da disciplina a compreensão de que os artefatos são capazes de influenciar os comportamentos e atitudes das pessoas. Tal compreensão está alinhada com a teoria de objetificação de Daniel Miller (2013), já apresentada no item anterior, que articula como as pessoas criam objetos na mesma medida em que são criadas por eles. No entanto, diferente do proposto por Miller, que não atribui um juízo de valor às situações orquestradas pelos objetos, o *UX Design* estaria comprometido em projetar artefatos que produzissem sempre sensações positivas e experiências agradáveis nas pessoas que os utilizassem (Norman, 1988).

A fim de atingir tal objetivo de construir experiências agradáveis, a disciplina centra suas referências teóricas e práticas considerando os aspectos que envolvem os usuários tais como questões relacionadas a atitudes, comportamentos, emoções, cognição, expectativas, sentimentos e necessidades (Bae *et al.*, 2021; Dedema e Zhang, 2019; Fedosov, Albano

e Langheinrich, 2018; Lasmar *et al.*, 2019; Qian, Jiayu e Yu, 2018; Silveira *et al.*, 2018; Xie e Han, 2019; Yusaliano, Syahrina e Kusumasari, 2020). Tais atributos dos usuários também são nomeados na literatura como fatores humanos (Dedema e Zhang, 2019; Lasmar *et al.*, 2019), nomenclatura proveniente da computação e que demonstra a clara influência que o *UX Design* recebe dessa área.

Além dos fatores humanos, estão descritos outros dois pilares nos quais o *UX Design* se apoia: o contexto específico onde a interação ocorre, incluindo questões como acessibilidade, qualidade do serviço, preços (Kou e Gray, 2018; Lasmar *et al.*, 2019; Souza *et al.*, 2019; Xie *et al.*, 2020); e questões inerentes ao sistema que permite a interação, com a tecnologia, as redes e o conteúdo (Fedosov, Albano e Langheinrich, 2018; Lasmar *et al.*, 2019). Em resumo, o *UX Design* estaria ancorado em uma tríade principal de questões: aspectos internos aos usuários, aspectos contextuais da interação e aspectos relacionados ao sistema que viabiliza as interações.

Ao mobilizar tantas questões, é necessário um arcabouço teórico diverso e a interdisciplinaridade é uma condição bastante recorrente nas reflexões sobre o *UX Design* (Dedema e Zhang, 2019; Kou e Gray, 2018; Lasmar *et al.*, 2019). Dentre as disciplinas com as quais se relaciona há uma clara proximidade com as ciências da informação e da computação (Dedema e Zhang, 2019; Kou e Gray, 2018; Lasmar *et al.*, 2019; Showkat e Choudhury, 2019; True *et al.*, 2017). Essa aproximação entre áreas é corroborada por autores que indicam que o *UX Design* trata exclusivamente de aspectos de interface entre humanos e sistemas computacionais (Akin *et al.*, 2021; Kou e Gray, 2018; Norman e Nielsen, 2006), mas que não se concentra unicamente às experiências digitais (True *et al.*, 2017). Em suma, como apontam Kou e Gray (2018), o *UX Design* surge como uma disciplina independente, porém intimamente conectada com suas raízes na ciência da computação, engenharia, sociologia e psicologia.

Quando levamos a questão sobre a definição do *UX Design* para os praticantes da disciplina, surge uma miríade de conflitos entre as explicações dadas. Essa dispersão de definições ocorre tanto entre

designers que ocupam cargos de gerência quanto aqueles que ocupam cargos operacionais.

O primeiro aspecto relevante a ser considerado diz respeito à necessidade da disciplina em produzir experiências agradáveis. Essa ideia é compartilhada entre a maioria dos designers, no entanto, o que é uma “experiência agradável” pode ser definida de muitas formas, inclusive de maneira subjetiva. Ao falar de um projeto de design, que não é pautado pela lógica da personalização, mas sim por uma lógica industrial de produção em massa e escalabilidade, fica difícil compreender e projetar algo que seja igualmente “agradável” para uma gama de usuários.

A preocupação em projetar experiências positivas parece ser maior para designers mais próximos da operação do que para aqueles que ocupam cargos de gerência. Para os primeiros, essa é uma ideia que permeia suas falas com mais intensidade quando descrevem o que é *UX Design*. Palavras como “feliz”, “mais fácil”, “tranquilo”, “menos doloroso” são usadas como forma de descrever o resultado final de seus trabalhos, como exemplifica a fala do entrevistado a seguir:

Eu diria que [*UX Design*] é deixar o usuário feliz. Seja porque ele conseguiu fazer o objetivo dele de forma fácil, tranquila e rápida, ou seja porque ele teve um problema que não esperava que ele tivesse e eu consegui dar a solução para aquele problema, também de forma simples e fácil. (Entrevistado 8, designer da operação)

O trecho destacado demonstra que mais do que “experiências positivas”, o designer acredita que é responsável em alguma medida pela felicidade dos usuários para os quais projetam, pensamento que parece um tanto quanto descabido, afinal, garantir a felicidade de alguém está muito acima das capacidades de qualquer profissão.

Diferentes dos designers que estão na operação, para os designers em cargos gerenciais, o aspecto interdisciplinar é o que mais chama a atenção quando descrevem o que é o *UX Design*. Como vemos nos trechos a seguir, a disciplina é encarada como um conjunto amplo de competências:

*UX Design* hoje é mais uma disciplina e um conjunto de competências do que qualquer outra coisa. (Entrevistada 2, designer da gerência)

Então acho que eu entendo hoje que *UX Design* é uma disciplina bastante ampla né, você pode transitar em vários termos dessa disciplina. (Entrevistado 11, designer da gerência)

O reconhecimento dessa interdisciplinaridade acaba por revelar também certos desconfortos sobre o que seriam os limites do campo. Entre as definições compreendidas por praticantes do *UX Design* há uma contradição quanto à amplitude da responsabilidade assumida pelos profissionais que estão nessa área de atuação. Enquanto alguns defendem um campo com responsabilidades bastante alargadas, como o exemplo a seguir:

Acho que é um termo muito abrangente, assim, digo *UX Design* a gente pode falar de design de experiência e de um monte de coisas [...] eu acho que, basicamente, a gente pode falar que o design de experiência está em basicamente qualquer coisa. (Entrevistado 13, designer da operação)

Outros defendem que as responsabilidades são bastante específicas:

*UX* é uma lente micro, o product design é uma lente um pouco maior e o design de serviços é uma lente grandona, então é tipo P, M, G, entendeu? (Entrevistada 15, designer da gerência)

Fazendo inclusive paralelos com outras áreas do conhecimento, tais como a medicina:

Hoje eu consigo enxergar esse ramo do *UX Design* como uma categoria muito específica. Tanto que um amigo fez até uma comparação assim: imagina que você é um médico, um médico lá atrás não tinha tantas especialidades, a partir do momento que se foi descobrindo mais sobre o corpo humano, foi criando especialidades,

porque um médico não conseguia mais fazer uma cirurgia do estômago e da cabeça, porque eram coisas muito específicas, então na medida que foi evoluindo esse conhecimento, foi criando as especialidades. Com a internet é a mesma coisa. (Entrevistada 15, designer da gerência)

E nesse conflito de definições, podemos sugerir que talvez haja uma tendência de designers da operação considerarem responsabilidades mais ampliadas e os da gerência, mais restritas.

*UX* era o design aplicado nos meios digitais. Hoje *UX* é mais. Já estrutura processo de empresa, já estrutura produto. Então não é só a criação do produto digital, é a criação do produto como negócio. (Entrevistado 6, designer da operação)

No entanto, essa não pode ser considerada uma característica absoluta pois também encontramos gerentes que confirmam o escopo alargado do *UX Design*. E ao transitar entre essa definição mais alargada do escopo da área, surge o pensamento de que o trabalho de *UX Design* não é um trabalho único e exclusivo das áreas de design, mas responsabilidade de todos dentro de uma organização e impossível de ser realizado por apenas uma área ou profissional.

Por exemplo: quem trabalha com branding, e trabalha com a experiência da marca ligada ao cliente que compra... isso também faz parte de *UX*, só tá aplicado dentro de um outro contexto, dentro de um outro mercado. (Entrevistado 6, designer da operação)

O *UX Design* é um tema que um CEO deveria sempre pensar porque é o design da experiência do teu usuário [...] Eu acho que o *UX* é um grande guarda-chuva que lá embaixo dele tem um montão de gente, senão a instituição inteira [...] *UX Designer* é uma pessoa que seria um semi-deus se ele existisse [risos]. (Entrevistado 3, designer da gerência)

Talvez essa ideia de que todos fazem, ou deveriam, fazer design tenha sua raiz em movimentos de divulgação do *Design Thinking* (DT), capitaneados pela consultoria de design IDEO, a partir dos anos 2008, personificada em seus fundadores Tim Brown e os irmãos Kelley. Tal movimento faz referência à corrente de estudos iniciados por volta da década de 1960, que buscavam compreender como se dava o processo criativo (Arnold, 1956; Cross, 2019; Sawyer, 2012). No entanto, o *Design Thinking* sob a perspectiva da IDEO ficou muito popular no meio corporativo como uma abordagem poderosa, eficiente, acessível e integrada a todos os aspectos do negócio e da sociedade, que indivíduos e equipes utilizam para gerar ideias inovadoras e possíveis e, por isso, que façam a diferença (Brown, 2010). Segundo Tim Brown, seu objetivo ao ensinar sobre o *Design Thinking* era o de colocar as ferramentas que designers usam nas mãos de pessoas com as mais diversas formações para que uma gama mais ampla de problemas pudessem ser resolvidos com tais ferramentas (Brown, 2010).

Independente da influência que o *Design Thinking* possa ter sobre o *UX Design* e vice-versa, todos esses nomes e siglas geram uma frustração e confusão nos designers que navegam por essas áreas e muitas vezes têm dificuldade para defini-las e diferenciá-las.

Ultimamente tem sido muito complicado falar sobre design, UX [pronúncia em inglês], UI, UX [pronúncia em português], estratégia, PD... aí tem o Principal Designer, e aí tem o Staff Designer e, enfim, tem essa caralhada (sic) de títulos [...] Eu tento fugir super disso daí tudo (sic). (Entrevistado 6, designer da operação)

E estas confusões e dificuldades de definição nos levam a outro desconforto, descrito como uma sensação de *déjà vu* na qual tanto designers da operação quanto da gerência elaboram sobre. Para essas pessoas, o *UX Design* nada mais é do que um novo nome para uma prática antiga, pois no início de suas carreiras profissionais, de um modo ou de outro, já trabalhavam com produtos de interfaces digitais, ou seja, já eram *UX Designers* segundo suas próprias definições, mas recebiam outros títulos como *web designers*, arquitetos de informação, entre outros.

[quando comecei] não tinha cargo de *UX*, nem se falava em *UX*, no máximo você tinha alguns escritórios de digital, isso que você ia fazer, site, hotsite, e coisas do tipo. (Entrevistado 8, designer da operação)

Há muito tempo, vi o pessoal de arquitetura surgindo, tinha um tema que é interação humano computador, que veio pouco antes de arquitetura, o pessoal fazia uns cursos, acho que era até um mestrado que era interação humano-computador. Aí o pessoal começou a fazer biblioteconomia, para trabalhar com arquitetura de informação porque biblioteconomia ensinava você a organizar as coisas e arquitetura de informação tinha muito isso. Aí quando apareceu o *UX* a impressão que deu é “puta, legal é um monte de coisa velha com um nome novo. (Entrevistado 15, designer da gerência)

Estas falas nos chamam a atenção para dois pontos: 1) a compreensão de que trabalhar com *UX Design* é trabalhar com interfaces digitais, o que remonta à área de origem do termo, estudos em computação, e não a sua definição mais usada hoje, de criar experiências significativas através de dispositivos, sendo eles computacionais ou não (Hassenzahl, 2013); 2) Uma desconfiança em relação à área, principalmente descrita pelos gerentes. Para esses parece não existir motivos que destaquem o *UX Design* como algo diferente do que já existe.

É que aí se a gente abrir mais esse universo de nomes e aí entra nesse momento filosófico e olhar conteúdo e tudo mais... é uma grande nuvem de palavras que basicamente têm nomes diferentes para a mesma coisa. (Entrevistada 15, designer da gerência)

Eu não sou um adepto do *UX Design* pra ser bem sincero [...] eu não gosto do termo, eu acho que a gente faz isso há muito tempo e tão olhando agora com um outro nome. (Entrevistado 3, designer da gerência)

A problemática da definição culmina nos mais diversos nomes utilizados hoje no mercado para descrever os cargos relacionados ao *UX Design* tais como: *UX/UI Designer*, *UX Designer*; *Product Designer*; *UX*

*Strategist*; Especialista em *UX*, etc. O termo “da moda” muda constantemente e cada profissional acaba por dar uma definição que facilite a compreensão para si e para os possíveis contratantes.

E aí, pra mim, o product design acho que tem uma confusão no termo, talvez no português um pouco, porque o product design em si... a palavra product não é porque... como a gente fazer projeto de produto no Brasil, né... é product no sentido de que as empresas têm o product manager e você tem um product designer. (Entrevistada 16, designer da operação)

É, e aí eu acho que é difícil falar da minha posição atual, sem falar dessa nova velha cadeira, né, que com essa transição no mercado de design de experiência do usuário, do UX designer, aí foi para *UX/UI design* e aí a gente foi culminar, né, em product design [...] E enfim, né... Sabe Deus onde a gente vai parar com isso? (Entrevistada 13, designer da operação)

A reclamação sobre essas mudanças aparecem com mais ênfase nas falas dos gerentes que, por serem profissionais com mais anos de carreira, já trocaram inúmeras vezes de título e também precisam dialogar com os nomes mais utilizados para contratar profissionais adequados para as necessidades das empresas.

os papéis que a gente tem hoje nenhum chama *UX Designer* [...] o mais próximo a gente tem o estrategista de *UX*, que é uma pessoa que junta, que tem *skills* assim de *UX Design*, mas que traz também *UX research*, traz também arquitetura de informação, coisas mais de análise e de construção de significado [...] e a gente tentou achar assim um meio termo, uma maneira de se comunicar, tanto pra dentro quanto pra fora quanto para as pessoas que funcionassem. (Entrevistada 2, designer da gerência)

Como destaca a fala da gestora, o problema com as nomenclaturas dos cargos não está associado simplesmente ao título que os profissionais



devem receber, mas, mais importante, está relacionado com as habilidades e competências que tais profissionais devem ter para executar suas funções dentro da organização. Isso acaba por gerar problemas, que serão discutidos mais adiante, relacionados à formação desse tipo de profissional. Fica a questão mal esclarecida sobre quais são os requisitos mínimos necessários para que um novo profissional seja capaz de atuar adequadamente no mercado.

Em resumo, definir o que é *UX Design* é uma tarefa bastante complicada. Como aponta Kou e Gray (2018), o *UX Design* surge como uma disciplina independente, porém intimamente conectada com suas raízes na ciência da computação, engenharia, sociologia e psicologia. No entanto, considerando todas as questões observadas a partir das falas dos profissionais praticantes do *UX Design*, não é suficiente dizer que se trata de uma área interdisciplinar com influência de várias outras áreas do conhecimento. Permanece uma questão não respondida: não é clara a fronteira que o campo ocupa. A falta de clareza quanto à sua identidade, demonstrada pelos próprios profissionais praticantes, pode indicar uma grande fraqueza da área. Ao se definir como responsável por tantos aspectos, pode acabar por não realizar nada efetivamente, ou pior, dar margem para outros objetivos mais oportunistas.

Para o presente trabalho, propomos a utilização do termo *UX Design* para designar uma prática projetual que se utiliza de técnicas, ferramentas e teorias do design centrado no usuário (DCU) para projetar interfaces físicas ou digitais de computadores com o objetivo último, e não necessariamente positivo, de influenciar a experiência do usuário, definida anteriormente como todas as percepções e respostas de uma pessoa resultantes do uso de um produto, sistema ou serviço, considerando usuários como seres humanos complexos e partes de corpos sociais, econômicos e políticos.

# Capítulo 4

# As empresas plataforma

Neste capítulo, buscamos declarar as características das empresas plataforma, conforme descrito na literatura. Para tanto, iniciamos a discussão com uma apresentação de definições e contextualização sobre a formação das empresas plataforma, que remonta a três momentos históricos: a queda nos lucros das empresas estadunidenses na década de 1970; o surgimento das empresas “ponto-com” nos anos 1990; e a crise financeira de 2008 (Srnicek, 2017). Posteriormente, discutimos e definimos o que são as empresas plataforma a partir da compreensão de que plataformas digitais, hoje, são ambientes que viabilizam atividades econômicas e sociais, mediadas por infraestruturas tecnológicas, econômicas e sociais.

Por fim, de modo amplo, exploramos as dinâmicas internas com as quais o design se relaciona nessas empresas. A partir da criação de experiências positivas, o design exerce uma função estratégica de garantir a sobrevivência do próprio negócio atraindo e retendo clientes.

## 4.1 O que são empresas plataforma?

Empresas plataforma são organizações privadas que desenvolvem, gerenciam e operam plataformas digitais, disponibilizando serviços e produtos através de interfaces físicas e digitais, utilizando tecnologias avançadas como algoritmos e inteligências artificiais para estruturarem suas atividades. Tais empresas estão cada vez mais presentes na vida das pessoas e, a título de exemplo, podemos citar empresas como Uber e Airbnb - consideradas pioneiras na área (Srnicek, 2017) - que, por meio de suas infraestruturas digitais, oferecem serviços de transporte e acomodação sem, no entanto, possuírem um único veículo ou imóvel dentre aqueles que oferece.

Segundo Srnicek (2017), esse tipo de negócio é uma consequência de três momentos da nossa história recente. O primeiro apontado é a queda na obtenção de lucro enfrentado, principalmente por empresas estadunidenses, em 1970. Segundo argumenta o autor, a estabilização das economias depois do pós-guerra acaba por gerar dificuldades de obtenção dos mesmos níveis anteriores de lucros influenciados pelo plano político-econômico Marshall. Nesse cenário, as empresas são incentivadas a aplicarem métodos de gestão com bases Tayloristas como a otimização de processos e da força de trabalho, a aplicação de demissões em massa em setores não essenciais para si mesmas e terceirização de trabalhadores como estratégias de redução de custos. Esse movimento cria a base para o surgimento de negócios mais enxutos e que buscam a máxima produtividade com a menor quantidade de recursos, que poderiam ser hoje exemplificados pelas plataformas digitais.

O segundo fenômeno citado pelo autor é o nascimento das empresas conhecidas como “ponto-com” na década de 1990. Tais empreendimentos se utilizavam da *internet* como ferramenta de viabilização de seus negócios, contando tanto com as estruturas de redes quanto com

o entusiasmo gerado pela popularização do acesso a computadores pessoais e à própria *internet*. Por tal motivo, a década de 1990 é apontada como momento chave de investimento na criação das infraestruturas básicas que permitiram a consolidação da economia baseada em tecnologia digital, da qual empresas plataforma fazem parte (Srnicek, 2017). O período pode ser comparado com outro mais recente associado às startups e demais tipos de negócios impulsionados por tecnologias de ponta como, por exemplo, a Inteligência Artificial, tecnologia essencial para o uso e análise de dados das plataformas digitais contemporâneas.

Por fim, o terceiro momento apontado como seminal para o surgimento das empresas plataforma é a crise de 2008. Nesse contexto, a resposta dada pelos governos para a crise gerou um ambiente econômico favorável à acumulação financeira e a aplicações de risco. Isso tornou aceitável, por exemplo, o investimento em organizações desenvolvedoras de tecnologias ainda não consolidadas que surgiam à época (Srnicek, 2017). No mesmo período também podemos citar a popularização dos aparelhos celular do tipo smartphones, essenciais para o uso diário e constante das plataformas. Tais acontecimentos contribuem para a compreensão de como as empresas plataforma surgiram e cresceram até se tornarem esse horizonte comum que observamos no dia a dia das pessoas.

No entanto, embora as empresas plataforma não sejam um fenômeno tão recente, ainda existem muitas discussões sobre o significado de Plataformas Digitais e os modelos de negócio propostos por tais organizações. É possível encontrar na literatura diversas maneiras de conceituar o que são plataformas digitais, demonstrando como o conceito é amplo e estudado sob diversos olhares - desde uma perspectiva econômica até trabalhista, passando por diversas outras (Valente, 2020). Além disso, alguns autores destacam que as plataformas são fruto de sucessivas transformações tecnológicas e representam a Era da Informação. Essa revolução tecnológica não se limita apenas à adição de novas tecnologias à vida cotidiana, mas está especialmente relacionada às tecnologias de conexão e comunicação (Larsson e Teigland, 2019).

Para designers, que observam as empresas de uma perspectiva interna, o uso da tecnologia da informação é também um ponto relevante para definirem o negócio do qual fazem parte. Muitas vezes o uso da tecnologia é apontado como o valor distintivo que a empresa tem em relação aos concorrentes, como exemplificado no trecho abaixo:

A gente nasceu tecnológico [...] Então a gente tem uma infraestrutura tecnológica que nos permite fazer coisas que o mercado ainda faz com planilha, com prancheta na verdade, prancheta e lapiseira, a gente faz com algoritmo. (Entrevistada 2, designer da gerência)

No entanto, uma outra definição nos ajuda a compreender melhor a natureza de tais negócios. O termo “plataforma” indica um conjunto de recursos que organizam atividades econômicas e sociais. No contexto digital, tais recursos são uma mistura de *softwares*, *hardwares* e serviços que disponibilizam ferramentas, tecnologias e interfaces para uma ampla gama de usuários que, por sua vez, podem se apropriar desse material de diversas formas (Kenney e Zysman, 2016). Nessa ideia fica evidente que a plataforma é um ambiente onde diversos agentes se encontram e se relacionam mediados por infraestruturas tecnológicas, econômicas e sociais. É preciso destacar, no entanto, que tais infraestruturas são propriedades de um desses agentes, as empresas plataforma. Assim compreendemos que as plataformas digitais são:

[...] agentes ou sistemas tecnológicos [...] nos quais ocorrem atividades sobre uma base tecnológica, comandados por proprietários, mas das quais participam outros agentes (produtores, intermediários, usuários), cujos controle e gestão [exercem] papel organizador chave e nos quais operam lógicas econômicas, práticas culturais e normas diversas (regulatórias e internas), a partir das quais esses sistemas promovem uma mediação ativa na realização dessas interações e transações. (Valente, 2020, p. 80)

A promoção e intermediação de diferentes agentes sociais será uma característica destacada por diversos autores (Evans, 2016; Grabher e

Tuijl, 2020; Valente, 2020), pelas próprias empresas<sup>1</sup> e também por designers. Principalmente para designers da gerência, a natureza do negócio se concentra na troca de valores e oferecimento de um ecossistema para seus clientes:

A gente trabalha por plataforma que é a questão de trocas de valores (sic). Então eu, [nome da empresa], vou te entregar, cliente, o que você quer, na condição que você quer, mas eu vou ganhar dinheiro e construção de marca com você nessa troca. O entregador vai trabalhar pra mim, [nome da empresa], com a eficiência logística e a qualidade que eu espero pra te entregar, cliente, o produto que você quer, mas ao mesmo tempo eu preciso pensar num dinheiro, numa remuneração que seja viável pra ele, um conjunto de benefícios funcionais. Então a gente sempre trabalha com essa troca de valor com todos os stakeholders da plataforma. (Entrevistado 3, designer da gerência)

Como evidencia a fala do entrevistado, a intermediação será um conceito chave para pensarmos sobre como os designers atuam dentro de tais empresas. Afinal, se o objetivo do *UX Design*, como apresentado anteriormente, é atender às necessidades e dores dos usuários através de experiências significativas (Hassenzahl, 2013), pensar a experiência dentro de plataformas passa por equalizar os interesses dos vários grupos envolvidos nas transações, que são distintos e podem, inclusive, ser antagônicos (True *et al.*, 2017), principalmente se considerarmos também as necessidades e objetivos das próprias empresas plataforma.

Apesar das organizações se declararem apenas como intermediadoras e facilitadoras do processo, nota-se que tal intermediação não é neutra. As plataformas empregam diversas práticas comerciais favorecendo o seu próprio negócio (Grabher e Tuijl, 2020; Valente, 2020), como exemplifica Tom Slee (2017, p. 265) sobre os “preços dinâmicos” cobrados pela

---

<sup>1</sup> Em declarações publicitárias e nos termos de uso de grandes empresas operadoras de plataformas digitais encontramos a ideia de serem responsáveis por intermediações: “Nossa tecnologia [...] já possibilitou bilhões de conexões entre pessoas no mundo todo” (Uber, [2020?]); “[...] mantemos um sistema de mensagens inteligente para que anfitriões e hóspedes possam se comunicar com segurança” (AIRBNB, [2020?]); “a Operadora através da Plataforma realiza as seguintes ações: [...] facilita o encontro entre Consumidores e Mandatários para a realização do vínculo contratual” (RAPPI, [2020?]); “O serviço do ifood.com.br consiste, portanto, em aproximar, através do nosso site, os USUÁRIOS e os RESTAURANTES cadastrados, possibilitando que os USUÁRIOS encaminhem, aos RESTAURANTES, pedidos de entrega de gêneros alimentícios” (IFOOD, [2020?]).

Uber em momentos de crise<sup>2</sup>. Uma dessas práticas comerciais de auto favorecimento é a extrema terceirização de toda a operação da organização. Para empresas plataforma, a mão de obra é excessivamente terceirizada como forma de reduzir custos operacionais, garantindo o acesso a serviços e produtos mais baratos como estratégia de crescimento do negócio (Srnicek, 2017).

No entanto, ainda que a literatura apresente vários exemplos sobre como as empresas plataforma buscam sempre agir em benefício próprio, há uma visão entre designers de que a intermediação promovida pelas organizações acontece de modo a apoiar e facilitar a vida de quem as usa: “Então, [nome da empresa] se resume em comodidade, eu acho que essa é a grande, a principal palavra que pode definir.” (Entrevistado 11, designer da gerência); “Acho que as duas empresas [onde trabalhei] apoiam empreendedores no Brasil, na América Latina” (Entrevistada 5, designer da gerência). O fato é no mínimo curioso, e talvez esteja associado a como são construídas narrativas empresariais como táticas de gestão, questão sobre a qual nos debruçaremos mais adiante, no próximo capítulo.

Por fim, outro aspecto inerente às plataformas diz respeito ao material bruto mais importante utilizado por essa nova indústria que, segundo alguns autores, é uma mudança realmente significativa. A matéria-prima deixa de ser extraída da natureza, como nas primeiras revoluções industriais, e passa a ser coletada como material residual de qualquer atividade digital: os dados (Srnicek, 2017; Zuboff, 2020). Por estarem fundamentadas em infraestruturas digitais, as empresas plataforma são capazes de coletar, reter, analisar e acionar incontáveis dados gerados espontaneamente por qualquer usuário que utilizar seus produtos. Para Zuboff (2020, p.117), o Google é a primeira organização a descobrir como utilizar os dados comportamentais para obtenção de lucros exponenciais, prática chamada pela autora de “Superávit comportamental”. A partir dessa ideia articulamos a seguir como as abordagens do *UX Design* se tornam, portanto, uma tática muito relevante na manutenção dos negócios das empresas plataforma a partir da criação de experiências positivas.

---

<sup>2</sup> Em 2014 o preço mínimo da tarifa do Uber chegou a U\$ 100,00 durante um episódio de sequestro em um bairro comercial de Sydney, que havia culminado em 3 mortes e gerado pânico na população. (Slee, 2017, p. 265)



## 4.2 O *UX Design* como estratégia de negócio

Para Kenney e Zysman (2016) o poder computacional das plataformas é convertido em ferramenta econômica por meio dos algoritmos que se utilizam de dados para realizar suas operações. Como descreve Zuboff (2020, p. 31) a partir da descoberta do Superávit comportamental, “todos os aspectos da experiência humana são reivindicados como suprimentos de matéria prima e usados com a finalidade de serem transformados em dados comportamentais”.

Segundo explica Zuboff, todos os dados coletados são utilizados de duas maneiras principais: na primeira usa-se o material para aperfeiçoamento da própria plataforma a fim de melhorar a experiência do próprio usuário, tornando-o fiel. A segunda aplica inteligências artificiais a fim de extrair previsões comportamentais, usadas, em última instância, para influenciar o comportamento dos próprios usuários. Todos esses serviços e dados veiculados à operação são vendidos e compartilhados com outras organizações que se beneficiam de tais previsões. Essa seria, então, a maior fonte de receita e lucro das empresas plataforma (Zuboff, 2020). Como exemplo de utilizadoras deste tipo de serviço é possível citar empresas de marketing, estratégia política e produtos financeiros.

Sendo assim, a experiência do usuário passa a estar em um lugar estratégico na cadeia de funcionamento das plataformas. Sendo positiva, é capaz de contribuir para a captação e retenção de clientes, que, por sua vez, produzem dados, que serão utilizados para previsões comportamentais em massa que, após serem vendidos, uma infinidade de outros negócios poderão se apropriar para seus próprios fins. É um modelo cíclico e que se retroalimenta. Dentro desse contexto, o *UX Design* será a disciplina que se preocupará em garantir tais experiências positivas, com poucas fricções e livres de “dores” (Hassenzahl, 2013) e, como elabora o filósofo sul-coreano Byung-Chul Han (2021), transformar experiências

dolorosas em situações agradáveis é um traço da nossa contemporaneidade viciada no prazer. Portanto, nessa realidade em que nossos hábitos online se transformaram em mercadorias das grandes corporações (Zuboff, 2020), podemos chamar o design de analgésico, pois age como um medicamento que alivia dores sem, no entanto, solucionar as causas primárias, especialmente aquelas causadas por desigualdades sociais intrínsecas ao capitalismo. Desse modo, a discussão proposta pelo filósofo alemão Haug, ainda que ancorada em outro momento histórico, se faz atual:

No ambiente capitalista cabe ao design uma função que se pode comparar à função da Cruz Vermelha durante a guerra. Ele cuida de algumas poucas - jamais as piores - feridas causadas pelo capitalismo. Ele trata do rosto e, embelezando alguns pontos e mantendo o moral elevado, prolonga o capitalismo, tal como a Cruz Vermelha fez com a guerra. O design mantém assim a organização geral, por meio de uma configuração especial. (Haug, 1997, p.194)

Sob a perspectiva da realidade de países do sul global vemos duas faces dessa Economia de Plataforma. Por um lado, as classes médias passam a ter acesso a alguns privilégios antes restritos aos muito ricos como, por exemplo, o motorista particular<sup>1</sup>. O novo serviço disponibilizado alivia problemas relacionados ao transporte público para uma parcela da população. O fenômeno pode até ser interpretado como uma estratégia de preenchimento dos vazios deixados por instituições estatais e políticas (Basukie, Wang e Li, 2020), porém nada é de fato resolvido ou alterado. Na outra face da Economia de Plataforma, encontramos um exército de trabalhadores desempregados que sobrevivem por meio de subempregos revestidos da ideia emancipadora de empoderamento ou empreendedorismo, nomeados como o “neo lumpesinato digital” (Beiguelman, 2020, p.6).

Além das retóricas quanto à natureza das operações das empresas plataforma, também podemos evidenciar outro aspecto que demonstra o trabalho do designer nesse contexto: os desenhos das interfaces, usualmente as telas dos sites e aplicativos. Beiguelman (2020), ao chamar de

---

<sup>1</sup> Aqui nos referimos especialmente ao exemplo da empresa Uber. Apesar de hoje ela ser comparada aos serviços de táxi, a empresa surge com a ideia de proporcionar o serviço de um motorista particular, não de um taxista. Isso pode ser identificado pelo próprio nome da plataforma: *über* em alemão significa superior, ou pelo primeiro slogan utilizado pela empresa “o motorista privado de todo mundo”. (Slee, 2019)

“Capitalismo fofinho” (p. 29), destaca uma característica em comum dos artefatos de design produzidos por essas empresas: telas com ícones gordinhos, tons pastéis e cantos arredondados, elementos “fofinhos”. Para a autora, essa é uma maneira de dissimular as dores e tensões causadas pelas plataformas no seio social. Em outras palavras, as práticas de *UX Design*, muitas vezes, são utilizadas como uma ferramenta que, em última instância, aliena e mascara relações opressoras ao torná-las experiências prazerosas e lúdicas.

Não basta, porém, dizer que o trabalho do designer é o único responsável por essa lógica das empresas plataforma. Além de muito severo com os profissionais que trabalham para tais organizações, seria leviano. Para compreendermos as agências dos designers em tais contexto será necessária, portanto, a compreensão sobre como se articulam as estruturas internas das empresas plataforma e como os designers (tanto da operação como os da gerência) e o design, enquanto disciplina e prática, estão inseridos dentro das lógicas corporativas.

## Capítulo 5

# O papel do design nas empresas plataforma

Neste capítulo observamos a posição e o papel do design dentro das empresas plataforma. Iniciamos a partir da descrição das estruturas organizacionais e hierárquicas das quais os designers participam. Analisamos também os processos e gestão do trabalho feitos internamente na empresa, refletindo sobre como os métodos ágeis influenciam a prática do design.

Na sequência, então, apresentamos aquilo que nossos entrevistados declaram ser o valor distintivo entregue por profissionais da área do design para as organizações. Para designers profissionais que atuam em empresas plataforma, sua principal atribuição é ser uma espécie de representante do usuário nas mesas de negociações das empresas. A partir dessa declaração investigamos, então, como se dá o relacionamento entre usuários e designers na prática profissional, bem como os impactos que plataformas digitais geram na vida de seus usuários, sob perspectivas já bastantes estudadas das ciências sociais. Nesse aspecto, damos especial atenção a estudos que investigam as relações trabalhistas e econômicas que se desdobram a partir de tais artefatos digitais.

Ao confrontar tais perspectivas, fica clara a incoerência existente entre a realidade que se materializa em empresas operadoras de plataformas digitais e o imaginário de *UX Designers*. A partir de tal constatação, examinamos, por fim, como tal imaginário é na verdade uma espécie de recurso corporativo utilizado para cooptar o trabalho e as aspirações dos próprios designers. Por fim, ao confrontar todas essas questões, buscamos declarar qual seria o real valor do trabalho do design dentro de empresas plataforma, a conciliação.

# 5.1 A posição do design na estrutura corporativa

As estruturas corporativas bem como suas hierarquias são importantes para determinar onde os designers, tanto operacionais quanto gerentes, estão na cadeia e até onde podem, ou conseguem, chegar. Esse item tem por objetivo apresentar os arranjos corporativos que se relacionam às equipes de design dentro de empresas plataforma, sob a perspectiva dos próprios designers. Para compreender a posição dos trabalhadores designers, precisaremos compreender as empresas em dois âmbitos principais que os tocam: suas estruturas organizacionais e seus processos de gestão do trabalho.

Começaremos por tratar do primeiro - estruturas organizacionais que contêm as equipes de design - que se divide em dois sistemas principais de pertencimento: uma que diz respeito à área de especialização profissional (capítulos) - por exemplo a própria equipe de design que reúne todos os designers com diferentes especialidades sob um mesmo guarda-chuva; e outro que reflete as equipes operacionais e multidisciplinares da empresa plataforma (*squads*) - cuidando do desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações.

Posteriormente analisaremos os processos e gestão do trabalho dentro das empresas tendo a perspectiva de que o desenvolvimento dos produtos informacionais das empresas plataforma acabam por seguir lógicas bastante distintas do desenvolvimento tradicional de produtos físicos. Como elabora Cardoso (2016):

[...] em função dos avanços da tecnologia eletrônica, o eixo conceitual do design vem se deslocando da autonomia relativa tradicionalmente atribuída ao produto, como entidade fixa no tempo e espaço, para uma noção mais fluida de processo e de interação (p. 239)

Como veremos adiante, a noção de fluidez de processo, interatividade e iteração são conceitos que afetam diretamente o modo de produzir e trabalhar de designers em empresas plataforma e acaba por refletir exatamente essa nova lógica esboçada por Cardoso.

### 5.1.1 O Capítulo de design nas empresas plataforma

Cada organização possui suas próprias dinâmicas de organização e funcionamento, no entanto, quando falamos sobre as áreas de design, é possível encontrar alguns padrões comuns às empresas plataforma. A esta grande equipe, também conhecida como Capítulo, costumam pertencer profissionais com várias funções diferentes. Encontramos cargos generalistas, conhecidos como *UX/UI Designers* ou *Product Designers*, mas também encontramos cargos associados a especialidades como conteudistas (*UX Writers*), especialistas em design gráfico (diretores de arte) e especialistas em pesquisa (*UX Researchers*) (figura 6). É preciso chamar a atenção para o fato de que, como tratado no capítulo 3, os nomes dos cargos podem ter algumas variações, no entanto essas divisões entre especialistas e generalistas costumam ser constantes dentro das corporações.

As estruturas hierárquicas variam entre as organizações considerando principalmente o número de funcionários contratados para as áreas de design. Dentre as consideradas no presente trabalho observamos desde empresas com dez funcionários dentro do Capítulo de design até aquelas com mais de 500 designers contratados, incluindo cargos de diferentes especialidades e hierarquias. O número de gerentes e os níveis hierárquicos variam, como é de se esperar, também segundo o número de contratados. Quanto mais funcionários, mais níveis são atribuídos, e quanto menos funcionários, menor é a pirâmide organizacional da empresa. Tal formação reflete uma preocupação relacionada à unidade do trabalho de design dentro das organizações. O nível da coordenação é o primeiro nível responsável por garantir que todos os projetos da empresa estejam conectados e padronizados e, para isso, precisa

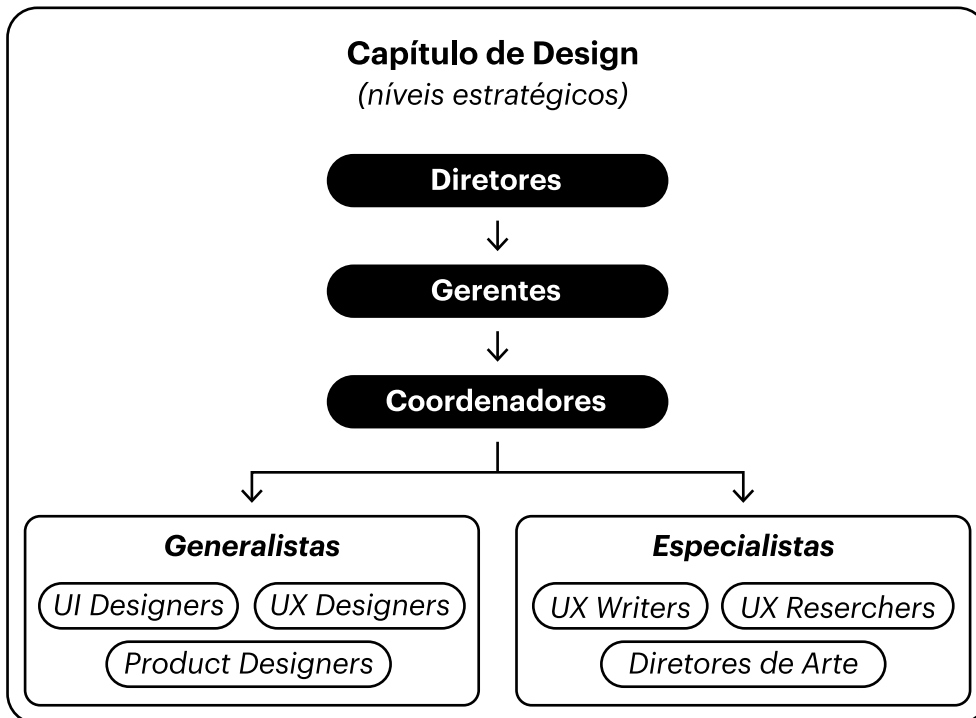


Figura 6 - Hierarquia de um Capítulo de design.

acompanhar com proximidade os profissionais da operação, conforme descreve a gestora no trecho a seguir:

Então o desafio é esse, como é que a gente começa a conectar os pontos. Porque agora somos muitos. Uma coisa quando você tem um time de 40 pessoas, outra é 80 e outra é tipo cento e poucas pessoas [...] quando a gente fala de gestão aqui no [nome da empresa], você não pode ficar com mais de cinco pessoas. É até seis, no máximo. Então, mais do que isso, a gente já começa a quebrar, porque se não começar... o *load* (sic)... cognitivo, é muita coisa para você fazer e cai a qualidade do seu trabalho. (Entrevistada 15, designer da gerência)

Além do número de funcionários determinando a forma da hierarquia empresarial, o nível hierárquico máximo que um designer pode



ocupar dentro do negócio também nos ajuda a compreender a valorização e o entendimento da função do design dentro da organização. Enquanto algumas empresas dispõem do cargo de Diretor de Design (em inglês, CDO - *Chief Design Officer*), demonstrando como a área pertence ao topo da cadeia empresarial, em outras, o nível máximo de um designer é o de gerente ou coordenador de área. No segundo caso os profissionais de design usualmente estão subordinados ou à área de Produto (um setor de administração) ou à de Engenharia de *Software*.

O fato de estar em uma posição mais alta ou mais baixa demonstra como as preocupações dos designers são levadas em consideração na dinâmica da empresa. Designers da operação consideram que a presença de designers no topo da cadeia é importante para que suas reivindicações e preocupações encontrem um ambiente mais adequado para florescerem. Como apontado na questão abaixo, a designer entende que a comunicação com outras áreas é facilitada quando os designers ocupam posições hierárquicas mais altas.

Eu acho que (esse é um dos pontos que eu defendo), que designers deveriam estar em mais cargos de *C-Level*, porque eu acho que seria mais fácil ter essa troca [com outras áreas]. Porque, muitas vezes, o design é muito conceitual, ele é muito intangível. [...] Eu acredito que se houvesse designer em cargos... mais designers em cargos de *C-Level*, essa troca seria mais fácil. (Entrevistada 7, designer da operação)

Dessa forma, notamos que dentre as atribuições dos gerentes está não só a preocupação de alinhamento e comunicação entre as equipes de designers (como já apontado anteriormente), mas também garantir a fluidez da comunicação com as outras áreas da empresa. Conforme aponta o trecho a seguir, designers da liderança compreendem que o bom relacionamento com as outras áreas é uma forma de garantir espaço político e de poder para a área de design dentro das empresas.

Então eu tô meio que nesse papel, preparando um discurso com eles [outros diretores], e ganhando espaço político principalmente pra que depois eu consiga articular o design fora do chapéu de produto, marketing [...] é o que eu venho trabalhando hoje. (Entrevistado 14, designer da gerência)

Além do cuidado com as articulações internas e externas ao time de design, os gestores também declaram uma preocupação com o desenvolvimento e a sustentação da própria área de design, garantindo o planejamento e requisitos necessários para o bom desempenho de trabalho de seus subordinados. Isso culmina, inclusive, em uma preocupação de conquistar mais espaço para o próprio setor. Gestores se colocam, então, em um papel de “evangelizadores” do design, demonstrando todas as capacidades que a área pode ter para a própria empresa.

Mostrar que o design é mais do que isso [só entregar artes e telas] e as pessoas podem se utilizar dos designers. Se mais pessoas falam nossa língua, mais espaço político e estratégico a gente ganha. Então minha preocupação é conseguir viabilizar isso. (Entrevistado 14, designer da gerência)

Segundo essa perspectiva, as lideranças argumentam que nem sempre o design é aplicado em toda sua potência e almejam o status de “Design Estratégico”, o qual corresponderia com designers tomando (ou colaborando para) decisões no alto escalão corporativo, pensando em projetos que garantam o futuro das empresas, tornando, dessa maneira, o design mais relevante na hierarquia empresarial. Lideranças atribuem a possibilidade de atingir uma posição estratégica para o design em função daquilo que chamam de “maturidade de design”:

A gente costuma dizer da maturidade de design, de empresas que têm maturidade de entender a importância, empresas que têm a maturidade de dar espaço para atuação de design, empresas que tá no dia a dia, que tá já no.... no core da empresa, na base da empresa usar isso. (Entrevistado 14, designer da gerência)

A maturidade da empresa em relação ao design estaria associada ao quanto de autonomia e influência tais profissionais têm nas decisões da organização, como explica a entrevistada no trecho a seguir:

Entrevistada 2: Mas assim, a tomada de decisão é sempre na vertical. O *cross*, horizontal, é sempre num lugar mais democrático, assim, num lugar que tem que ter mais cara de uma coisa pública. Enquanto o vertical tem cara de coisa privada.

Entrevistadora: E onde você diria que fica o designer nessa tomada de decisão?

Entrevistada 2: Depende... aí é que tá. Acho que depende muito da unidade de negócios. Porque cada unidade de negócios têm maturidades e entendimentos diferentes de design. (Trecho de entrevista 2 com designer da gerência)

Para a maioria das empresas plataforma consideradas, o design é visto por designers como uma disciplina fundamental e muito relevante para o negócio. No entanto, essa preocupação de ganhar espaços mais relevantes dentro da cadeia empresarial é uma preocupação notória entre os gerentes e que será melhor discutida no capítulo cinco.

## 5.1.2 Organização de equipes de desenvolvimento de produto

Dentro do contexto no qual o design faz parte, é comum encontrar dentro das empresas plataforma uma forma de organização de equipes de natureza interdisciplinar, que recebe influência daquilo que se conhece por metodologias ágeis<sup>1</sup>. Os empregados associados aos setores que

---

<sup>1</sup> Conjunto de conceitos, técnicas, ferramentas e práticas que têm por objetivo organizar os processos de gestão e desenvolvimento de software. Trataremos mais aprofundadamente sobre o assunto no tópico 5.1.3 Gestão do trabalho: mudanças constantes de requisitos de projeto.

desenvolvem *softwares* são distribuídos em silos organizacionais abstratos que refletem uma lógica da própria empresa. O número de equipes e quantidade de níveis, no entanto, não são fixos, pelo contrário, alteram-se constantemente. Pelo menos 11 designers, dentre os 18 entrevistados, relataram ter passado por ao menos uma reestruturação de equipes durante o tempo em que permaneceram na organização. O trecho abaixo destaca a fala de uma designer que, em menos de seis meses, já tinha passado por duas reorganizações.

Então, quando eu cheguei em abril, eu tinha acabado de passar por uma reorg (sic) , porque antes eu entendi que era desse jeito, como eu te contei, igual lá [em minha antiga organização, dividido segundo a Jornada do Usuário]. E aí agora [em agosto], por conta de escala e tudo mais, eles fizeram uma reorg (sic) e aí fizeram meio que (sic) em unidades de negócio. (Entrevistada 15, designer da gerência)

Apesar das frequentes mudanças, podemos elencar alguns níveis e entidades estruturantes constantes na maioria dos relatos sobre as empresas plataforma (figura 7). No nível mais granular das organizações estão as próprias equipes de desenvolvimento do produto digital, conhecidas como *squads*. As *squads* são equipes multidisciplinares que contam, normalmente, com profissionais da engenharia, do design e da área de gestão de produtos, conhecida como “Produtos” ou “Negócios”. Segundo explica o gerente no trecho abaixo, as equipes são montadas de modo que tenham autonomia para resolverem os problemas atribuídos a elas:

A estrutura de ação cuida de resultados de negócio, eles cumprem os nossos objetivos de negócio e pra montar uma estrutura de ação eu vou usando uma pessoa de cada capítulo que eu entendo que é pertinente [...] com cada problema eu tenho uma configuração diferente de time, que é a configuração ideal pra manter a autonomia do time. Eles não podem precisar de outra pessoa pra tomar uma decisão, senão, eu preciso trazer essa outra pessoa pra dentro da squad e aí roubo a autonomia deles. (Entrevistado 2, designer da gerência)

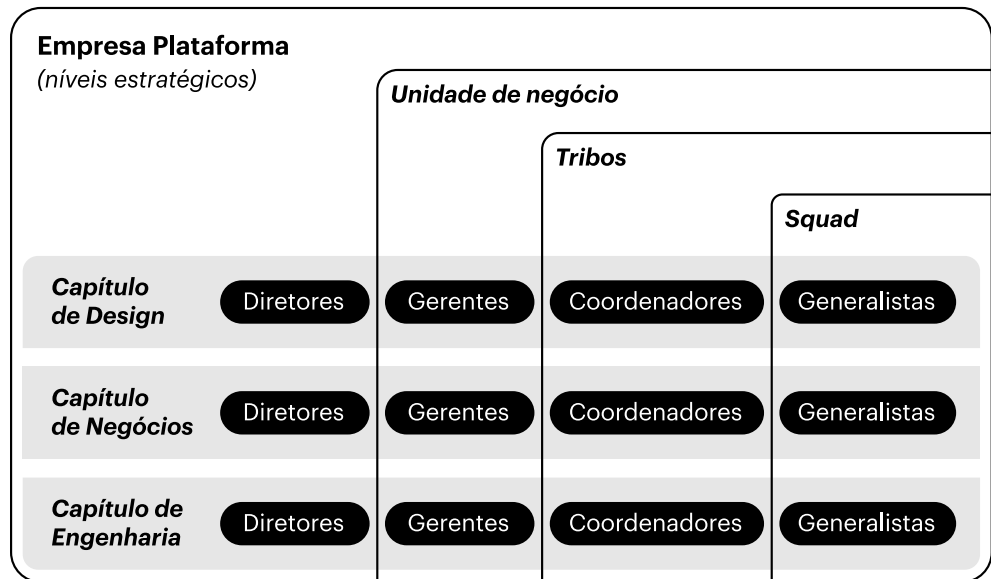


Figura 7 - Diagrama de relacionamento de estruturas organizacionais

Tal distribuição demonstra, mais uma vez, a íntima relação que os departamentos de Design, Produto e Engenharia têm nas empresas plataforma. Dessa forma, observamos que, em seu dia a dia, designers trabalham não apenas com outros designers, mas também com profissionais de outras áreas, o que faz com que sua função seja vista como colaborativa e dependente dessas outras áreas.

Sem engenharia, a gente não entrega. O nosso produto é um Mágico de Oz, assim, é fake, não vai pra vida real. [...] o produtor (sic) vem trazendo um pouco de prioridade para a gente entregar o que está mais latente e a gente faz essa casadinha (sic). Mas também sem engenharia as coisas não saem do papel. (Entrevistada 15, designer da gerência)

O relacionamento acontece baseado em negociações, nas quais designers, gerentes e engenheiros discutem e tentam chegar em consensos

sobre os rumos que os projetos devem ter. Apesar dos designers atribuírem igual valor a cada uma das partes de uma *squad*, o relacionamento entre designer e gerente de produtos (conhecidos como PM, do inglês *product manager*, ou PO, do inglês *product owner*<sup>2</sup>); e entre designer e desenvolvedores (engenheiros de *softwares*) tem nuances diferentes.

POs e designers são vistos como profissionais complementares uns aos outros, atuando como pares dentro da organização. O gerente de produtos seria o responsável por ajudar a delimitar e orientar o trabalho do designer segundo as necessidades da empresa. A partir dessa premissa, gera-se uma relação simbiótica, na qual o designer necessita do trabalho do gerente, e vice-versa, porém, não livre de conflitos. Designers relatam que costumam assumir uma posição que advoga em favor dos usuários das plataformas buscando compreender exatamente qual o problema a ser resolvido e o valor que será entregue ao usuário, enquanto os gerentes procuram pensar em questões mais associadas às necessidades da organização, como margem de lucro e retorno dos investimentos, por isso o nome da área a qual pertence ser “Produtos” ou “Negócios”. Veremos, no entanto, que nem sempre essa divisão é tão clara no trabalho desempenhado dentro das organizações.

Já o relacionamento com os desenvolvedores é pautado em uma preocupação de integrar intimamente o trabalho de design com o de programação, de modo que os engenheiros de *softwares* não tenham seus esforços desperdiçados, nem que tenham trabalho extra para desenvolver as soluções propostas pelos designers. Como destaca o trecho a seguir, o tempo de desenvolvimento é fator de grande preocupação para os designers da operação, de modo que seus projetos são pensados para não onerar as equipes de desenvolvimento com projetos difíceis ou irrealizáveis:

Então eu trabalho muito próximo dos desenvolvedores, principalmente de front-end. Hoje, com o [desenvolvedor de] *back-end* eu trabalho normalmente no começo de um projeto, então pra gente entender o escopo e o que é realmente factível ali no tempo que a gente tem para fazer. (Entrevistado 17, designer da operação).

---

2 Apesar de serem definidos a partir de ligeiras diferenças, pessoas que atuam sob os papéis de PM ou PO geralmente são responsáveis por gerenciar projetos em uma empresa que se utiliza de metodologias ágeis. Entre suas funções estão: estabelecer próximos requisitos e objetivos de projeto, maximizar o desempenho do time a partir da verificação do ROI, Return on Investment, em português, retorno sobre investimento (Sverrisdottir, Ingason e Jonasson, 2014).

Nesse nível de organização, as equipes estão focadas em partes muito específicas do produto, o que faz com que elas tenham uma visão bastante especializada, mas também muito restrita, sobre aquilo que projetam. O processo de alienação da produção é bastante intenso, como observa uma das gerentes entrevistadas:

Então, ele [o designer] está distante [da estratégia]. As decisões estratégicas que eles tomam são mais referentes ao recorte mínimo que ele faz dentro do que ele está fazendo, é proporcional ao que ele está entregando, assim, sabe? Se ele está fazendo um formulário, o impacto dele vai ser de formulário. Pra onde o formulário vai, daí já começa a mudar. O que a gente faz com os dados, já começa a subir o nível, um nível diferente. (Entrevistada 2, designer da gerência)

É de se imaginar, portanto, que nessa posição o designer generalista da operação não tenha os instrumentos e recursos necessários para observar o impacto do seu trabalho de uma maneira mais sistêmica.

No segundo nível está outra entidade organizacional chamada de Tribos. Nesse nível costumam ser reunidas *squads* que tratam de temas correlatos, e é uma organização intermediária que tem por objetivo facilitar a comunicação e o alinhamento entre essas equipes. Nesse nível os designers que ocupam cargos de coordenação são responsáveis por garantir que a entrega dos profissionais das *squads* estejam alinhadas e coerentes. Portanto, é de se esperar que um coordenador de design seja o responsável por uma Tribo. Além disso, quando existem cargos especializados dentro do design na organização, tais quais pesquisadores (*UX Researchers*) e/ou conteudistas (*UX Writers*), eles costumam atuar nos níveis das tribos, ou seja, acabam por auxiliar os projetos de todas as *squads* agrupadas sob determinada temática. Dessa forma, coordenadores e especialistas, dentro da cadeia empresarial, acabam por ter uma visão ligeiramente mais contextualizada e sistêmica a respeito do produto.

Por fim, a última instância de agrupamentos é a de unidades de negócio. Essa divisão pode seguir premissas diferentes em cada organização, no entanto, observamos três padrões principais:

1. Divisão de Tribos segundo os produtos oferecidos pelas organizações;
2. Divisão de Tribos segundo a jornada do usuários em relação aos serviços e produtos da organização (também chamada de Funil de Conversão, nome mais associado às teorias do Marketing);
3. Divisão segundo as frentes de atuação da própria empresa (por exemplo: unidade de logística; unidade de pagamentos e unidade de e-commerce). Para este nível, que reúne diversas tribos, encontramos um gerente de design como o responsável por garantir não só a unidade dos projetos, mas também que dialoguem diretamente com as estratégias e necessidades da organização (figura 6).

Ao observar os padrões de organização, é interessante notar em algumas empresas a existência de uma organização associada à Jornada do Usuário. Isso nos indica uma influência das teorias do Design Centrado no Usuário na própria estrutura corporativa. Por outro lado, apesar de existir esse reconhecimento sistêmico sobre a atuação da organização na vida de seus usuários, a atuação dos designers normalmente fica bastante restrita às *squads*, o que dificulta que o projeto de design tenha propostas mais sistêmicas e abrangentes. Se considerarmos ainda que é mais fácil encontrar designers nos níveis hierárquicos mais baixos da organização do que nos mais altos, percebemos que, ainda que o *UX Design* tenha ganhado muita relevância dentro de empresas plataforma como estratégia de obtenção e retenção de clientes, o campo de atuação do designer continua restrito. Em última instância, o trabalho do designer acaba servindo muito mais às estratégias e necessidades das organizações do que para a melhoria efetiva das experiências dos usuários.



### 5.1.3 Gestão do trabalho: mudanças constantes de requisitos de projetos

Empresas plataforma usualmente pautam seus processos naquilo que é conhecido no mercado por “metodologia ágil” ou, no inglês, *agile*. Segundo os autoproclamados criadores do *agile*, o conceito surgiu em 2001, quando várias lideranças associadas ao desenvolvimento de *software* se reuniram em Wasatch, Utah nos Estados Unidos, para discutir sobre alternativas melhores ao modelo tradicional de gestão de trabalho para programação (Beck *et al.*, 2001). A metodologia é lançada através de um manifesto no qual seus signatários declaram quatro pilares essenciais:

1. Indivíduos e interações acima de processos e ferramentas;
2. *Software* em funcionamento são mais importante do que documentações abrangentes;
3. Colaboração com o cliente devem ser mais valorizadas que negociação de contratos;
4. Responder a mudanças é melhor do que seguir um plano.

Segundo Highsmith (2001), um dos signatários do manifesto, tais fundamentos expressam:

Um conjunto de valores baseado na confiança e respeito mútuo e também na promoção de modelos organizacionais baseados em pessoas, colaboração e construção dos tipos de comunidades organizacionais nas quais gostaríamos de trabalhar. (Highsmith, 2001)

Todos os quatro fundamentos são respeitados em prol da construção desses “modelos organizacionais baseados em pessoas”, no entanto o último deles será essencial para a compreensão de como os designers descrevem seus próprios ambientes de trabalho.

Dentro de um ambiente que prefere “Responder a mudanças [...] do que seguir um plano”, as pessoas que trabalham em tais empresas são estimuladas a realizarem revisões constantes nos produtos e serviços oferecidos. Isso faz com que as empresas promovam processos cíclicos de trabalho, conhecidos como *sprints*, muitas vezes de curta duração (medido usualmente em semanas), com a finalidade de produzir e examinar constantemente o desempenho dos serviços e funcionalidades dos produtos oferecidos. Ao final, o resultado são produtos que, apesar de já estarem disponibilizados para os usuários, continuam sujeitos a alterações. À essa prática é dado o nome de “melhoria contínua” ou inovação incremental.

O trabalho do designer é afetado diretamente por tais práticas, uma vez que passa a ser sua responsabilidade e preocupação a observação dos dados decorrentes do uso daquilo que projetam, conforme descreve o trecho a seguir:

De tempos em tempos a gente pára e recebe esses *insights* para melhoria do produto. Então vem qualitativo do que poderia ser melhorado, porque não ficou óbvio e [...] o quantitativo também vem junto. [...] Esses números ajudam bastante e eles que fazem com que a gente descarte ou continue um produto. (Entrevistado 17, designer da operação)

Segundo os designers, o que orienta as mudanças é o comportamento dos próprios usuários. Tal acompanhamento da vida do produto é algo que interessa e preocupa consideravelmente os designers da operação, como uma espécie de validação para o próprio trabalho.

Com o tempo, o meu usuário, ele vai tendo maturidade, vai usando outros sistemas, vai tendo outras necessidades. Então, eu tenho que ir adaptando o meu produto a essas necessidades, que vão mudando constantemente. (Entrevistado 6, designer da operação)

Essa prática de uso de dados integrados ao projeto de design é também observada em outros relatos da literatura científica. Além dos

modelos tradicionais de coleta e tratamento de dados, observa-se, ainda que em menor volume, a existência de pesquisas em design que se utilizam de mecanismos computacionais para obtenção e tratamento de informações. Recursos relacionados a tecnologia da informação foram descritos como sendo utilizados de várias maneiras, como, por exemplo, para coleta sistemática de dados a partir de ambientes digitais de fóruns e redes sociais (Bae *et al.*, 2021; Lasmar *et al.*, 2019), análise de padrões comportamentais de usuários (Gomez Ruiz *et al.*, 2020) e categorização de perfis de usuários por meio de aprendizagem de máquina (Lasmar *et al.*, 2019). Tais abordagens se relacionam com a nova frente temática tratada no desenvolvimento de produtos conhecida como *Data Driven Design*, onde processos operacionais, organizacionais e de gestão são influenciados por novos campos da tecnologia tais como realidade aumentada, conectividade, mineração de dados, aprendizagem de máquina, entre outros (Cantamessa *et al.*, 2020).

A prática de design associada à iteração de produtos baseados em dados se revela muito adequada para o ambiente de desenvolvimento de produtos digitais, como é o caso das empresas plataforma, que, como tratado anteriormente, têm na captura e no tratamento de dados seu maior ativo de negócio. Influenciados pelas metodologias ágeis, produtos de plataformas se beneficiam, portanto, de redesenhos contínuos baseados nos dados da própria plataforma, diferente do modelo tradicional de design no qual existem etapas específicas para avaliação do produto e posteriores modificações (Cantamessa *et al.*, 2020).

## 5.2 “Advogados do usuário”: designers enquanto representantes

A função fundamental compreendida por designers dentro da organização parece ser ocupar-se da Experiência do Usuário, que conforme já definimos, significa “todas as percepções e respostas de uma pessoa, inclusive aquelas antecipadas, resultantes do uso de um produto, sistema ou serviço” (ISO, 2010). Como argumentamos no capítulo três “Definindo a UX e o UX Design”, o *UX Design* é composto por uma tríade que diz respeito a:

1. aspectos internos aos usuários;
2. aspectos contextuais da interação e;
3. aspectos relacionados ao sistema que viabiliza as interações.

No entanto, nos relatos de designers profissionais, chama a atenção que suas principais atribuições nas empresas digam respeito, principalmente, ao primeiro item da tríade: os usuários.

Como definido anteriormente, plataformas são ambientes onde diversos agentes se encontram e se relacionam mediados por infraestruturas tecnológicas, econômicas e sociais, portanto, falar em “usuários” como uma entidade genérica pode trazer uma concepção limitada sobre quem interage nesses sistemas sócio-técnicos. Nesse contexto, devemos considerar pelo menos dois grupos: aquelas pessoas que oferecem serviços e produtos por meio das plataformas, e aquelas que contratam. Em algumas plataformas específicas, podemos considerar um terceiro perfil, aquele que realiza a intermediação entre quem oferece e quem contrata e compra, por exemplo. É notável ainda lembrar que cada um dos perfis,

em decorrência de seu objetivo dentro da plataforma, pode ter desejos e necessidades antagônicos em relação aos outros perfis (True *et al.*, 2017).

Apesar disso, a ideia de que designers são responsáveis por “trazer os usuários para a mesa de discussão” é unânime entre designers da operação e da gerência. Para ambos os grupos essa não só é a função principal do design, como também aquilo que faz com que a disciplina traga mais valor para a organização. Tal valor atribuído ao campo, segundo os gerentes, é decorrente de uma compreensão de que gerar boas experiências é uma forma de garantir bons resultados para a organização, conforme articula o entrevistado no trecho a seguir:

As empresas perceberam que elas realmente precisam gerar experiências mais interessantes. Não basta só tecnologia, é preciso entender para quem eu estou construindo aquilo...eu construí da melhor forma possível? Porque os concorrentes estão construindo desse jeito'. Grandes empresas estão fazendo, olhando para isso, dando espaço para isso e por isso estão tendo mais resultados. E aí as empresas estão investindo. (Entrevistado 14, designer da gerência)

Dentre as forças que agem sobre os desdobramentos dos projetos, designers se vêem como aqueles que contrabalanceiam em favor dos interesses dos usuários, conforme descreve o trecho a seguir:

Não vou te falar que é um cabo de guerra porque a gente não tá contra ninguém [...] Só que imagina assim, o trabalho da equipe de negócio é fazer com que a empresa gere lucro, gere retorno, que o negócio seja viável, tenha... ele tenha um rendimento pra empresa. O foco deles é esse, o trabalho deles é esse, eu não posso culpar eles por não olharem pro usuário. (Entrevistada 4, designer da operação)

A função de trazer para a discussão considerações sobre os usuários é encarada, portanto, como o valor que distingue o design dentro da organização. Como argumenta a citação a seguir, o foco do trabalho do

designer é agir como uma espécie de representante do usuário durante as discussões de projeto dentro da organização:

E eu acho que o papel do design é trazer essas pessoas pra mesa de discussão, porque elas não vão estar lá. Então, o produto vai ser lançado e vai no mundo e o designer tá ali fazendo esse meio de campo. (Entrevistado 9, designer da operação)

Dessa maneira, observamos que os designers não se vêem apenas como encarregados de pensar o usuário, mas também como agentes em uma disputa com outras áreas sobre os destinos dos projetos. Essa forma de atuação condiz com uma teoria do design enquanto atividade política de discussão e negociação sobre os futuros de um bem comum (Kaizer, 2022). Segundo a teoria proposta por Kaizer (2022), compreendemos a atuação do designer como um agente político que, dentro da cadeia de produção, disputa sobre quais serão os futuros das interfaces das plataformas digitais. Kaizer ainda elabora que tal disputa é dada de maneira dramática, no sentido de ser uma atuação representativa de uma personagem em um cenário definido. A partir de tal proposta, observando o contexto das empresas plataforma, podemos definir que os profissionais das áreas do design representam sua própria profissão de designer ou ainda, considerando o imaginário do *UX Design* descrito pelos entrevistados, que atuam como “advogados do usuário” dentro de um ambiente delimitado, “cênico”, aqui exemplificado como as empresas que desenvolvem as interfaces dos produtos e serviços das plataformas digitais.

A perspectiva de uma atuação de disputa, que pode ser inclusive conflituosa, fica evidente quando olhamos para aquilo que os designers operacionais entendem como a primeira etapa do seu trabalho: a análise e definição sobre o problema que deve ser resolvido em cada projeto. Além de representantes, podemos observar que designers se descrevem como uma espécie de barreira capaz de determinar se um projeto deve ou não avançar. Como argumenta a entrevistada a seguir, o design é a disciplina que conta com métodos e ferramentas capazes de analisar as situações e determinar se o desenvolvimento de um projeto será positivo ou não:

A gente tem uma questão que, como designer, tem muitas vezes que eu nego fazer algumas coisas. Ou começar a fazer algum trabalho, eu vou mostrar que aqueles trabalhos não são úteis. Eu acredito que esse é um grande trabalho do designer: perguntar sempre “por quê” e falar “sim” ou “não” [...] então a gente precisa ter esse discernimento de aplicar as nossas metodologias, as nossas ferramentas pra dizer se ela deve realmente continuar, ou não. (Entrevistada 7, designer da operação)

Tal ideia encontra respaldo no código de ética para designers desenvolvido por Monteiro (2020), designer português que atua como consultor em empresas de tecnologia do Vale do Silício. O autor, ao citar as ideias de Papanek (2017), articula que designers devem atuar como “*gatekeepers*” (Monteiro, 2020, p. 30), chamando a atenção para a responsabilidade que designers têm de impedir que projetos com impactos negativos para as pessoas avancem e sejam materializados no mundo.

De um modo geral, quando analisamos as abordagens de projeto mais comuns utilizadas para projetos de *UX Design* observamos ferramentas bastante clássicas, que são utilizadas para a análise da relação do usuário com o artefato que está sendo desenvolvido, análise da *UX*<sup>1</sup>. O objetivo é, portanto, compreender a relação delas com produtos ou serviços, e conforme articulamos no primeiro capítulo, fragmentando-as em suas características atitudinais, emocionais, comportamentais, etc, além de circunscrevê-las apenas ao papel de consumidoras e usuárias. Dessa forma, nos questionamos se o *UX Design* estaria em uma posição adequada, do ponto de vista ferramental e teórico, para analisar e determinar impactos (positivos ou negativos) na vida das pessoas, que vão muito além de sua condição como clientes ou usuárias.

---

<sup>1</sup> Dentre as mais citadas pela literatura podemos apontar como exemplo: aplicações de questionários, entrevistas com usuários, observações participantes e não-participantes, Jornada do Usuário, Personas e Mapa de Stakeholders considerando artigos recentes que versam sobre a aplicação prática de *UX Design* no contexto de plataformas digitais (Akin et al., 2021; Al Khamissi e Pfleging, 2019; Basukie, Wang e Li, 2020; Dedema e Zhang, 2019; Gomez Ruiz et al., 2020; Humayoun et al., 2017; Qian, Jiayu e Yu, 2018; Souza et al., 2019; True et al., 2017; Xie et al., 2020; Xie e Han, 2019; Yusaliano, Syahrina e Kusumasari, 2020).

Além disso, outra observação essencial dentro da compreensão sobre o contexto da atuação dos designers em empresas plataforma é o fato de que essa posição de disputa é algo que se caracteriza principalmente nas camadas mais baixas das hierarquias empresariais. São os designers da operação que mais declaram estar nessa posição conflituosa, com a responsabilidade e capacidade de definir o futuro de projetos da organização, sob a justificativa de pensar para o bem dos usuários. No entanto, vale lembrar ainda, que tais designers usualmente atuam dentro de *squads* que desenvolvem projetos bastante específicos, observando os problemas de forma mais granular e, possivelmente, míope. Designers em posições mais altas da cadeia empresarial, com visões mais abrangentes sobre o negócio, costumam adotar posições mais conciliadoras.

A partir de tal panorama, podemos ponderar que a tal “defesa do usuário” acaba por partir, de início, de uma posição bastante prejudicada e pouco influente dentro da organização. Nos questionamos, então, o quanto o imaginário de *UX Designers* sobre sua própria atuação encontra respaldo na prática profissional e na materialidade do dia a dia. Com tal intuito, seguimos para uma investigação sobre como são descritas as abordagens de design que envolvem usuários e como se dá o relacionamento entre designers e usuários.

## 5.3 O relacionamento entre designers e usuários

Quando perguntados sobre as abordagens de design com usuários desempenhadas durante o processo de desenvolvimento dos produtos, designers se restringem a comentar sobre a prática de realizar pesquisa sobre os usuários, também conhecidas como pesquisas de experiência. Práticas de co-design<sup>1</sup> com usuários são muito raras e apenas um de nos-

---

<sup>1</sup> *Co-design pode ser definido, em um sentido amplo, como uma prática criativa de designers e pessoas que não passaram por algum treinamento específico em design trabalhando em conjunto em um processo de design (Sanders e Stappers, 2008).*



os entrevistados relatou ter executado algo do tipo em sua prática profissional, mas também em uma situação extraordinária.

Pesquisa sobre experiência é definida como:

[...] o processo de investigação sistemática sobre como as pessoas se manifestam, de forma objetiva e subjetiva, seus sentimentos, emoções, percepções, comportamentos e atitudes durante a interação com uma entidade qualquer (material e imaterial). (Henriques, Pilar e Ignácio, 2020)

Dentre as técnicas de pesquisas citadas, as mais comuns são entrevistas, enquetes, observações e testes de usabilidade executados de maneira remota. São citadas também o acompanhamento de usuários via coleta de dados de comportamento a partir dos próprios aplicativos e sites, uma prática típica em empresas plataforma conforme já discutimos nos capítulos anteriores. No entanto, os objetivos da pesquisa executada em empresas plataforma, conforme designers apontam, apresenta uma ligeira diferença que é a preocupação de articular os conhecimentos obtidos às oportunidades para o desenvolvimento de produtos e serviços da organização, conforme evidencia o trecho abaixo.

E a pesquisa de experiência ela quer entender mesmo os usuários, as pessoas, entender os *gaps* e trabalhar esses *gaps*, ou esses problemas ou essas oportunidades, e a partir daí fazer alguma coisa de diferencial no seu produto e no seu serviço. (Entrevistada 5, designer da gerência)

A realização de pesquisas está relacionada a uma ideia de que tal prática garante o sucesso dos produtos ou que, pelo menos, minimizariam possíveis erros e riscos associados ao lançamento de produtos. Ao envolver os usuários no processo de design, seriam obtidas informações fundamentais para orientar o trabalho de design de forma precisa e eficaz, conforme articula o trecho a seguir:

É possível executar um fluxo, é possível desenvolver uma proposta de design em cima do que a gente já conhece, em cima dos componentes que a gente já tem [...] Mas o quão assertivo (sic) vai ser esse fluxo se eu não conheço um pouco mais a fundo o contexto de uso? Se eu não conheço um pouco mais a fundo as oportunidades que eu tenho nesse fluxo? (Entrevistado 1, designer da gerência)

Dessa forma, as interações com os usuários teriam o papel essencial de determinar a direção do trabalho de design, fornecendo uma compreensão mais profunda das expectativas e desafios enfrentados pelos usuários, permitindo que designers tomem decisões melhor informadas em relação à necessidade e ao comportamento dos usuários.

Tais condições elencadas acima corroboram a ideia de que designers trabalham de fato buscando entender os usuários e considerá-los nos projetos das empresas. No entanto, alguns outros fatores associados ao desenrolar da prática nos fazem questionar novamente a posição do designer enquanto pessoa suficientemente informada para atuar como representante do usuário.

O primeiro ponto a ser destacado sobre as interações entre designers e usuários é o fato de que nem todo projeto executado e lançado dentro da organização conta com pesquisas de experiência. Como argumentam os gerentes, decidir por realizar ou não uma abordagem com usuário leva em consideração alguns fatores, sendo os principais tempo, orçamento e incertezas e riscos envolvidos no lançamento de novos produtos, conforme elenca o trecho da entrevista abaixo:

Então, assim, no geral, conversar com o usuário vai depender muito do tempo que eu tenho para executar a tarefa, da profundidade de informação que eu preciso e do quanto eu estou disposto a arriscar. (Entrevistado 14, designer da gerência)

A consideração sobre o tempo e orçamento disponíveis são determinantes para o desenvolvimento dos projetos. Além disso, tempo e dinheiro podem ser lidos como uma mesma variável, uma vez que o

tempo de trabalho de um funcionário (ou força de trabalho) significa um custo monetário para empresas capitalistas (Coggiola, 2021). Conforme destaca o trecho abaixo, realizar pesquisas é considerado um investimento alto (tanto do ponto de vista financeiro, para a empresa, quanto político, para o design), por isso os resultados decorrentes delas precisam estar intimamente ligadas com as demandas de negócio e trazer retornos diretos para os projetos desenvolvidos dentro da organização:

fazer pesquisa por fazer é queimar tempo e dinheiro. Não só queimar tempo e dinheiro, mas também queimar essa percepção de valor de pesquisa com usuário. Se eu tô sempre martelando pra fazer pesquisa, fazer pesquisa, e quando eu faço ela não traz nenhum valor, ela não ajuda a gente a desenvolver melhor o produto, ou as outras áreas não conseguem perceber esse valor, porque talvez não fosse aquele o momento da pesquisa, talvez não fosse a metodologia correta, a gente acaba queimando essa percepção do valor [da pesquisa]. (Entrevistado 1, designer da gerência).

Além disso, pesquisas com usuários são mais incentivadas quando existem dúvidas ou poucas informações sobre a performance de novos produtos. A pesquisa seria, portanto, utilizada como instrumento de redução dos riscos envolvidos no lançamento de um novo produto, serviço ou funcionalidade. Conforme evidencia o trecho a seguir:

[Realizar uma pesquisa] depende muito se a gente já tem alguma informação sobre o tema e depende muito se é uma iniciativa nova ou se é uma iniciativa que a gente já começou no passado. [...] Então, assim, no geral, conversar com o usuário vai depender muito do tempo que eu tenho para executar a tarefa, da profundidade de informação que eu preciso e do quanto eu estou disposto a arriscar. (Entrevistado 14, designer da gerência)

Tais práticas e preocupações não são novas e estão diretamente alinhadas aos modelos de funcionamento de grandes indústrias que se utilizam de tecnologias de ponta, como é o caso de empresas plataforma. Como descreve Galbraith (1977) é próprio de processos produtivos que

se utilizam de tecnologias avançadas serem mais longos, se considerarmos desde a concepção de um produto até a entrega das mercadorias ao comprador. Ou seja, o momento em que o produto é criado está muito distante temporalmente do momento em que ele será disponibilizado para o mercado de consumo. Essa lógica de produção culmina em uma escalada de incertezas sobre se os desejos e necessidades dos usuários utilizados para a concepção do produto ainda serão os mesmos no futuro, quando o produto está disponível para ser vendido. E nesse sentido, Galbraith argumenta como pesquisas com consumidores já era - há quase 50 anos - uma prática que visava a redução de incertezas:

[...] muita coisa pode ser conhecida sobre a futura conduta do mercado de consumidores através de pesquisas e provas de mercado. (Pesquisa sobre o que o consumidor quer e quererá funde-se na pesquisa sobre qual a maneira pela qual se poderá convencê-lo melhor) (Galbraith, 1977, p.25)

Nesse sentido, a pesquisa sobre a experiência pode ser considerada apenas uma prática um pouco mais sofisticada (ou apenas com um nome mais moderno) para a compreensão do mercado futuro com o objetivo de redução das incertezas das empresas plataforma sobre o fluxo de venda de seus produtos e serviços. Ou ainda, considerando a lógica da metodologia ágil e suas múltiplas entregas iterativas de produtos (discutidos no capítulo anterior), a investigação sobre o uso de produtos digitais seria também um método utilizado para encontrar e corrigir rapidamente erros do produto ou serviço, de modo a tornar as plataformas digitais cada vez mais atraentes para os usuários.

Outra prova de como as pesquisas buscam encontrar respaldo nas necessidades da empresa é o fato de que as métricas de acompanhamento dos usuários e das pesquisas usualmente estão associadas a indicadores de negócio, conforme declara a entrevista a seguir:

Se for... por exemplo, de métricas de negócio, especificamente, existe muito, muito acompanhamento. Então existe sempre acompanhamentos, às vezes até semanais, relatórios sobre coisas que

tão no ar, [...] O [relatório] de métricas de... UX [de usabilidade] ou métricas muito mais voltadas ao produto em si, até performance e outras coisas, você tem que ter um trabalho maior [para conseguir]. (Entrevistada 12, designer da operação)

Além de tais pontos associados ao modelo econômico de grandes indústrias capitalistas que se utilizam de tecnologia de ponta, também observamos um outro tipo de função para as pesquisas com usuários, dessa vez diretamente relacionada com os profissionais de design. Como elabora a entrevistada no trecho a seguir, tais interações têm a capacidade de trazer uma dose adicional de confiança para as equipes internas, servindo como uma etapa de validação das soluções propostas:

eu acho que as entregas são diferentes no sentido de que quando um time (sic) mantém algum tipo de contato com o usuário, ele se sente mais seguro pra apresentar o que ele está apresentando. Eu acho que isso é a maior diferença que [pesquisas com usuários] têm feito pra gente. Um time que conversa com o usuário, que valida, ele consegue justificar melhor as coisas que ele está fazendo. (Entrevistada 2, designer da gerência)

Sob as perspectivas apresentadas, nos parece, portanto, que as interações com usuários servem muito mais aos objetivos internos da organização do que aos externos, como resolver e satisfazer as necessidades dos usuários. Desse modo, torna-se ainda mais latente o questionamento sobre se os designers de fato são capazes de desempenhar o papel de representantes dos usuários dentro das lógicas empresariais onde atuam.

Além dos argumentos apresentados até aqui, identificamos uma última situação que corrobora para a dúvida apresentada. Não é raro que tais práticas sejam executadas por equipes especializadas em execução de pesquisa, que podem ou ser internos à estrutura funcional da empresa, mas independentes das *squads* (conhecidos como *UX Researchers*), ou de outras empresas e consultorias externas à empresa plataforma. O

segundo caso é uma circunstância descrita com frequência entre nossos entrevistados.

Dessa forma, aqueles designers que são diretamente responsáveis pelos desenhos de interfaces das plataformas digitais acabam por ter um contato indireto com os usuários, observando apenas os resultados de pesquisa executada por terceiros. Ou seja, o usuário é visto apenas como uma fonte de dados que poderão ser considerados ou não durante o desenvolvimento de projeto para garantir o atendimento das necessidades da empresa.

Gonzatto e Amstel (2022) argumentam que os procedimentos e teorias da área do conhecimento conhecido por HCI (*Human-Computer Interaction*), da qual o *UX Design* faz parte, acabam por caracterizar os usuários apenas como mentes que interagem com computadores, sem considerarem seus aspectos concretos e humanos como, por exemplo, a sua corporeidade. No entanto, o que observamos na prática do *UX Design* em plataformas digitais é uma abstração ainda maior da ideia do que são os usuários. As pessoas que interagem com as plataformas digitais são reduzidas aos seus dados comportamentais coletados a partir da própria plataforma digital, como explica Zuboff (2020), ou a dados de pesquisa, como apresentamos neste capítulo.

Portanto, a qualidade de representação desses usuários fornecida pelos designers se torna, no mínimo, questionável. Conforme apresentado, a dúvida decorre principalmente de como são estabelecidas as lógicas de trabalho dos designers em empresas de plataforma. O processo acaba por tornar o relacionamento entre designers e usuários indireto e superficial, o que incentiva a descaracterização dos usuários como seres humanos, reduzindo-os a dados computacionais, a números.

## 5.4 Propósitos como técnica de gestão dos trabalhadores

Apesar da prática não condizer com o ideário do *UX Design*, a “defesa do usuário” é uma fala bastante persistente entre os entrevistados. Por isso, ainda devemos nos perguntar: afinal, de onde vem esse imaginário?

Como nos lembra Forty,

Longe de ser uma atividade artística neutra e inofensiva, o design por sua própria natureza, provoca efeitos muito mais duradouros do que os produtos efêmeros da mídia porque pode dar formas tangíveis e permanentes às ideias sobre quem somos e como devemos nos comportar. (Forty, 2007, p. 12)

Tal ideia nos remete a Teoria da Objetificação do antropólogo Daniel Miller, já apresentada nesta dissertação, que elabora que os seres humanos tanto criam quanto são criados por seus objetos (Miller, 2013). Tanto para Miller quanto para Forty, os cenários e objetos que dispomos à nossa volta influenciam nossos comportamentos e ideias. Avançando em sua teoria, Miller elabora que a partir do momento no qual a existência de um artefato é compreendida como pressuposta, ou seja, torna-se inimaginável uma vida sem tal artefato, condicionamos nossa existência a ele e nos alienamos aos trechos, troços e coisas<sup>1</sup>. Não existe mais uma racionalização sobre a existência deles, nem do porquê nem do como foram criados. Quanto menos a presença de um objeto é percebida, mais intenso será o processo de alienação (Miller, 2013).

---

<sup>1</sup> Referência ao título do livro *Trechos, Troços e Coisas: estudos antropológicos sobre a cultura material*, escrito por Daniel Miller.

Sob tal perspectiva, podemos compreender a importância do design enquanto disciplina responsável pela criação de artefatos, sejam eles materiais ou imateriais, pois, sob um olhar fenomenológico, a manifestação de tais artefatos é parte essencial das experiências que temos da realidade (Cerbone, 2012). Nesse sentido, também podemos lembrar de várias teorias que articulam sobre como o design é peça chave para a construção de um mundo melhor (Manzini, 2023; Norman, 2023; Papanek, 2017). No entanto, tais teorias costumam ignorar que em “sociedades capitalistas, o principal objetivo da produção de artefatos, um processo do qual o design faz parte, é dar lucro ao fabricante” (Forty, 2007, p. 13).

Dessa maneira, considerando a lógica de funcionamento das empresas plataforma, identificamos que o imaginário do impacto positivo do design é utilizado para um fim que é mais interessante para as próprias empresas. Como já articulado em capítulos anteriores, a mediação da plataforma não é neutra, ao contrário, serve aos desejos de suas empresas operadoras (Grabher, Tuijl, 2020; Valente, 2020).

Um dos exemplos que podemos citar sobre essa mediação direcionada diz respeito às estratégias de comunicação empregadas por empresas plataforma. Muitas das narrativas de marketing estão calçadas em demonstrar como tais empresas são responsáveis pela melhoria de vida de seus usuários<sup>2</sup>. Principalmente em plataformas que estão inscritas na Economia de Bicos (ou *gig economy*, em inglês). Esse é o nome utilizado para o fenômeno do mercado de trabalho no qual trabalhadores independentes se utilizam de websites ou aplicativos para conduzir transações entre empregadores e clientes (Muntaner, 2018; Vega, de la e Cecchinato, 2020).

Nesse contexto, designers costumam se orgulhar do trabalho que desempenham por supostamente provocar um impacto positivo na vida de usuários trabalhadores de plataformas. Seja sob um discurso mais aspiracional de empreendedorismo, conforme destaca o trecho a seguir:

---

<sup>2</sup> Exemplo de propaganda da empresa iFood sobre as vantagens de realizar entregas com a empresa. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XXepE1AIONU>. Acesso: 30 de ago 2023. Exemplo de propaganda da empresa Uber com depoimentos de motoristas. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=91VIY06THLE>. acesso: 30 de ago 2023.



eu gostava muito de fato da [nome da empresa] porque a gente apoiava o empreendedorismo no Brasil. E isso foi muito importante na época da pandemia. Já tive muitas entrevistas com vendedoras que tinham loja física. E vendedores assim, sebo, sabe? Tipo um senhorzinho que o trabalho dele não era certo vender, era encontrar os livros, que ele gostava dos livros, e vender, sabe? É... com a pandemia ele tinha fechado a loja. Então olha a diferença que a gente faz na vida das pessoas num momento como esse. Dá oportunidade pra que ela continue ganhando o sustento dela. (Entrevistada 5, designer da gerência)

Ou mais objetivo, compreendendo como a plataforma digital garante de forma eficiente o ganho de renda para trabalhadores de plataforma:

Então, a gente olha muito para o impacto de ajudar as pessoas a conseguirem essa renda extra ou conseguirem a própria renda. A nossa preocupação principal é essa, gerar liquidez, gerar vendas mais rápido, vendas da melhor forma possível, vendas seguras para efetivamente ajudar as pessoas. (Entrevistado 14, designer da gerência)

Designers costumam identificar essa missão aspiracional deles e das empresas onde trabalham como propósitos. No entanto, podemos nos questionar se tais propósitos são mesmo transformados em ganhos reais para os trabalhadores que se utilizam de plataforma digitais como meio de garantir suas subsistências.

A partir da perspectiva das relações trabalhistas observamos várias mudanças significativas provocadas pela lógica das plataformas, tais como contratação para execução de micro-tarefas, jornada de trabalho fragmentada, trabalho sob demanda, alto nível de flexibilidade e acesso a mercados globais (Vega, Cecchinato e Rooksby, 2021). As plataformas, de fato, possuem um grande controle sobre a remuneração e a organização do trabalho, ainda que declarem ser apenas um intermediário do processo (Grabher e Tuijl, van, 2020; Kenney e Zysman, 2016; Valente, 2020).

A literatura aponta que o trabalho em plataformas da *gig economy*, sob a perspectiva do trabalhador, é diversas vezes entendido como temporário e os próprios trabalhadores não acreditam na valorização dessa atividade (Polkowska, 2019). Por conta da natureza da atividade exercida, há uma dispersão espacial e individualização do trabalho, promovendo a alienação dos indivíduos enquanto classe (MacDonald e Giazitzoglu, 2019; Tassinari e Maccarrone, 2020). Essa alienação é reforçada pela falta de gestores diretos (Norlander *et al.*, 2021; Polkowska e Dominika, 2019; Tassinari e Maccarrone, 2020; Wu *et al.*, 2019) e percepção de flexibilidade de horários para trabalhar (Apouey *et al.*, 2020; Berger, Chen e Frey, 2018; Churchill e Craig, 2019; Kim *et al.*, 2018). É notável, ainda, que o trabalhador não se enxergue como parte de uma classe trabalhadora e refute a ideia de articulações através de sindicatos (MacDonald e Giazitzoglu, 2019; Polkowska e Dominika, 2019; Tassinari e Maccarrone, 2020).

Do ponto de vista das condições de trabalho, dois dos pontos críticos levantados são a alta carga de trabalho e a baixa remuneração (Ahsan, 2020; Apouey *et al.*, 2020; Dunn, 2020). Dutra e Sepulveda (2020) caracterizam trabalho digno como aquele no qual a remuneração necessária atende à subsistência da família do trabalhador, garante condições de segurança e higiene, assegura estabilidade e a razoabilidade das horas trabalhadas. Já Polkowska (2019), definindo o oposto, diz que trabalho precário é todo aquele que possui senso subjetivo de incerteza, falta de segurança, longas jornadas de trabalho, baixa remuneração e descumprimento de direitos trabalhistas.

Tendo como pano de fundo as definições de trabalho digno e trabalho precário, é notável observar as estratégias utilizadas por empresas plataforma para moldar tais relações trabalhistas. A primeira forma de guiar tais relações vale-se de controles algorítmicos que determinam parâmetros de trabalho, como atribuição de notas ao trabalhador e monitoramento de métricas de uso do aplicativo (Gandini, 2019; Goods, Veen e Barratt, 2019; Kahancová, Meszmann e Sedláková, 2020; MacDonald e Giazitzoglu, 2019; Marquis *et al.*, 2018), que posteriormente serão levados em consideração para aplicação de sanções dentro da lógica das

próprias plataformas (Tassinari e Maccarrone, 2020). Tal controle indireto é uma das formas de garantir a qualidade do trabalho sem que haja a necessidade de gestores diretos, mecanismo citado como um recurso para evitar legislações trabalhistas, que vê na subordinação direta uma condição para o vínculo empregatício (Dutra e Sepúlveda, 2020; Norlander *et al.*, 2021).

Além das estratégias algorítmicas, há uma construção narrativa na qual é prometido um ambiente de trabalho flexível, no qual as condições de trabalho estão a cargo dos próprios trabalhadores (Churchill e Craig, 2019; Norlander *et al.*, 2021; Wu *et al.*, 2019) corroborando com a ideia de que tais pessoas seriam empreendedoras ao invés de funcionárias (Norlander *et al.*, 2021; Zwick, 2018). Por fim, dentro de tal arco narrativo, plataformas se auto definem como intermediadoras que facilitam o encontro de pessoas que demandam um serviço e pessoas dispostas a realizá-lo (Ahsan, 2020; Kahancová, Meszmann e Sedláková, 2020).

Portanto, podemos considerar que, principalmente segundo perspectivas trabalhistas, as plataformas não provocam um ganho real para seus usuários. Ao contrário, criam um ambiente de trabalhos indignos mascarados sob a retórica de incentivo ao empreendedorismo.

Dessa maneira, aquilo que designers identificam como propósitos e impactos positivos de seu trabalho são estratégias retóricas de gerenciamento da reputação das próprias empresas plataforma. Estratégias das quais os próprios designers são alvo. A conexão do trabalho de designers com os propósitos das organizações surge, então, como técnica que tem por objetivo motivar os trabalhadores que constroem as plataformas, conforme evidencia o trecho a seguir:

Daí recebi a proposta e falei “eu quero por que os caras fazem um negócio massa”. Tipo, eles tão democratizando um serviço que normalmente é elitizado e caro, eles tão fazendo barato e acessível e numa região periférica, então isso me encantou muito pela questão social aqui. E posso dizer que fiz a melhor decisão da minha vida

porque eu tô aqui até hoje e não penso em sair. Aproveita que tá gravando aí ó [risos]. (Entrevistado 3, designer da gerência)

Alguns gerentes identificam essa prática e a utilizam ativamente como tática de gestão de seus funcionários, conforme evidencia o trecho abaixo:

Internamente, considerando esse propósito, né...o nosso impacto [como gerentes] tem muito a ver com manter as pessoas motivadas, de entenderem que elas estão ajudando outras pessoas a alcançarem esses objetivos. Então, a gente criou o [nome funcionalidade]<sup>3</sup> Então, o [nome funcionalidade] ajuda as pessoas a venderem mais rápido, então tô gerando satisfação, tô gerando... tô mexendo na economia, ajudando as pessoas a conseguirem uma renda. Então, tudo isso faz com que as pessoas, inclusive, se sintam motivadas a fazer essas entregas. Então, isso faz com que as pessoas fiquem felizes de executarem o processo de design, o processo de engenharia da forma... da melhor forma possível e da forma que elas acreditam. (Entrevistado 14, designer da gerência)

Essa prática poderia ser vista como uma estratégia derivada da gerência científica de Taylor (Braverman, 1978) bastante sofisticada e adequada para um campo como o design, que usualmente se destaca de suas relações materiais de produção e consumo e foca a narrativa de sua história “de forma independente das circunstâncias sociais em que foram produzidas” (Forty, 2007, p. 14).

Considerando todo o panorama apresentado, fica evidente que, ainda que designers se declarem representantes dos usuários, esse é um papel menor e mal desempenhando considerando tanto a lógica produtiva dos produtos digitais das plataformas quanto seus impactos na vida dos usuários. No fim, a “boa experiência” do usuário é um instrumento retórico do próprio negócio que busca, em última instância, atingir seus próprios objetivos. Dessa maneira, imaginar que o valor distintivo que o design presta às organizações é representar o usuário parecer ser um papel desproporcionalmente pequeno e mal executado em relação à

---

3 Nome de funcionalidade omitido para evitar a identificação da empresa.

valorização que a área tem recebido nos últimos anos dentro das empresas plataforma.

Esse ganho de relevância é compreendido e declarado não só por agentes mercadológicos (como a consultoria global McKinsey em sua investigação sobre a relação entre investimento em design e retornos financeiros<sup>4</sup>), mas também é uma percepção dos próprios gerentes de design, conforme a declaração do gerente:

[...] o campo de design é muito amplo e fundamental para as empresas de tecnologia, principalmente. (Entrevistado 11, designer da gerência)

Dessa forma, qual seria, então, a atuação que justificaria melhor todo o valor que é atribuído à disciplina dentro de empresas de tecnologia? Ao fazer tal questionamento encontramos uma função que fica sublinhada na maioria das falas dos entrevistados e que parece contribuir com a elevação de status do design nas organizações: a conciliação de demandas.

## 5.5 Designer como conciliador

Uma outra função que aparece para o trabalho de design é o papel de agente conciliador de demandas. Nessa forma de atuação, as perspectivas dos usuários são conciliadas com as da organizações e, ao propor soluções, os designers ponderam sobre as capacidades tecnológicas e financeiras das empresas. Chama a atenção, também, que nem sempre o valor entregue ao usuário é o que guia o projeto. Para alguns designers, existe a clareza de que o objetivo final de seu projeto é servir a empresa, conforme o relato a seguir:

---

<sup>4</sup> McKinsey. *The business value of design*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design> acessado em: 10 de julho de 2023

[...] o objetivo final não necessariamente é melhorar a vida das pessoas. O objetivo final é ter crescimento econômico para essas plataformas através da resolução de problemas. (Entrevistado 13, designer da operação)

Dessa maneira, métricas do negócio associadas ao retorno do investimento, custo de aquisição de clientes, tempo de produção, disponibilidade de tecnologia, entre outros assuntos corporativos, são grandes preocupações entre os designers. Sendo assim, todas as considerações sobre os usuários acabam por estarem fundamentalmente em função das necessidades da empresa, conforme relata o trecho a seguir:

Primeiro, que a gente tem que conectar as coisas, então, puts (sic), fiz um achado de pesquisa como isso se conecta com o negócio? Como se conecta com um problema de maior potencial para a gente conseguir solucionar melhor esse problema e ele alavancar melhor o indicador de negócio. (Entrevistado 13, designer da operação)

Essa forma de pensar o produto é descrita como um requisito para que o próprio designer seja considerado dentro das lógicas de decisão da organização. Tanto designers da operação quanto da gerência concordam que tal habilidade é necessária para que haja diálogo com outras áreas e outros níveis hierárquicos da organização:

Mas hoje como product designer, assim, eu vejo que a gente tem que pensar muito em negócio. A gente não consegue defender ideias, defender o usuário, se a gente tiver pensando só porque a experiência tem que ser agradável. Então, assim, pra você conseguir discutir com o CTO, ali o C-Level, diretoria, pessoas de negócios, a gente precisa entender [do negócio] [...] E quando eu consigo colocar aqui em números, você consegue negociar com essas pessoas. (Entrevistada 9, designer da operação)

Há também o reconhecimento de que apoiar-se na perspectiva da organização é a melhor maneira de garantir que um projeto seja de fato desenvolvido:

[...] eu tô olhando também para o que a empresa precisa e o que dá pra desenvolver com o tempo e recurso que a gente tem à disposição. É a melhor forma de garantir que a sua proposta veja a luz do sol, que a sua proposta, de fato, chegue na mão do usuário. (Entrevistado 1, designer da gerência)

Para designers que trabalham na operação, a atuação do design parece ter, ainda, um verniz que visa equilibrar o desejo da empresa e aquilo que faz sentido para o usuário, no entanto, como reflete a designer na fala a seguir, o trabalho de designers se parece mais com uma espécie de verificação:

Então, o meu dia a dia é muito focado em entender o que é que o negócio quer construir [...] o negócio quer construir isso e a gente vai começar a entender quais são os problemas em relação a isso, quais são os problemas de usuários reais que têm em relação a isso. (Entrevistada 12, designer da operação)

Desse modo, fica a impressão de que a empresa (outras áreas e outras equipes) sugerem caminhos que designers analisam segundo as perspectivas dos usuários, de modo que os objetivos de negócio possam ser melhor alcançados. Essa atitude em relação à organização é o que muitos designers chamam de “Design Estratégico”, que seria uma atitude projetual que busca atingir os objetivos corporativos. Essa ideia aparece como uma grande preocupação em ambos os níveis hierárquicos aqui analisados, mas os gerentes tendem a falar mais sobre a questão.

As lideranças sugerem que o design não é executado em toda sua potência e almejam o tal status de “Design Estratégico”, o qual se consolidaria apenas com designers tomando decisões de alto nível que pensam e garantem o futuro das empresas, como articula o entrevistado a seguir:

Mas ser estratégico numa organização é justamente eu conseguir atingir todos os níveis hierárquicos e os níveis matriciais, então é o design trabalhando no *C-level*, nos *heads*, nos gestores, nos coordenadores,

nos designers e nas pessoas ali que lidam na operação e ao mesmo tempo dentro das tribos e dentro das *squads*. A estratégia pra mim começa a acontecer quando a gente é estratégico dentro do negócio. Então a gente começa a posicionar designers onde a gente não pensava que deveria ter. (Entrevistado 3, designer da gerência)

Logo, sob a perspectiva apresentada, a posição de designers em plataformas digitais tem sido mais associada à proposição de produtos e serviços que conciliam as perspectivas dos usuários enquanto atendem, em primeiro lugar, às necessidades de sobrevivência e crescimento das empresas. Em outras palavras, o objetivo do trabalho de designers é relacionar os problemas das pessoas àquilo que a empresa disponibiliza, de maneira a criar condições melhores para rentabilização dos negócios.

Além disso, também observamos que existe uma grande preocupação em solucionar, antes de tudo, os problemas do negócio como forma de tornar o design mais relevante na hierarquia empresarial. Essa relevância é percebida a partir do momento que designers passam a participar das tomadas de decisão sobre projetos futuros da empresa, conforme explicita o relato a seguir:

A gente trabalha em conjunto com produto, IT e negócios pra desenvolver o *roadmap* do quarter. [...] E isso, lógico, tendo como base o nosso plano geral pro ano, nossa estratégia pro ano, o que a gente quer entregar de valor e tudo mais, como empresa, como organização. Já é super valioso que a gente tenha um lugar à mesa ali nesse momento, de construir o *roadmap*, que a gente não só receba demandas depois, receba isso pronto. (Entrevistado 1, designer da gerência)

Dessa forma, podemos sugerir que o papel conciliador de designers profissionais parece ser a capacidade mais valorizada dentro das organizações. Esse seria, portanto, o motivo do real valor que o design representa para as empresas gestoras de plataformas digitais. Vale ressaltar, ainda, que essa é uma característica que não diz respeito a uma



defesa do usuário, mas a defesa da organização, pois essa conciliação não parece ser neutra.

Diferente do que se apresenta em um imaginário ligado ao *UX Design*, pensar sobre as características das pessoas que usam os produtos e serviços da organização não é aquilo que faz com que as áreas de design de fato ganhem relevância no contexto das empresas plataforma. A preocupação sobre os futuros dos negócios garante não só que os projetos de design avancem e se concretizem, como também promove o prestígio da área dentro das empresas.

Portanto, o cenário levantando sobre o *UX Design* dentro de empresas plataforma nos permite delinear duas perspectivas principais de compreensão desse campo: uma idealista, que se pauta em um discurso propositivo e mais relacionada à um desejo de atuação; e outra pragmática, que se acomoda às demandas do sistema capitalista do qual faz parte, muito mais condizente com a prática cotidiana da profissão.

# Capítulo 6

# Horizontes para o campo

Conforme apresentamos até aqui, a questão do relacionamento entre usuários e designers não é simples e muito menos descolada da realidade material a partir da qual o trabalho de designers é desempenhado. No entanto, a questão não é hermética e fadada ao fracasso. Existem muitas nuances que podem ser pensadas em um possível horizonte para o campo do design que desenvolve interfaces para computadores, especialmente para plataformas digitais.

Apresentaremos aqui três perspectivas principais que podem nos ajudar a encontrar alternativas para pensarmos o cenário atual. A primeira delas passa pelo cenário educacional dos profissionais que hoje atuam no mercado de trabalho. Essa é também uma questão latente para os designers que entrevistamos que trouxeram o assunto de forma espontânea, afinal, o projeto de pesquisa que deu origem a essa dissertação não se propunha a tratar da temática da educação no design. Aqui veremos as considerações observadas por designers sob vários aspectos que vão desde uma preocupação com a existência de cursos de curta duração e superficiais até preocupações relacionadas a uma educação que responda às demandas do mercado de trabalho.

Na segunda perspectiva propomos um olhar sistêmico para as plataformas digitais. Compreendemos até aqui que o trabalho do designer não está dissociado das lógicas produtivas nas quais as empresas plataforma funcionam, muito pelo contrário, designers respondem a tais lógicas. Por isso, seria leviano pensar que uma alternativa a esse cenário passa apenas pelo design. Para tanto, evocamos o conceito de cooperativismo de plataforma de Trebor Scholz (2016) para propor não apenas um novo formato de plataforma, mas também uma outra lógica produtiva para recursos tecnológicos como a *internet* e as plataformas. Nesse último tópico, buscamos relacionar como as ideias de Scholz se aplicam para o contexto de designers.

E por fim, em nossa terceira perspectiva, apontamos a falta de pesquisas que tenham por objeto de estudo os trabalhadores que projetam plataformas digitais, que não estão restritos apenas aos designers. Aqui destacamos a relevância desses agentes durante a construção de tais artefatos, e por consequência, a importância de estudar suas práticas e ética profissional.

# 6.1 A formação do profissional

Aspectos relacionados à formação do profissional de *UX Design* aparecem de forma espontânea quando designers falam sobre sua profissão e atuação no mercado de trabalho. Essa nos parece ser a primeira (e mais óbvia) questão a ser tratada, mas tem-se a consciência de que ela não é a única e nem capaz de sozinha resolver o cenário.

A formação profissional é dividida em dois segmentos principais: a formação tradicional, constituída por cursos regulamentados e profissionalizantes, e a formação via cursos técnicos e de curta duração, que não respondem a nenhum tipo de regulamentação e prezam por ter seus professores vindos do próprio mercado profissional. Tal dualidade não é nova nem exclusiva do design e, como expõem Lamarão e Azevedo (2022), revela inclusive um conflito entre classes.

a existência daquilo que se logrou denominar de dualidade educacional ou, de forma mais simples, a presença de distintos tipos de escolas, umas voltadas à formação dos quadros das classes subalternas para o trabalho simples (que na oposição fundamental capital-trabalho é mormente a classe trabalhadora, mas também demais classes exploradas); e a existência de escolas voltadas à formação para o trabalho complexo ou intelectual dos quadros das classes dominantes (que naquela mesma oposição é, via de regra, a burguesia em suas distintas frações) (Lamarão e Azevedo Cruz Lamosa, 2022, p.3)

Essa dicotomia aparece nas reflexões de designers sobre sua formação. A formação tradicional em design, via faculdades de design, é apontada como formação que aborda a área com mais profundidade. Para muitos de nossos entrevistados, ter uma formação em design permite que o profissional tenha pensamentos mais reflexivos e mais profundos a respeito do seu próprio trabalho. No entanto, nota-se que há uma contradição sobre se tal postura seria mesmo resultado de uma educação formal

ou apenas uma consequência da personalidade de certos profissionais. Sendo assim, fica em aberto a questão sobre qual seria o valor distintivo percebido sobre uma educação tradicional em design.

Além disso, muitos ainda apontam que assuntos relacionados ao *UX Design* não foram contemplados em suas formações tradicionais, talvez por se tratar de uma novidade à época. Apesar de compreensível, muitos apontam tal “falha” como algo que os deixam em desvantagem em relação aos profissionais que se formaram em cursos livres, de curta duração, voltados apenas ao desenvolvimento técnico na área do *UX Design*. Nesse sentido, muitas vezes a formação tradicional é encarada como defasada em relação àquilo que os designers julgam ser necessário para desempenharem bem seus papéis no mercado de trabalho, principalmente se tratando de assuntos relacionados a estratégias de negócio.

Isso nos leva a uma outra questão sobre os cursos técnicos e de curta (ou curtíssima) duração que prometem em alguns meses, semanas ou até dias, transformar qualquer pessoa em um *UX Designer*. Nesse sentido, há duas considerações importantes. A primeira é a de que há uma percepção de que tais cursos são muito superficiais e também não atendem às necessidades que as empresas têm em seu dia a dia por se prestarem a ser extremamente ferramentais. Outra é a promessa de habilitar em tão pouco tempo uma pessoa para trabalhar como *UX Designer*, gerando uma percepção de que esse tipo de formação influencia na constituição de um mercado raso, com poucas discussões críticas sobre suas responsabilidades e ética profissional.

A existência de cursos tão rápidos e tão ferramentais também está relacionada ao fenômeno da migração profissional, no qual profissionais de áreas distintas ao design buscam especializações como *UX Designers* na esperança de melhores condições de remuneração e empregabilidade. A migração profissional não é um fenômeno restrito ao *UX Design*, ao contrário, é um fato bastante importante para o setor de tecnologia como um todo.

A partir das discussões trazidas por nossos entrevistados, não podemos tratar a questão da educação em design como fato pontual e dissociá-la de um cenário mais amplo sobre a formação de profissionais e cidadãos dentro das estruturas capitalistas e neoliberais. Como elaboram Lamarão e Azevedo:

O Toyotismo, a pejotização e a draconiana uberização do trabalho impactam diretamente na escola (em especial àquela voltada a formação da classe trabalhadora) não apenas por inserir no seu interior formas precarizadas do trabalho (MOREIRA, 2020) mas, também substancialmente, no processo de ressignificação produzida pela novilíngua neoliberal que sequestra temáticas e ou bandeiras caras à classe trabalhadora, dando-lhes novos sentidos e significados e efetivando uma romantização desta precarização ao passo que individualiza a culpa pelo potencial malogro e insucessos. (Lamarão e Azevedo Cruz Lamosa, de, 2022, p.3)

Nesse cenário, o modelo escolar valorizado é aquele que é privado e capaz de entregar o maior valor econômico e transacional possível, submetendo o aprendizado à lógica econômica neoliberal (Souza, 2023, p.13). Assim, enquanto trabalhadores inseridos nesse sistema, designers também se alinham à essa demanda de apontar a necessidade de cursos mais adequados àquilo que o mercado exige, com maior valor transacional, imaginando que hoje o que é oferecido não supre suas reais necessidades.

No entanto, como vimos ao longo de toda a presente dissertação, os profissionais já desempenham suas funções sob o jugo das necessidades das empresas e do grande Capital, ainda que mascaradas com retóricas que afirmam o compromisso com o bem comum. Assim, nos perguntamos se o que falta à educação é mesmo paramentar tais profissionais com mais ferramentas e teorias sobre desenvolvimento de empresas e gestão de negócios, como demandam nossos entrevistados. Ou, ao invés disso, se os esforços sobre educação não deveriam antes tratar sobre o descompasso entre aquilo que designers produzem e aquilo

que dizem produzir, confrontando justamente aquilo que identificamos como um *UX Design* Pragmático ao *UX Design* Idealista. Ou ainda, pensar em alternativas aos modelos educacionais vigentes hoje, que transformam estudantes em consumidores, não influenciam também na gestão de designers que se contentam com uma prática profissional que reduz pessoas a números. Desenvolvendo uma proposta que conduza a profissionais questionadores praticantes de um *UX Design* Ético, considerando a aceção mais popular da palavra ética.

A questão relacionada com a educação dentro do *UX Design*, ou melhor, dentro do design não é uma mera questão associada apenas a uma reestruturação curricular, como apontam nossos entrevistados. É um vasto caminho que deve partir de pesquisas capazes de olhar criticamente para o que se desenrola atualmente a exemplo de algumas já publicadas (Gomes, 2021; Guimarães, 2018; Lamarão e Azevedo Cruz Lamosa, de, 2022), inclusive no campo específico do ensino de design (Souza, 2023).

Por fim, acreditamos que a questão é sistêmica e sua resposta pode até iniciar com reflexões sobre como têm sido as grades curriculares das universidades e dos cursos técnicos, mas com absoluta certeza não deve parar por aí. É preciso também repensar os modos de produção nos quais e para os quais designers projetam. O que nos leva ao próximo tópico sobre o conceito de cooperativismo de plataforma.

## 6.2 Cooperativismo de plataforma, uma ideia alternativa de modelo produtivo

Até aqui, nos esforçamos em articular a prática profissional do design em empresas plataforma com um cenário mais amplo, que busca investigar as relações materiais e sistêmicas sobre os produtos de design versus as retóricas de designers atuantes na área. Portanto, ao pensar horizontes para o campo, não poderíamos de forma alguma imaginar que uma atuação mais responsável deveria partir apenas do design e de designers.

Hoje o campo do *UX Design*, dentro de empresas plataforma, atua em uma camada superficial dos projetos, e não é capaz de promover benefícios reais para as pessoas para as quais projeta. Ao contrário, acaba por incentivar lógicas neoliberais precarizantes, principalmente quando olhamos sob a perspectiva de trabalhadores de plataforma. A esses são atribuídos, por exemplo, modos limitantes de ação e de tomada de decisão sobre suas próprias condições de trabalho (Costa, e Velloso, 2021). Porém a desumanização não se restringe aos trabalhadores de plataforma. No fim, todas as pessoas que utilizam tais sites e aplicativos, durante as etapas de projeto, são reduzidas a dados comportamentais (Gonzatto e Amstel, 2022; Zuboff, 2020) e aspectos sobre seus contextos sociais, políticos e econômicos são levados em consideração de modo pouco aprofundado, quando considerado.

No entanto, aquilo que designers e suas produções causam é um reflexo da própria lógica na qual as plataformas digitais estão inseridas e seria no mínimo difícil propor interfaces e lógicas de consumo que não fossem pautadas no desequilíbrio de poder dentro desses contextos. Sendo assim, compreendemos que propor uma prática profissional que considere usuários como seres humanos complexos e partes de corpos sociais, econômicos e políticos, conforme apontado no início deste



trabalho, passa por repensar também a lógica social, econômica e política sobre a qual as plataformas digitais funcionam.

Como alternativa, apontamos a ideia das cooperativas de plataforma de Trebor Scholz (2016). Segundo o autor, “o cooperativismo de plataforma é um termo que descreve mudanças tecnológicas, culturais, políticas e sociais” (p. 62), portanto é maior do que apenas uma descrição de modelo de negócio diferente ou a proposta de criação de novas formas de plataformas. O termo se explica em três conceitos: o primeiro baseia-se na ideia de clonagem do coração tecnológico de plataformas existentes, ou seja, subverte-se o uso das tecnologias existentes a partir de uma mudança estrutural sobre quem detém sua propriedade. O segundo pilar trata da solidariedade entre aqueles que possuem e operam plataformas digitais, retomando uma ideia de organizações que sejam sindicais, públicas ou cooperativas. O terceiro trata da ressignificação dos termos inovação e eficiência, dando a eles a conotação de que eles devem servir ao bem comum, não ao lucro (Scholz, 2016).

Com o objetivo de tornar a mobilização mais palpável, o autor também sugere dez diretrizes nas quais cooperativas de plataformas digitais deveriam se pautar. Chamamos a atenção para uma em específico que se relaciona diretamente com aquilo que o trabalho de *UX Design* (associados às temáticas do Design Centrado no Usuário e do Co-design) diz se propor: “Trabalho codeterminado: plataformas de trabalho deveriam envolver trabalhadores desde o momento da programação da plataforma e durante seu uso” (p. 79-80).

Em 2017, o *International Journal of CoCreation in Design and the Arts* publicou artigos sob o tema *Repositioning Codesign in the Age of Platform Capitalism: From Sharing to Caring* apontando para ações que designers poderiam desempenhar na construção de um novo modelo econômico e produtivo, além de demonstrar a relação direta entre Codesign e Capitalismo de Plataforma (Mello e Prado, 2022). Mello e Prado (2022) demonstram que iniciativas de codesign para produção de novos modelos econômicos devem se pautar em um processo de autoconhecimento

individual e coletivo, a fim de que os envolvidos possam protagonizar tais transformações para negócios que considerem as realidades culturais, sociais, econômicas e tecnológicas das pessoas que produzem e operam plataformas digitais.

Nesse contexto, podemos considerar a necessidade de revisão sobre qual seria o papel de designers. Manzini (2017) propõe a existência de dois pólos do design: um difuso, que considera todas as pessoas capazes de projetar (imaginar cenários futuros); e um especializado. No pólo especializado estariam designers profissionais, pessoas com ferramentas conceituais e operacionais para dar suporte a processos de design, agindo também como facilitadores e mediadores do processo (Manzini, 2017). O autor pontua ainda que tal atuação deveria estar intimamente ligada com o design difuso, ou seja, o trabalho de profissionais seria desempenhado em conjunto com o de designers não profissionais.

Dessa forma, a partir de uma autocrítica e do compromisso para emancipação coletiva de grupos socialmente oprimidos, a prática profissional deveria buscar uma transição de interesses: deixar de ser focada na produção de artefatos gráficos e/ou produtos e serviços digitais para expandir seus horizontes com preocupações e avaliações constantes sobre seus compromissos éticos e políticos (Eleutério e Amstel, 2023), colocando-se como um catalisador que “colabora ativa e proativamente na construção social de sentido” (Manzini, 2017, p. 49).

Tal movimento de autocrítica que repensa as bases da atuação do design conta com reflexões de alguns pesquisadores (Amstel, 2015; Buenaño, Triska e Baggenstoss, 2022; Del Gaudio, 2023; Heinrich, 2018; Noronha, 2018) e com iniciativas como a Rede Design e Opressão, grupo que tem por objetivo responder a uma escalada do autoritarismo político e ingenuidades no campo do design, com o objetivo de estabelecer laços de solidariedade entre todas as lutas contra a opressão que atravessam o design (Serpa *et al.*, 2022). Tais iniciativas demonstram que no horizonte paira um desconforto entre aqueles que compõem o campo e praticam design. Isso nos leva a nossa terceira e última questão.

Pensando no escopo abarcado por esta pesquisa, vemos a necessidade de compreender ainda mais a fundo a ética profissional que rege as pessoas que trabalham para as empresas de tecnologia, compreendendo-as não como agentes alienados, mas como aliadas na reestruturação das bases produtivas.

## 6.3 *Tech Workers*: uma nova fronteira para pesquisas sobre plataformas digitais

Ao discutir a relação entre poder e Capital em diferentes economias, Galbraith (1977), economista e cientista político estadunidense, articula que o poder usualmente está associado ao fator que é mais difícil de obter ou substituir:

O poder vai para o fator que é mais difícil de obter e de substituir. Em linguagem precisa, adere àquele que tem a maior inelasticidade de oferta na margem. Essa inelasticidade resulta de uma escassez natural ou de um controle eficaz sobre a oferta por alguma ação humana ou ambos. (Galbraith, 1977, p. 52)

Assim, para o autor, em grandes indústrias que se utilizam de tecnologia de ponta, como é o caso de empresas plataforma, esse poder estaria associado àquilo que ele nomeia de Tecnoestrutura. Essa organização nada mais é do que o conjunto de todos aqueles que trazem conhecimentos especializados, talento e experiência às tomadas de decisão na empresa, o que abrange um grupo muito grande que vai desde funcionários mais graduados, até aqueles com funções mais mecanizadas e ligadas à rotina. Essa atribuição de poder acontece pelo modo como a

tomada de decisões se dá dentro das empresas atualmente, através de comissões que, por meio do compartilhamento de múltiplas informações e conhecimentos, são capazes de orientar as deliberações internas das corporações (Galbraith, 1977).

Tal perspectiva sobre a dinâmica do poder dentro das organizações lança luz a esse grupo de indivíduos nomeados como Tecnoestrutura, e que autores mais contemporâneos chamam de *Tech Workers*, demonstrando a importância de investigar a ética de trabalho desses profissionais. Em pesquisas exploratórias nota-se que, no entanto, pesquisas sobre esse grupo de trabalhadores é incipiente (Dorschel, 2022), principalmente aquelas que tratam de ética profissional. Em uma visão panorâmica sobre pesquisas a respeito dos vários agentes em Plataformas Digitais, nota-se que as ciências têm se desdobrado sob diversas perspectivas de tal tema, no entanto, pouco é investigado sobre as relações associadas aos trabalhadores que produzem os códigos e interfaces<sup>1</sup>.

Muitos podem ser os motivos pelos quais tais pesquisas não se desenvolvem e podemos supor alguns mais latentes, relacionados ao modo como a própria lógica produtiva se estabelece. Um deles diz respeito ao ambiente caixa-preta produzido por tais empresas plataforma o qual, sob a justificativa do segredo industrial, não permite que pesquisadores externos às estruturas corporativas investiguem seus processos internos. Uma outra questão relevante é a restrição imposta a muitos funcionários dessas empresas que são obrigados a assinar Acordos de Confidencialidade (também conhecidos como *NDA*, *Non Disclosure Agreement*) no momento da contratação, impedindo-os de compartilhar informações detalhadas sobre o seu trabalho. Independente das dificuldades apresentadas para a realização de tais pesquisas, apresentamos aqui um indicativo de que tais debates precisam ser encaminhados tanto pela sociedade acadêmica quanto pela civil, contando ou não com a colaboração dos grandes conglomerados empresariais.

Por fim, para encaminharmos o debate acerca da posição de designers em empresas plataforma apontamos para esse horizonte amplo e ainda pouco povoado. Sugerimos a necessidade de pesquisas que se

---

<sup>1</sup> Em uma busca na plataforma Web of Science pela expressão *Tech Worker*, obtivemos um número baixo de artigos que tratam do tema: em todo o histórico são encontradas apenas 80 publicações. Enquanto isso, ao buscar-se a expressão *Digital Platform*, na mesma base de dados, encontramos 6.716 publicações. Só no ano de 2023, até meados de julho, a base já registrava mais de 600 publicações que tratavam sobre o tema.

debrucem sobre trabalhadores em cargos altos (e, muitas vezes, com altos salários), e sua ética de trabalho, que hoje têm poder para agir diretamente na construção das plataformas digitais. Aqui, claro, não estão apenas designers, mas também desenvolvedores, cientistas de dados, administradores e tantos outros profissionais. Dessa maneira, embasados em um corpo teórico consistente, será possível propor discussões e alternativas que ajudem na compreensão do trabalho dessa classe social ainda mal delimitada, mas que é capaz de influenciar disputas políticas - um outro modo pelo qual podemos compreender e chamar o processo de design.

# Capítulo 7

# Conclusão

A partir de uma perspectiva crítica ao *UX Design*, esta dissertação teve por objetivo investigar os pensamentos e posicionamentos da classe de designers profissionais em empresas plataforma, compreendendo como a classe se vê e atua nesses espaços, considerando principalmente sua relação com os usuários das plataformas digitais operadas por seus empregadores. Dessa forma, os resultados apresentados vão desde uma revisão do conceito do *UX Design*, até a demonstração de conflitos entre a visão que a classe têm sobre si em relação à realidade produzida das plataformas digitais e os modos de produção dentro de empresas plataforma.

Conforme apresentado no terceiro capítulo, o conceito de pensar uma *UX* ideal surgiu em meados de 1980, com objetivo de mimetizar o mundo real nas interfaces de computadores que começavam a se popularizar na época. Conforme demonstramos, a ideia cresce e ainda encontra respaldo até hoje no pensamento de muitos designers que declaram ter por objetivo produzir não apenas experiências ideais, mas felizes. Ao evoluir a compreensão do *UX* ao longo dos anos, a disciplina do *UX Design*, ainda que busque ampliar as preocupações dos designers em relação aos usuários, acaba por se constituir em uma abordagem que considera os indivíduos de maneira isolada e pensa as pessoas em um cenário único voltado ao consumo de interfaces computacionais, ignorando outros possíveis contextos aos quais elas possam pertencer e agir.

Sendo assim, propomos alargar o entendimento e a atuação do *UX Design* ao articular com o que tem sido o uso de plataformas digitais a partir do panorama traçado por muitos estudos das ciências sociais. Dessa forma apresentamos alguns dos impactos das plataformas digitais na vida dos usuários, especialmente aqueles que são trabalhadores de plataforma. Tal recorte de usuários é escolhido por ser o mesmo citado por alguns de nossos entrevistados que acreditam que seu trabalho serve para melhorar e estimular o “empreendedorismo no Brasil”. Também discutimos como as estruturas organizacionais e modos produtivos das empresas plataforma se dão, de modo que o trabalho de design está direcionado ao atendimento dos objetivos de negócio, não ao dos usuários, como idealiza o *UX Design*.

Dessa maneira, demonstramos como a visão dos designers em relação à realidade dos usuários é conflitante. Assim, ao avaliar as contribuições acadêmicas deste estudo, percebe-se um valioso mapeamento e análise crítica que busca dar respaldo para a produção de futuras teorias e desenvolvimento de novas práticas profissionais de design que estejam mais conscientes de si e dos meios produtivos aos quais estão limitadas hoje.

Apesar das significativas contribuições, este estudo possui algumas limitações que merecem destaque. A abordagem qualitativa baseada em entrevistas pode refletir as percepções idealizadas dos participantes, ao invés de retratar fielmente a realidade. Por isso esse trabalho deve ser compreendido como um mapeamento e discussão da auto-percepção que designers têm sobre suas próprias práticas profissionais em empresas plataforma.

Como sugestões de encaminhamentos vislumbramos um terreno fértil para o avanço do conhecimento acadêmico a partir de alguns temas. Há uma discussão em aberto e latente para designers nesses contextos, que diz respeito à formação profissional, que pendula entre uma proposta de educação mais tecnicista e outra mais emancipadora e crítica. Outra questão que merece a atenção de futuras investigações diz respeito à exploração de modelos de produção alternativos que questionem as bases neoliberais predominantes, visando uma maior humanização das práticas profissionais, que possam evitar a desumanização, desvalorização e descaracterização das pessoas conhecidas como usuários. Por fim, indicamos também a necessidade de uma compreensão mais aprofundada das práticas e ética profissional dos trabalhadores envolvidos no desenvolvimento de plataformas digitais, incluindo engenheiros de *software*, cientistas da computação, e tantos outros além dos designers que são pessoas fundamentais para a construção de perspectivas promissoras para o futuro.



Por fim, ao refletir sobre as complexidades do design contemporâneo sob a ótica de designers praticantes do *UX Design* em empresas plataforma, buscamos firmar, em conjunto com o coro de tantos outros pesquisadores e trabalhadores que também prezam por fazer do Campo do Design uma área crítica e perspicaz, com um compromisso real para o bem estar das pessoas.

# Referências

ABÍLIO, L. C.; AMORIM, H.; GROHMANN, R. Uberização e plataformização do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas. **Sociologias**, v. 23, n. 57, p. 26–56, 2021.

AHSAN, M. Entrepreneurship and Ethics in the Sharing Economy: A Critical Perspective. **Journal of business ethics: JBE**, v. 161, n. 1, p. 19–33, 2020.

AIRBNB. **Termos de serviços**. Disponível em: <<https://www.airbnb.com.br/terms>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

AKHMEDOVA, A.; MARIMON, F.; MAS-MACHUCA, M. Winning strategies for customer loyalty in the sharing economy: A mixed-methods study. **Journal of business research**, v. 112, p. 33–44, 2020.

AKIN, D.; JAKOBSEN, K. C.; FLOCH, J.; HOFF, E. Sharing with neighbours: Insights from local practices of the sharing economy. **Technology in society**, v. 64, p. 101481, 2021.

AL KHAMISSI, S. A.; PFLEGING, B. User expectations and implications for designing the user experience of shared vehicles. In: ADJUNCT - 11TH INTERNATIONAL ACM CONFERENCE ON AUTOMOTIVE USER INTERFACES AND INTERACTIVE VEHICULAR APPLICATIONS, AUTOMOTIVEUI, 2019, **Proceedings** [...], 2019, p. 130–134.

ALBERTI, V. **Manual de História Oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

APOUEY, B.; ROULET, A.; SOLAL, I.; STABILE, M. Gig Workers during the COVID-19 Crisis in France: Financial Precarity and Mental Well-Being. **Journal of Urban Health** 2020 97:6, v. 97, p. 776–795, 2020.

ARNOLD, J. E. Creativity In Engineering. **SAE Transactions: Journal of Materials & Manufacturing**, v. 64, p. 17–23, 1956.

BAE, K.; JANG, Y.; HAN, J.; DEL POBIL, A. P.; PARK, E. A quantitative analysis of satisfaction on Airbnb from UX perspectives: The comparison between the United States and Hong Kong. In: 15TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON

UBIQUITOUS INFORMATION MANAGEMENT AND COMMUNICATION, IMCOM, 2021, **Proceedings** [...], 2021.

BASUKIE, J.; WANG, Y.; LI, S. Big data governance and algorithmic management in sharing economy platforms: A case of ridesharing in emerging markets. **Technological forecasting and social change**, v. 161, p. 120310, 2020.

BECK, K. et al. **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em: 5 jun. 2023.

BEIGUELMAN, G. Coronavida: pandemia, cidade e cultura urbana. **São Paulo: ECidade**, 2020.

BERGER, T.; CHEN, C. C.; FREY, C. B. Drivers of disruption? Estimating the Uber effect. **European economic review**, v. 110, p. 197-210, 2018.

BONSIEPE, G. **Do material ao digital**. São Paulo: Blucher, 1997.

BRANCO, S. C. História Oral: reflexões sobre aplicações e implicações. **Revista Novos Rumos Sociológicos**, v. 8, 2020.

BRAVERMAN, H. Gerência Científica. In: **Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 82-111.

BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUENANO, L.; TRISKA, R.; BAGGENSTOSS, G. Análise Interseccional das opressões digitais sofridas pelas mulheres através do uso e da interação social com os filtros de aparência do Instagram. In: 14º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2022, Rio de Janeiro. **Anais** [...]: São Paulo: Blucher, 2022.

BYUNG-CHUL, H. **La società senza dolore. Perché abbiamo bandito la sofferenza dalle nostre vite.** Einaudi, Torino, 2021.

CANTAMESSA, M.; MONTAGNA, F.; ALTAVILLA, S.; CASAGRANDE-SERETTI, A. Data-driven design: the new challenges of digitalization on product design and development. **Design Science**, v. 6, 2020.

CARDOSO, R. **Uma introdução à história do design.** São Paulo: Blucher, 2016.

CERBONE, D. **Fenomenologia.** Petrópolis: Editora Vozes Ltda, 2012.

CHURCHILL, B.; CRAIG, L. Gender in the gig economy: Men and women using digital platforms to secure work in Australia. **Journal of Sociology**, v. 55, p. 741–761, 2019.

COGGIOLA, O. **Teoria econômica marxista: Uma introdução.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2021.

COSTA, A. C. R. DA; VELLOSO, L. M. R. Interfaces digitais de serviços de entrega de alimentos - Análise semiótica dos aplicativos da plataforma iFood. **InfoDesign - Revista Brasileira de Design da Informação**, v. 18, n. 1, 2021.

CROSS, N. **Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work.** Reprint edição ed. London: Bloomsbury Visual Arts, 2019.

CURTIS, S. K.; SINGH, J.; MONT, O.; KESSLER, A. Systematic framework to assess social impacts of sharing platforms: Synthesising literature and stakeholder perspectives to arrive at a framework and practice-oriented tool. **PloS one**, v. 15, n. 10 October, 2020.

DANTAS, D. **Design orientado para o futuro, centrado no indivíduo e na análise de tendências.** Tese. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

DEDEMA; ZHANG, P. "Happy Rides Are All Alike; Every Unhappy Ride Is Unhappy in Its Own Way": Passengers' Emotional Experiences While Using a

Mobile Application for Ride-Sharing. **Lecture notes in computer science**, v. 11420 LNCS, p. 706–717, 2019.

DEL GAUDIO, C. (In)Visible Participants. **Design and Culture**, v. 15, n. 2, p. 145–164, 2023.

DE MEDEIROS, I. L.; VIEIRA, A.; BRAVIANO, G.; GONÇALVES, B. S. Revisão Sistemática e Bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação. **Revista Brasileira de Design da Informação**, v. 12, n. 1, p. 93–110, 2015.

DI, D. Ethical ambiguity and complexity: tech workers' perceptions of big data ethics in China and the US. **Information, Communication and Society**, v. 26, n. 5, p. 957–973, 2023.

DORSCHER, R. Reconsidering digital labour: Bringing tech workers into the debate. **New technology, work and employment**, v. 37, n. 2, p. 288–307, 2022.

DU, H. Design strategy of shared economy product and service system from the perspective of user experience. In: 2020 INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-COMMERCE AND INTERNET TECHNOLOGY, ECIT 2020, Zhangjiajie, China, 2020. **Proceedings** [...] p. 288–291, 2020.

DUNN, M. Making gigs work: digital platforms, job quality and worker motivations. **New technology, work and employment**, v. 35, n. 2, p. 232–249, 2020.

DUTRA, R. Q.; SEPÚLVEDA, G. O trabalho nos aplicativos de entrega de mercadorias: a desconstrução do sujeito de direitos trabalhistas. **Rei - Revista Estudos Institucionais**, v. 6, n. 3, p. 1230–1252, 30 dez. 2020.

DUVIVIER, G. Único jeito de não ficar triste é ficar puto. São Paulo. **Folha de S.Paulo**, 2019.

ECONOMIST, THE. The rise of the sharing economy. **Economist, The**, 9 mar. 2013.

ELEUTÉRIO, R. P.; AMSTEL, F. M. C. VAN. Questões de cuidado na formação de uma coalizão de design feminista. **Arcos Design**, v. 16, n. 1, p. 375–401, 2023.

EVANS, D. S. **Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms**, 14 jul. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/webinar/2016/06/matchmakers-the-new-economics-of-multisided-platforms>>. Acesso em: 10 ago. 2023

FAVIER, L. **DOPAMINE: uber [websérie]** France: ParisArte Creative, , 2019. Disponível em: <<https://www.arte.tv/fr/videos/085801-007-A/dopamine>>. Acesso em: 12 set. 2020

FEDOSOV, A.; ALBANO, J.; LANGHEINRICH, M. Supporting the design of sharing economy services: Learning from technology-mediated sharing practices of both digital and physical artifacts. In: NORDICHI '18: PROCEEDINGS OF THE 10TH NORDIC CONFERENCE ON HUMAN-COMPUTER INTERACTION, New York, United States, 2018 . **Anais [...]**. 2018, p. 323–337.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookmark, 2004.

FLOR, T. DE O.; GONÇALVES, A. J. DA S.; VINHOLI JÚNIOR, A. J.; TRAJANO, V. DA S. Revisões de literatura como métodos de pesquisa. In: VI CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA E ENSINO EM CIÊNCIA, 2021. **Anais [...]**, 2022

FLUSSER, V. **O mundo codificado: Por uma filosofia do design e da comunicação**. Tradução Raquel Abi-Sâmara. 1. ed. São Paulo: Ubu Editora, 2017.

FORTY, A. **Objetos de Desejo**. São Paulo: Cosac & Naify, 2007.

GALBRAITH, J. K. **O novo Estado Industrial**. São Paulo: Novos umbrais, 1977.

GANDINI, A. Labour process theory and the gig economy. **Human relations; studies towards the integration of the social sciences**, v. 72, n. 6, p. 1039–1056, 2019.

GÓES, G.; FIRMINO, A.; MARTINS, F. **A gig economy no Brasil: uma abordagem inicial para o setor de transporte.** [s.l.] IPEA, out. 2021. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/211006\\_nota\\_5\\_gig\\_economy\\_no\\_brasil.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/211006_nota_5_gig_economy_no_brasil.pdf)>.

GOMES, T. A. M. DE M. **Empresas de Educação Superior na Bolsa de Valores: conflitos laborais e trabalho docente.** Tese. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2021.

GOMEZ RUIZ, E.; SAHA MITRA, S.; LIND, S.; KHURANA, S.; CONTE, R.; WILLIAMS, A. Building a program that rewards and gives back to drivers. In: CHI EA '20: EXTENDED ABSTRACTS OF THE 2020 CHI CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS, Honolulu, USA, 2020. **Proceedings** [...]. Association for Computing Machinery: New York, 2020, p. 1-8.

GONZATTO, R. F.; AMSTEL, F. M. VAN. User oppression in human-computer interaction: a dialectical-existential perspective. **Aslib Journal of Information Management**, v. 74, n. 5, p. 758–781, 2022.

GOODS, C.; VEEN, A.; BARRATT, T. “Is your gig any good?” Analysing job quality in the Australian platform-based food-delivery sector. **Indian journal of industrial relations**, v. 61, n. 4, 2019, p. 502–527.

GRABHER, G.; TUIJL, E. VAN. Uber-production: From global networks to digital platforms. **Environment and Planning A**, v. 52, n. 5, p. 1005–1016, 2020.

GUIMARÃES, R. G. As **Transformações do Mercado do Ensino Superior e o Endividamento Estudantil no Brasil: uma produção do Estado neoliberal.** Tese. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2018.

HASSENZAHN, M. User Experience and Experience Design. **The encyclopedia of human-computer interaction**, v. 2, 2013.

HAUG, W. F. **Crítica da estética da mercadoria.** São Paulo: Editora UNESP, 1997.



HEINRICH, F. O. **Crítica da experiência como mercadoria no Campo do Design**. Tese. PUC-Rio, Rio de Janeiro: 2018.

HENRIQUES, C.; PILAR, D.; IGNÁCIO, E. **UX research com sotaque brasileiro: o sobre como fazer pesquisas com usuários no Brasil sem apegos acadêmicos ou erros do mercado**. Porto Alegre: Regina Beatriz Vargas, 2020.

HIGHSMITH, J. **History: The Agile Manifesto**. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/history.html>>. Acesso em: 5 jun. 2023.

HOLTZBLATT, K.; BEYER, H. The Affinity Diagram. Em: **Contextual Design**. Cambridge: Elsevier, 2017. p. 127-146.

HU, E. How The Sharing Economy Is Changing The Places We Work. **NPR**, 2013.

HUMAYOUN, S. R.; RATH, P.; ALTARAWNEN, R.; EBERT, A. Understanding user requirements and expectations for car/ride sharing smartwatch apps. In: HCI 2017: DIGITAL MAKE BELIEVE - INTERNATIONAL BCS HUMAN COMPUTER INTERACTION CONFERENCE, Sunderland, UK, 2017. **Proceedings** [...]. BCS Learning and Development Ltd: Swindon, UK, 2017, p. 1-5.

I FOOD. **Termos e condições**. Disponível em: <<https://www.ifood.com.br/termos>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

ISO. **Ergonomics of human-system interaction - Part 210: Human-centred design for interactive systems**.

KAHANCOVÁ, M.; MESZMANN, T. T.; SEDLÁKOVÁ, M. Precarization via Digitalization? Work Arrangements in the On-Demand Platform Economy in Hungary and Slovakia. **Frontiers in sociology**, v. 5, p. 3, 2020.

KAIZER, F. **O drama do projeto: uma teoria do design**. São Paulo: Editora Sabiá, 2022.

KARLIN, J. E. CONSIDERATION OF THE USER IN TELEPHONE RESEARCH. **Ergonomics**, v. 1, n. 1, p. 77–83, 1957.

KEITH SAWYER, R. **Explaining Creativity: The Science of Human Innovation**. 2. ed. Oxford University Press: Nova York, 2012.

KENNEY, M.; ZYSMAN, J. The Rise of the Platform Economy. **Issues in science and technology**, p. 61–69, 2016.

KIM, S.; MARQUIS, E.; ALAHMAD, R.; PIERCE, C. S.; ROBERT, L. P., Jr. The Impacts of Platform Quality on Gig Workers' Autonomy and Job Satisfaction. In: COMPANION OF THE 2018 ACM CONFERENCE ON COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK AND SOCIAL COMPUTING, CSCW'18, New York, USA, 2018. Anais[...]. Association for Computing Machinery: Nova York, 2018, p. 181–184 .

KOU, Y.; GRAY, C. M. Towards professionalization in an online community of emerging occupation: Discourses among UX practitioners. In: INTERNATIONAL ACM SIGGROUP CONFERENCE ON SUPPORTING GROUP WORK. **Proceedings**[...]. Association for Computing Machinery: Nova York, 2018, p. 322–334.

KRUG, S. **Don't make me think**. Indianapolis: New Riders Publishing, 2014.

LAMARÃO, M. V. M.; AZEVEDO CRUZ LAMOSA, R. DE. O conformismo neoliberal e o empresariamento da educação. **TNO Magazine**, v. 20, n. 42, p. 01–15, 2022.

LARSSON, A.; TEIGLAND, R. (EDS.). The digital transformation of labor: Automation, the gig economy and welfare. **Routledge**, 2019.

LASMAR, E. L.; DE PAULA, F. O.; ROSA, R. L.; ABRAHAO, J. I.; RODRIGUEZ, D. Z. RsRS: Ridesharing Recommendation System Based on Social Networks to Improve the User's QoE. **IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems**, v. 20, n. 12, p. 4728–4740, 2019.

LAUREL, B. K. Interface as a mimesis. In: NORMAN, D. A.; DRAPER, S. W. (Eds.). **New Perspectives on Human-Computer Interaction**. San Diego: CRC Press, 1986, p. 67–85.

LI, H.; YU, Z. Discussion on Sharing Service System Design of Household Hardware Tools. **Advances in Intelligent Systems and Computing**, v. 1017, p. 772–779, 2019.

MACDONALD, R.; GIAZITZOGLU, A. Youth, enterprise and precarity: or, what is, and what is wrong with, the “gig economy”? **Journal Of Sociology**, v. 55, n. 4, p. 724–740, 2019.

MACIEL, E.; TOMAZELLI, I.; MAIA, L.; MORENO, T. Multidão digital desafia economia. **O Estado de S.Paulo**, v. Especial, p. 75–76, 2013.

MANZINI, E. Quando todos fazem design: uma introdução ao design para a inovação social. São Leopoldo: Editora Unissinos, 2017.

\_\_\_\_\_. **Políticas do cotidiano**. São Paulo: Blucher, 2023.

MARQUIS, E. B.; KIM, S.; ALAHMAD, R.; PIERCE, C. S.; ROBERT, L. P., Jr. Impacts of Perceived Behavior Control and Emotional Labor on Gig Workers. In: ACM CONFERENCE ON COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK AND SOCIAL COMPUTING, Jersey City, USA, 2018. **Anais [...]** Association for Computing Machinery: New York, USA, 2018, p. 241–244.

MELLO, R.; PRADO, G. Codesign e cooperativismo de plataforma. In: 14O CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, Rio de Janeiro, Brasil, 2022. **Anais [...]** ESDI Escola Superior de Desenho Industrial, ESPM Escola Superior de Propaganda e Marketing: 2022.

MILLER, D. **Trecos, troços e coisas: Estudos antropológicos sobre a cultura material**. [s.l.] Zahar, 2013.

MONTEIRO, M. **Ruined by Design**. São Francisco: Blurb, Incorporated, 2020.

MOROZOV, E. **Big tech: a ascensão dos dados e a morte da políticas**. São Paulo: Ubu Editora, 2018.

MUNTANER, C. Digital Platforms, Gig Economy, Precarious Employment, and the Invisible Hand of Social Class. **International Journal of Social Determinants of Health and Health Services**: v. 48, p. 597–600, set. 2018.

NEWLANDS, G. Algorithmic Surveillance in the Gig Economy: The Organization of Work through Lefebvrian Conceived Space. **Organization Studies**: v. 42, p. 719–737, jul. 2020.

NIELSEN, J. N. **A 100-Year View of User Experience**. Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/100-years-ux/>>. Acesso em: 22 mar. 2022.

NORLANDER, P.; JUKIC, N.; VARMA, A.; NESTOROV, S. The effects of technological supervision on gig workers: organizational control and motivation of Uber, taxi, and limousine drivers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 19, p. 4053–4077, 2021.

NORMAN, D. **The Design of Everyday Things**. Nova York: Basic Books, 1988.

\_\_\_. Design as Practiced. Em: WINOGRAD, T. (Ed.). . **Bringing Design to Software**. São Diego: Stanford University and Interval Research Corporation, 1996.

\_\_\_. **Why are Apple's products so confusing? They ignore design principles**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/why-apples-products-so-confusing-ignore-design-don-norman/>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

\_\_\_. **Design for a better world : meaningful, sustainable, humanity centered**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2023.

NORMAN, D.; NIELSEN, J. **The Definition of User Experience (UX)**. Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>>. Acesso em: 3 mar. 2021.

NORONHA, R. The collaborative turn: Challenges and limits on the construction of a common plan and on autonomia in design. **Strategic Design Research Journal**, v. 11, n. 2, 2018.

PAPANEK, V. **Arquitetura e Design: Ecologia e ética**. 1. ed. Nova York: Edições 70, 2017.

POLKOWSKA; DOMINIKA. Does the App Contribute to the Precarization of Work? The Case of Uber Drivers in Poland. **PARTECIPAZIONE E CONFLITTO**, v. 12, n. 3, p. 717–741, 2019.

QIAN, J. I.; JIAYU, Z.; YU, Z. Research on the Improvement of Shared Massage Chair Based on User Journey Mapi. **MATEC Web of Conferences**, v. 176, p. 01001, 2018.

RAPPI. **Termos E Condições De Uso Da Plataforma “Rappi”**. Disponível em: <[https://legal.rappi.com/brazil/termos-e-condicoes-de-uso-da-plataforma-rappi/?\\_ga=2.126148237.1230472185.1595239352-36521163.1595239352&\\_gac=1.45361808.1595240418.EAlalQobChMI95Wh0cnb6gIVewSRCh2vUAejEAAYASAAEgK\\_gPD\\_BwE](https://legal.rappi.com/brazil/termos-e-condicoes-de-uso-da-plataforma-rappi/?_ga=2.126148237.1230472185.1595239352-36521163.1595239352&_gac=1.45361808.1595240418.EAlalQobChMI95Wh0cnb6gIVewSRCh2vUAejEAAYASAAEgK_gPD_BwE)>. Acesso em: 20 jul. 2020.

RIBEIRO, D. **Lugar de Fala**. São Paulo. Editora Jandaíra, 2019.

ROY, R. Precarious Privilege: Globalism, Digital Biopolitics, and Tech-Workers’ Movements in India. **The European legacy, toward new paradigms: journal of the International Society for the Study of European Ideas**, v. 26, n. 7-8, p. 675–691, 17 nov. 2021.

SANDERS, E. B.-N.; STAPPERS, P. J. Co-creation and the new landscapes of design. **CoDesign**, v. 4, n. 1, p. 5–18, 2008.

SCHOLZ, T. **Cooperativismo de plataforma: contestando a economia do compartilhamento corporativa**. São Paulo. Ed. Elefante, 2016.

SERPA, B. O.; AMSTEL, F. M. C. VAN; MAZZAROTTO, M.; CARVALHO, R. A.; GONZATTO, R. F.; SILVA, S. B. E.; SILVA MENEZES, Y. DA. Weaving design as a practice of freedom: Critical pedagogy in an insurgent network. In: DRS BIENNIAL CONFERENCE SERIES, Bilbao, Espanha, 2022. **Anais** [...]. Design Research Society: Espanha, 2022.

SHOWKAT, D.; CHOUDHURY, N. N. Pathao Ride-sharing App Design: What Do The Users Have To Say? 2019.

SILVEIRA, S. A. DA; SOUZA, J. A. DE; MACHADO, D. F.; SANTOS, C. O. Análise das plataformas de compartilhamento online e de suas práticas colaborativas. **Revista EPTIC**, v. 20, n. 2, p. 7-23, 2018.

SINGER, N. In the Sharing Economy, Workers Find Both Freedom and Uncertainty. **The New York Times**, 2014.

SLEE, T. **Uberização A Nova Onda Do Trabalho Precarizado**. São Paulo: Editora Elefante, 2019.

SOUZA, C.; SILVA, E.; AZEVEDO. EMANUEL; ALMEIDA NETO, S. DE. On the way: Developing an app for delivery mediation within the sharing economy concept. In: INTERNATIONAL CONFERENCES INTERFACES AND HUMAN COMPUTER INTERACTION, Porto, Portugal, 2019. **Anais**[...]. IADIS Press, 2019.

SOUZA, E. A. B. DE M. **“Compartilhar experiências e aprender coisas”:** **A (pré)ocupação estudantil no curso de tecnologia em design gráfico do IFPE enquanto educação emancipadora**. Recife. Universidade Federal de Pernambuco, 2023.

SOUZA, W. E. R. DE; CRIPPA, G. Limites e contribuições da História Oral: A memória e a História nas interseções entre o individual e o coletivo. **Saeculum: Revista de História**, v. 23, p. 75-90, 2010.

SRNICEK, N. **Platform Capitalism**. Cambridge: Polity Press, 2017.

SVERRISDOTTIR, H. S.; INGASON, H. T.; JONASSON, H. I. The Role of the Product Owner in Scrum-comparison between Theory and Practices. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 257–267, 2014.

TASSINARI, A.; MACCARRONE, V. Riders on the Storm: Workplace Solidarity among Gig Economy Couriers in Italy and the UK. **Work Employment And Society**, v. 34, n. 1, p. 35–54, 2020.

TRUE, N.; GROSS, S.; LINDER, C.; MCALPINE, A.; PUTREVVU, S. Bifurcating the user. **Lecture notes in computer science**, v. 10290 LNCS, p. 313–329, 2017.

UBER. **Quem Somos**. Disponível em: <<https://www.uber.com/br/pt-br/about/>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

VACLAVIK, M. C.; MACKE, J.; FATURI E SILVA, D. “Do not talk to strangers”: A study on trust in Brazilian ridesharing apps. **Technology in society**, v. 63, 2020.

VALENTE, J. Apresentação do dossiê temático “Plataformas digitais, economia e poder”. **Revista EPTIC**, v. 22, p. 78–96, 2020.

VAN AMSTEL, Frederick M.C. O que é e o que deveria ser experiência do usuário (ExU). **Blog Usabilidoido**, 2015. Acessado em 8 nov 2022. Disponível em: [http://www.usabilidoido.com.br/o\\_que\\_e\\_e\\_o\\_que\\_deveria\\_ser\\_experiencia\\_do\\_usuario\\_exu.html](http://www.usabilidoido.com.br/o_que_e_e_o_que_deveria_ser_experiencia_do_usuario_exu.html)

VEGA, J. C. A. DE LA; CECCHINATO, M. E. The Gig Economy in Times of COVID-19: Designing for Gig Workers’ Needs. In: MICROSOFT RESEARCH SYMPOSIUM ON THE NEW FUTURE OF WORK. **Anais [...]**. Microsoft Research: 2020.

VEGA, J. C. A. D. L.; CECCHINATO, M. E.; ROOKSBY, J. Why lose control? a study of freelancers’ experiences with gig economy platforms In: CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS. **Proceedings [...]** Association for Computing Machinery: Nova York, 2021.

VIANNA, B. **Caixas Pretas**. Radio Novelo Apresenta, mar. 2023. Disponível em: <<https://radionovelo.com.br/originais/apresenta/caixas-pretas/>>

WU, Q.; ZHANG, H.; LI, Z.; LIU, K. Labor control in the gig economy: Evidence from Uber in China. **Indian journal of industrial relations**, v. 61, n. 4, p. 574–596, 1 set. 2019.

XIE, Y.; HAN, T. Future Personalized Autonomous Shared Car Design Based on User Experience. **Lecture notes in computer science**, v. 11596 LNCS, p. 76–91, 26 jul. 2019.

XIE, Y.; XIAO, H.; SHEN, T.; HAN, T. Investigating the Influencing Factors of User Experience in Car-Sharing Services: An Application of DEMATEL Method. **Lecture notes in computer science**, v. 12213 LNCS, p. 359–375, 2020.

YUSALIANO, M. R.; SYAHRINA, A.; KUSUMASARI, T. F. User Interface Design of P2P Lending Mobile Application Using Design Thinking. In: 12TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION TECHNOLOGY AND ELECTRICAL ENGINEERING, Yogyakarta, Indonesia, 2020. **Proceedings [...]**: IEEE, 2020, p. 180–185.

ZUBOFF, S. **A era do capitalismo de vigilância: a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

ZWICK, A. Welcome to the Gig Economy: neoliberal industrial relations and the case of Uber. **GeoJournal**, v. 83, n. 4, p. 679–691, 2018.





9

# Apêndices



# Síntese dos resultados das entrevistas com designers da

---

## 1. Formação do campo de UX Design

1.1 O *UX Design* tem uma definição bastante ampla, usualmente está associado ao contexto da produção digital e à resolução de questões mais abstratas da experiência do usuário.

---

1.2 *UX Designer* é uma função relativamente nova, não há um consenso sobre os nomes dos cargos que estão no mercado, mas existem convergências

---

1.3 Entende-se a responsabilidade do designer ao projetar para muitas pessoas nas plataformas. Reconhecem problemas de ética e falta de profundidade na área do design.

---

1.4 A formação tradicional em design não dá conta das questões exigidas pelo mercado de trabalho.

# Apêndice 1

1/5

- *UX Design* é compreendido como uma função mais associada a resolução de problemas abstratos e a pesquisas com usuários.
- O *UX Design* está muito associado a trabalhar com artefatos digitais.
- A experiência do usuário está muito relacionada ao seu contexto.
- O *UX Design* compreende muitas coisas, pode ser entendido como sinônimo do próprio processo de design.
- Uma definição da prática do *UX Design* é preocupar-se com o usuário na medida em que busca tornar a experiência de uso de um produto mais “agradável”.

- Quando entrevistados iniciaram no mercado de trabalho não existia o termo *UX Design*.
- Há uma confusão entre nomenclaturas tipo: *UX*, *UX/UI* e *Product Designer*.
- O nome *Product Designer* prevê que a função se preocupe com questões estratégicas da empresa.

- Reconhecimento sobre problemas éticos das plataformas.
- Em alguma medida, designers reconhecem o lugar contraditório que ocupam em relação aos negócios exploratórios das empresas plataforma.
- Existem opiniões críticas quanto ao modelo de negócio da plataforma, mas também pensamentos positivos sobre sua eficiência e lucratividade.
- Design é romântico, faltam critérios e conversas mais profundas sobre impacto, ética e responsabilidade no design.
- A responsabilidade do designer em relação ao trabalho em grande escala nas plataformas (em nº de usuários).

- Cursos rápidos de *UX/UI Design* são superficiais e produzem um mercado imaturo.
- A formação tradicional em design está defasada para a atuação dentro de empresas plataforma.
- *UX designers* estudaram sobre áreas associadas à computação.
- A formação tradicional é importante, mas pode ser elitista.
- Compreender conceitos de negócio é um diferencial para o designer e as faculdades tradicionais não dão base para isso.

# Síntese dos resultados das entrevistas com designers da

---

## 2. Estruturas organizacionais e de operação das empresas

2.1 A estrutura de organização das equipes de design nas empresas variam e estão em constante modificação.

---

2.2 Designers trabalham em equipes multidisciplinares que contam com programadores e gerentes de projeto. Nesse contexto, o trabalho de POs e designers podem se sobrepor.

---

2.3 Existe uma prática de melhoria constante do produto, sendo as decisões de design orientadas pelos dados das plataformas ou de pesquisas.

---

2.4 Por conta das estruturas organizacionais das empresas, os designers olham apenas para partes muito restritas dos serviços prestados.

---

2.5 Por conta das estruturas organizacionais das empresas, os designers olham apenas para partes muito restritas dos serviços prestados.

# Apêndice 1

2/5

- 
- Algumas empresas trabalham com pool de designers que alimentam os vários projetos da empresa.
  - As áreas de *UX Design* foram estruturadas recentemente nas empresas e ainda estão em processo de definição.
  - As estruturas entre as empresas são muito diferentes, mas mantém-se uma estrutura tradicional de hierarquias.
  - A forma de atuação mudam segundo o modelo de negócio e o tipo de equipe do designer.
- 
- As equipes multidisciplinares contam com designers, gerentes de projeto e programadores.
  - O designer trabalha colaborativamente com desenvolvedores de software e gerentes de projeto
  - Relacionamentos e conflitos entre trabalho do *Product Designer* e *Product Owner* (ou *Product Manager*).
  - *UX Writers* e *UX Researchers* nem sempre estão em todos os projetos pois usualmente atendem a várias equipes ao mesmo tempo.
  - Busca-se integrar o trabalho entre desenvolvedores e designers, evitando produção do tipo cascata.
  - Designers podem trabalhar com equipes remotas, presentes em vários lugares do mundo.
- 
- Dados sobre o uso indicam quais alterações devem ser executadas no projeto.
  - Existe uma prática de melhoria constante do produto através de análise dos dados de uso.
  - A tomada de decisão em projetos de design é baseada em dados sobre usuário, tanto quantitativos quanto qualitativos.
- 
- O tempo disponível para o trabalho depende do tipo de projeto que está sendo desenvolvido.
  - O tempo é um recurso importante, e disputado, para a definição de pesquisas.
  - Existe uma preocupação por parte dos designers em garantir que o ritmo de trabalho seja fluido e ninguém fique sem tarefas.
  - Existe uma pressão por parte de outras pessoas em garantir que o ritmo do trabalho não seja interrompido.
- 
- A influência do designer está no micro e nem sempre são só os designers que fazem design.
  - As empresas empacotam pequenas partes do serviço, divididas segundo as atividades que um usuário hipotético, sobre as quais cada equipe da empresa se responsabiliza.
  - As squads ficam divididas entre as diferentes situações da Jornada. O número de squads depende do número de profissionais contratados.
  - O designer está inserido em contextos muito específicos e não que o impede de ter uma visão para o todo do produto.

# Síntese dos resultados das entrevistas com designers da

---

## 3. Atribuições de designers

3.1 A estrutura de organização das equipes de design nas empresas variam e estão em constante modificação.

---

3.2 Ao propor soluções, os designer ponderam sobre necessidades da empresa, capacidades tecnológicas e recursos financeiros disponíveis. Nem sempre é o valor entregue ao usuário que guiará a solução.

---

3.3 Faz parte do trabalho do designer investigar e questionar as demandas de trabalho solicitadas pela empresa.

---

3.4 Processos, técnicas e entregáveis das equipes de design em empresas plataforma.

---

3.5 Atender às estratégias de negócio é algo bastante relevante para designers.



# Apêndice 1

3/5

- 
- A principal função do designer é pensar o usuário, afinal outras áreas já têm foco no negócio.
  - Apesar de outras áreas também pensarem o usuário, espera-se que o designer seja responsável por levar as questões sobre usuários.
  - Trabalhar com *UI* é um misto de trabalhar com design gráfico e design de produto, de um modo bastante dinâmico.
  - Outra função do design nas empresas é auxiliar na organização dos processos e ferramentas internas.
- 
- O objetivo não é só melhorar ou resolver um problema das pessoas, é principalmente associar isso a um problema da empresa.
  - A escalabilidade financeira do produto também costuma ser um requisito de projeto.
  - Factibilidade em relação a capacidade tecnológica, financeira e de tempo é uma preocupação de designers.
  - Entende-se a importância de entregar valor para o usuário, mas nem sempre precisam ser coisas inovadoras.
- 
- A primeira etapa do trabalho é investigar e definir o problema por meio de dados dos usuários.
  - Faz parte do trabalho do design questionar as demandas e verificar se elas de fato resolvem problemas dos usuários.
  - É parte do trabalho avaliar qual o problema real a ser resolvido, ainda que nem sempre suas reivindicações sejam consideradas.
- 
- Prática de encontros entre designers para alinhamento entre os projetos que estão sendo produzidos.
  - Outras práticas citadas: benchmark, investigação de problemas, técnicas de geração de alternativas.
  - As interações com o usuário acontecem durante todo o processo de design.
  - São práticas comuns: Teste A/B, entrevistas, enquetes, teste de guerrilha.
  - São produzidos por product designers: fluxogramas, *wireframes*, *layout*, Jornadas, documentação de *Handoff*, *copywrite* de telas
- 
- Designers tentam equilibrar as estratégias da empresa com as necessidades dos usuários.
  - Atender às estratégias da empresa é um imperativo para o trabalho de design.
  - A evolução da senioridade é importante em relação à capacidade de entrega do profissional.
  - A possibilidade de contribuir com a elaboração da estratégia da empresa depende, muitas vezes, de fatores alheios ao design.
  - Pensar sobre a estratégia da empresa é uma preocupação de designers.

# Síntese dos resultados das entrevistas com designers da

---

## 4. Relacionamento entre designers e usuários

4.1 Realizar ou não pesquisas é um motivo de disputa influenciado por vários fatores. Por vezes nem são os designers que as executam, mas equipes ou empresas especializadas.

---

4.2 O acompanhamento de dados de usuário é visto como uma maneira de aumentar as chances de sucesso de um projeto, no entanto os dados mais observados são métricas de negócio.

---

4.3 Os usuários das plataformas são divididos em perfis e, apesar de buscar-se um equilíbrio de favorecimentos entre eles, usuários do tipo cliente costumam ser mais beneficiados.

---

4.4 O potencial de impacto do design é grande e se acompanha de forma estruturada através dos números da cia ou, de maneira desestruturada, por meio de relatos de clientes.

---

4.5 O acompanhamento de dados de usuário é visto como uma maneira de aumentar as chances de sucesso de um projeto, no entanto os dados mais observados são métricas de negócio.

# Apêndice 1

4/5

- Quanto mais o produto influencia na receita da empresa, maior a disputa sobre realizar ou não abordagens com usuários.
- Pesquisas com usuários são feitas por equipes especializadas em pesquisa, designers apenas recebem os resultados.
- Designers podem ser responsáveis pelo planejamento de pesquisas com usuários.
- Apesar do entendimento da necessidade de falar com os usuários, em muitas empresas faltam pessoas que façam esse trabalho.
- Não se fala com usuários em situações como: regulamentações, pré-existência de boas práticas ou de práticas associadas ao senso comum já bem definidas.

- Testes deixam o designer mais confiante para defender suas decisões de projeto.
- A função dos testes é mitigar riscos de erros.
- Teste nem sempre prevêem o que acontecerá no uso real, por isso testes com o produto “no ar” são mais indicados.
- Preocupação de que novos lançamentos não gerem impactos negativos dentro da empresa (ex.: queda de receita).
- O lançamento de um produto ou funcionalidade costuma ser feito em fases, controlando o público que tem acesso à novidade.

- Ainda que se procure um equilíbrio, um tipo de usuário é mais beneficiado, normalmente comprador ou cliente.
- O design faz o meio de campo entre diversos grupos de usuários com objetivos diferentes nas plataformas.
- Usuários são separados por perfis de uso (por tipo de uso da plataforma, por volume de compra, etc) ou dados demográficos.

- Design é capaz de gerar dois tipos de impactos: no negócio e na vida de usuários das plataformas.
- Acompanhar impactos do design é difícil, mas podem ser observados a partir dos relatos de clientes em redes sociais e fóruns de discussão.
- Designers consideram ter um potencial muito grande de impacto, tanto interno quanto externo à empresa.
- Acompanhamento sobre o impacto do design é observado a partir do acompanhamento de métricas do produto.

- Designers acompanham as métricas do produto, mas não são os responsáveis por defini-las.
- Projetos que não levam em conta dados dos usuários têm chance menor de sucesso.
- Acompanham o produto através de métricas de negócio: nº users; nº de vendas; taxas de conversão de vendas, nº de cancelamentos, etc.

# Síntese dos resultados das entrevistas com designers da

---

## 5. O design e suas articulações dentro da empresa

5.1 Os propósitos das empresas são amplos e relevantes para os designers. Através deles acredita-se trazer benefícios positivos para os usuários.

---

5.2 Designers da operação podem até contribuir para o direcionamento das empresas, mas não são as pessoas com poder para tomar tais decisões.

---

5.3 Designers se preocupam em articular-se com outras áreas da empresa durante o processo criativo das soluções.

---

5.4 Outras áreas da empresa reconhecem a importância dos processos de design.

---

5.5 Cargos altos preenchidos por designers são importantes e esboçam como o design é visto e como opera nas empresas.

# Apêndice 1

5/5

- Propostas de valores são bastante amplas e ousadas, muito associadas a um problema individual.
- Entende-se que o modelo de negócio da plataforma também auxilia na geração de renda para seus usuários.
- Os propósitos das empresas estão associados a resolução de um problema por meio de tecnologia.
- Crença de que o trabalho de design pode influenciar de forma significativa e positiva as vidas dos usuários.

- Designers acreditam que é importante ter designers em cargos altos, capazes de influenciar as decisões da empresa.
- Demandas de projetos podem surgir via negócio, análise de dados ou via redes sociais.
- O planejamento sobre quais os projetos a serem trabalhados não está nas mãos dos designers.
- O SAC das empresas fornecem insumos aos designers sobre problemas enfrentados por clientes da empresa.

- Preocupação em garantir que outras áreas também contribuam no processo criativo dos produtos.
- Design apenas faz parte do processo de construção do produto, não é capaz de solucionar sozinho os problemas.
- Práticas do dia a dia com o objetivo de considerar questões de outras áreas da empresa no processo de design.

- Empresas entenderam recentemente que uma boa experiência do usuário significa se diferenciar e lucrar.
- Há uma diferença entre a cultura de empresas nacionais e internacionais quanto a disponibilidade de correr risco e como encaram o design.
- Em empresas que entendem o papel do design, a experiência do usuário é uma preocupação de todos, não apenas de designers.
- Outras áreas compreendem a necessidade de abordagens com usuários e designers se sentem com voz ativa.

- A diretoria influencia tanto nos objetivos das áreas de design, quanto em relação a como a área é vista e articulada dentro da empresa.
- Designers mais seniores também podem acumular funções de liderança.
- Há um pêndulo de preocupações: ora o design se preocupa com questões mais relacionadas à interface, ora mais relacionadas ao negócio.
- A comunicação entre designers e líderes de outras áreas da empresa é uma preocupação e uma dificuldade enfrentada.
- O modelo de gestão da empresa afeta diretamente em como o designer se vê e se sente dentro da organização.
- Preocupação com ideias que “saiam da cabeça” de designers ou seus chefes e que não passaram por algum processo de validação.

# Síntese dos resultados de entrevistas com designers da gerência

---

## 1. **Relacionamento entre design e usuários**

1.1 Nem sempre é possível falar com usuários, como alternativas pode-se obter dados a partir da plataforma, contar com terceiros ou testar apenas com funcionários da própria empresa.

---

1.2 Testes com usuários estão associados ao sucesso dos produtos e, quando permitidos pelas empresas, fundamentam as decisões dos designers.

---

1.3 Pesquisas com usuários são grandes investimentos, por isso nem todos os projetos contam com elas. Fatores como tempo e riscos envolvidos do projeto são determinantes para tal definição.

---

1.4 Designers abordam usuários em entrevistas e testes de usabilidade no dia a dia com o objetivo de compreender emoções, opiniões, comportamentos, necessidade e dores.

# Apêndice 2

1/5

- Nem sempre é fácil falar com usuários, eles podem ser de difícil acesso ou até hostis.
- A pesquisa com usuários pode ser feita por equipes externas às áreas de design ou até mesmo por empresas terceiras.
- Pode-se obter informações dos usuários indiretamente através de redes sociais ou dados da própria plataforma.
- Quando não conseguem falar com usuários, a alternativa a supor coisas é falar com outros funcionários da própria empresa.

- Além de ajudarem a detectar erros, teste com usuários validam e estimulam proposta de design.
- O designer busca fundamentar suas decisões em dados obtidos tanto por métodos quantitativos quanto qualitativos.
- O sucesso e qualidade das propostas de design estão relacionadas às interações com usuários.
- Interações com usuários são essenciais para direcionar o trabalho de design e trazer confiança acerca do que se está projetando.

- Abordar usuários depende do grau de inovação e conhecimento dos projetos. Quanto menos se sabe e mais inovador o projeto, mais vale a pena falar com usuários.
- Nem todo projeto conta com pesquisas. Depende da disponibilidade de tempo e pessoas.
- Pesquisas são um grande investimento para as empresas porque podem ser caras e demoradas.
- O tipo de pesquisa depende do projeto. Saber de antemão os objetivos ajuda a definir o método a ser utilizado.
- Empresas acostumadas com pesquisa demandam a interação com usuários, outras acreditam que isso pode incomodar os clientes.

- Algumas equipes conseguem abordar usuários presencialmente. Depende do relacionamento que a empresa tem com seus usuários.
- Existe uma necessidade de se conectar com o usuário, seja através de suas emoções, opiniões ou comportamentos.
- Pode-se abordar ativamente os usuários através de enquetes na plataforma, entrevistas ou testes de usabilidade.
- Designers falam com usuários usualmente em pesquisa menores ou testes de usabilidade
- Designers buscam compreender usuários através de seus comportamentos, necessidades e pontos de dor.

# Síntese dos resultados de entrevistas com designers da gerência

---

## 2. Entendimentos sobre o que é o campo do UX Design

2.1 As carreiras dos líderes já começaram em ambientes digitais, mas precisaram se adequar às novas demandas do *UX Design*

---

2.2 O Product Designer (ou “antigo” *UX/UI designer*) é figura central nas equipes de design, mas também existem os papéis de *UX writing*, *UX research* e direção de arte.

---

2.3 Há uma visão de que o mercado é imaturo e raso, e os cursos disponíveis para formação dos profissionais de *UX Design* são superficiais e pouco alinhados com a realidade.

---

2.4 O *UX Design* é uma prática antiga, mas que foi nomeada dessa forma recentemente. Pode ser uma área de atuação bastante abrangente e é sempre conectada com meios digitais.



# Apêndice 2

## 2/5

- Histórias profissionais e pessoais dos entrevistados.
- Profissionais mais antigos se adequaram às novas demandas do mercado, tornando-se UX designers ou similares.
- As carreiras das lideranças já iniciaram em ambientes digitais.

- As carreiras das lideranças já iniciaram em ambientes digitais.
- Os times exclusivos de pesquisa ou estão fora do design ou ainda estão sendo formados
- A área de design costuma abrigar os seguintes papéis: Design (produto e serviço), Pesquisa, *Writing*, Conteúdo e Direção de Arte.

- O mercado precisa de profissionais seniores, porém eles são escassos. a maioria da mão de obra disponível tem formação rasa e ansiedade para ascender profissionalmente
- Cursos de *UX Design* não preparam bem os profissionais, ensinam a atividade de uma forma rasa, como uma “receita de bolo”.
- Cargos operacionais podem ter dificuldade de ser estratégicos por falta de repertório e conhecimento para além do design.
- A falta de conhecimento dos *UX Designers* em relação ao próprio design gera uma comunidade rasa e imatura
- Os cursos de *UX Design* tem um descolamento da realidade, são muito ferramentais, apenas.

- Quando iniciaram, já faziam atividades de UX Design, porém esse nome não existia.
- O *UX Design* parece um novo nome para coisas que já eram feitas antes.
- É um conjunto de habilidades e papéis dentro de empresas de tecnologia, que pode ser encarada como uma lente muito específica ou abrangente.
- Antigamente quem atendia demandas de sites e apps eram agências de publicidade e software houses, não as próprias empresas.
- *UX Design* diz respeito a todas as atividades que as pessoas realizam ao interagirem com produtos e serviços de uma empresa.

# Síntese dos resultados de entrevistas com designers da gerência

---

## 4. O valor do design para empresas plataforma

3.1 Ser estratégico para a empresa é uma grande preocupação do design e várias formas são descritas como atitudes estratégicas do design, no entanto, sempre estão alinhadas às necessidades do negócio.

---

3.2 A experiência do usuário é uma preocupação das empresas e entende-se que o design é disciplina essencial para entregar boas *UX*.

---

3.3 O impacto do design é uma preocupação para que tenha responsabilidade social. No entanto, seu acompanhamento, quando é feito, é dado via métricas da empresa.

---

3.4 Ainda existe uma busca de reconhecimento do design dentro das empresas, e isso está associado ao nível de maturidade que elas têm sobre o entendimento do que é e o que faz o design.

# Apêndice 2

3/5

- Para ser estratégico é importante que o design se preocupe com o futuro da empresa, construindo Roadmaps e tomando decisões em prol do negócio.
- Ser estratégico para o design é ocupar todos os níveis hierárquicos; pensar também na empresa além do usuário; questionar e tomar decisões se utilizando de habilidades do design: olhar processual e humano.
- Ser estratégico pode ser nato de alguém ou uma habilidade adquirida. Não é todo designer que consegue, ou quer, ser estratégico.
- Ser estratégico pode ser nato de alguém ou uma habilidade adquirida. Não é todo designer que consegue, ou quer, ser estratégico.
- Design é estratégico quando sugere ou ajuda a formular os problemas que precisam ser resolvidos.

- O design tem sido valorizado dentro das empresas, sendo visto como área essencial.
- Há uma preocupação em pensar experiências surpreendentes e inesperadas, mesmo que no dia a dia seja difícil de entregá-las.
- Empresas que não oferecem boas experiências estão fadadas ao fracasso.
- Outras áreas da empresa também podem se preocupar sobre as perspectivas dos usuários, porém nem todas compreendem o valor dos processos que envolvem usuários.
- O design tem sido reconhecido e valorizado pois as empresas querem oferecer boas experiências como estratégia de retenção de clientes.

- Impacto do design é acompanhado através de: métricas de experiência (ex. comportamento no site); Métricas de negócio (Receita, conversão e nº clientes); Pesquisa de satisfação.
- O acompanhamento do impacto do design nem sempre é feito. Depende do projeto e está misturado com as métricas do negócio.
- Entre os impactos percebidos está a geração de renda dos usuários observada através dos dados da plataforma e relatos informais dos clientes.
- Apesar de ser uma dificuldade dos designers, as empresas vêem valor no trabalho quando se fala em ganhos ou economias de dinheiro.
- O design deve entregar soluções humanas com responsabilidade.

- A capacidade de atuação do design depende da maturidade da empresa em relação a ele. Quanto mais madura, mais espaço de atuação e decisão designers têm.
- Os líderes enxergam que as empresas podem ter vários níveis de maturidade em relação ao entendimento do que design faz. Os mais baixos vêem o design como executor, enquanto os mais altos vêem como estratégico.
- É feito um trabalho de política dentro das empresas mais tradicionais para demonstrar o valor e os processos de design
- Em um passado recente, e ainda hoje, o design busca reconhecimento e papel de destaque dentro das empresas

# Síntese dos resultados de entrevistas com designers da gerência

---

## 3. O valor do design para empresas plataforma

3.5 É papel do design trazer as perspectivas dos usuários e conciliá-las às necessidades da empresa ao propor soluções de produtos e serviços.

---

## 4. Características do trabalho de design em empresas plataforma

4.1 Os problemas que os designers resolvem são apenas um fragmento do todo e normalmente relacionados a pedidos da empresa. Através deles acredita-se trazer benefícios positivos para os usuários.

---

4.2 Designers da operação podem até contribuir para o direcionamento das empresas, mas não são as pessoas com poder para tomar tais decisões.

---

4.3 Designers se preocupam em articular-se com outras áreas da empresa durante o processo criativo das soluções.

---

4.4 Outras áreas da empresa reconhecem a importância dos processos de design.

# Apêndice 2

5/5

- É papel do design trazer as perspectivas dos usuários e quanto mais perto dele, mais é capaz de influenciar no negócio.
- A melhor forma do design sair do papel é estar alinhado aos desejos, necessidades e restrições do negócio.
- Design é essencial no direcionamento e definição das soluções de produtos das empresas.
- O design se preocupa em conciliar as necessidades da empresa com as dos usuários.

- Designer não têm uma visão do todo, principalmente por conta do tamanho dos produtos. Essa organização é vista como problemática.
- As demandas podem surgir de pedidos “top-down”, necessidade de acompanhar concorrentes ou a partir de sugestões do próprio design.
- Os times de design podem se dividir a partir das unidades de negócio da empresa.
- As empresas alocam os designers em equipes que olham apenas um fragmento do produto.

- Segue-se um modelo clássico de processo criativo: mapear e compreender o problema para então propor a solução.
- Antes de desenhar telas é necessário um trabalho de descoberta, mapeamento, que é mais importante que a tela em si.
- Os processos de design não devem ser entendidos em um esquema fixo, de caráter fabril.
- O trabalho do design inicia a partir da identificação precisa de qual é o problema que vale a penas ser resolvido.

- Produto, design e tecnologia são áreas que atuam de maneira colaborativa e interdependente.
- O modelo de trabalho entre Design e Engenharia é de parceria, ainda que possa existir relações conflituosas em times pouco maduros.
- *Product designers* e *product owners* trabalham colaborativamente para atingir os objetivos das empresas.
- Há uma preocupação durante o trabalho de design em estruturar a solução de modo a dar menos trabalho para os setores de tecnologia.

- A comunicação e o alinhamento entre os diversos times de é importante para garantir a consistência do produto.
- A partir de uma orientação empático-colaborativa o design consegue pensar processos mais simples e fáceis rapidamente.
- O líder intermedeia a relação do design c/ as outras áreas e lideranças da empresa.
- Existe um esforço por parte de se articular com outras áreas da empresa para que os projetos saiam do papel.
- Práticas colaborativas estão presentes no dia-a-dia de designers, seja com seus pares, seja com usuários.

# Síntese dos resultados de entrevistas com designers da gerência

---

## 5. Características organizacionais de empresas plataformas

5.1 Equipes multidisciplinares são organizadas em estruturas baseadas nas jornadas do usuário e unidades de negócios. As estruturas estão em constante adaptação.

---

5.2 Existem vários níveis hierárquicos de design. Os gerentes não se envolvem diretamente nas entregas, mas se preocupam com o desenvolvimento de seus liderados e da própria área de design.

---

5.3 As empresas olhadas são plataformas que têm sua proposta de valor calcada na tecnologia e ecossistema que oferecem, visando um propósito maior que muitas vezes está calcado em apoiar a geração de renda de seus usuários.

# Apêndice 2

3/5

- 
- Equipes podem surgir ou desaparecer segundo demandas do negócio.
  - As jornadas dos usuários são base para distribuir os focos de atuação de cada equipe.
  - As estruturas de organização de times são alteradas com certa frequência.
  - Os times costumam se organizar em *squads* dentro de tribos que, por sua vez, estão dentro de unidades maiores relacionadas ao negócio.

- 
- A equipe de gestão/ lideranças deve prezar pelo desenvolvimento profissional de seus liderados.
  - Existem vários níveis hierárquicos de líderes de design dentro da empresa.
  - Lideranças não participam diretamente ou com profundidade das entregas das equipes.
  - Lideranças de design estão preocupadas com a manutenção do próprio design dentro da empresa.

- 
- Entende-se que as plataformas apoiam de forma relevante na geração de renda de seus usuários.
  - São empresas do tipo plataforma que facilitam trocas de valores entre as partes que atendem, usando tecnologia, principalmente.
  - As plataformas atendem vários perfis de usuários que podem não estar em pé de igualdade.
  - O propósito da empresa é uma forma de estimular o trabalho de designers.
  - O valor das plataformas está nos ecossistemas que são capazes de oferecer.

# Roteiro para entrevistas semi estruturadas com operacionais



# Apêndice 3

## Experiências pessoais/ formação

1. Como começou a trabalhar com UX design?
2. Teve alguma formação na área ou fora dela?
3. E o que você diria que é UX design para você? O que é pensar a experiência do usuário? Por que pensar na experiência do usuário?

## Atividades do dia a dia/ organização equipe

1. Como é a equipe em que você trabalha? Como se organizam, em que tipo de projetos trabalham? Como é o processo?
2. Pensando no último projeto em que atuou, quais as atividades e preocupações mais frequentes no dia a dia?
3. O que você diria que costuma guiar suas decisões de projeto?
4. A definição [de UX design dada anteriormente] condiz com seu dia-a-dia? Como/ Por quê?

## Abordagens com usuário

1. Você interage, direta ou indiretamente, com os usuários dos produtos que desenvolve? De que forma? Seu trabalho depende destas interações? De que maneira?
2. Essa interação é incentivada pela empresa [ou por seus gestores]? Por quê?

## Experiências pessoais/ formação

1. Como começou a trabalhar com UX design?
2. Teve alguma formação na área ou fora dela?
3. E o que você diria que é UX design para você? O que é pensar a experiência do usuário? Por que pensar na experiência do usuário?

## Atividades do dia a dia/ organização equipe

1. Como é a equipe em que você trabalha? Como se organizam, em que tipo de projetos trabalham? Como é o processo?
2. Pensando no último projeto em que atuou, quais as atividades e preocupações mais frequentes no dia a dia?
3. O que você diria que costuma guiar suas decisões de projeto?
4. A definição [de UX design dada anteriormente] condiz com seu dia-a-dia? Como/ Por quê?

## Abordagens com usuário

1. Você interage, direta ou indiretamente, com os usuários dos produtos que desenvolve? De que forma? Seu trabalho depende destas interações? De que maneira?

# Roteiro para entrevistas semi estruturadas com gerentes

# Apêndice 4

## Experiências pessoais/ formação

1. Como começou a trabalhar com UX design?
2. Teve alguma formação na área ou fora dela?
3. E o que você diria que é UX design para você? O que é pensar a experiência do usuário? Por que pensar na experiência do usuário?

Como/Por quê? Existe acompanhamento destes impactos? Como é isso?

2. A formação dos designers influencia na entrega? Formação clássica x formação orientada a mercado?

## Atividades do dia a dia/ organização equipe

1. Como estão organizadas as equipes de design? Como elas se dividem? Quais suas funções? Como operam? Estão dentro do modelo ágil? Quais suas cerimônias?
2. O que você diria que orienta seu trabalho e as entregas para os projetos desenvolvidos na [empresa]? Quais suas maiores preocupações no dia a dia?

## A empresa onde trabalha/ trabalhou

1. Como você descreveria a natureza da empresa [nome da empresa]?
2. Reconhece o termo Economia do compartilhamento ou Economia de Plataforma?

Existem perguntas ou assuntos sobre os quais não falamos e você acha importante acrescentar a essa nossa conversa?

## Abordagens com usuário

1. Você diria que os usuários são envolvidos de alguma forma nos processos de design de sua empresa? De que forma? Por quê? Essa interação é incentivada pela empresa? Como?
2. Envolver usuários no processo de design altera o impacto daquilo que será entregue? Como? Por quê?

## Agradecimentos

## Percepção sobre impacto do trabalho dos designers

1. Que tipo de impacto você diria que o trabalho de design causa nos usuários ou na experiência deles?

Este livro, impresso em 10 exemplares, foi produzido por processo de impressão digital em papel Pólen. O conceito e design do livro foram definidos pela autora e pela designer Audrey Martini Chiang. As famílias tipográficas utilizadas são Editorial New e Graphik.

São Paulo, Brasil

Versão corrigida: 2024



