

Maturidade em UX em Empresas do Sudeste Brasileiro: Perspectivas dos Gestores sobre a Evolução das Práticas Centradas no Usuário

UX MATURITY IN SOUTHEAST BRAZILIAN COMPANIES: MANAGERS' PERSPECTIVES ON THE EVOLUTION OF USER-CENTERED PRACTICES

Ana Caroline Comuniam Kalle^{1*} , Rodrigo Franklin Frogeri² 

¹ *Graduanda em Sistemas de Informação. Bolsista de Iniciação científica, Centro Universitário do Sul de Minas-UNISMG.*

anacomuniam@hotmail.com

² *Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. Centro Universitário do sul de Minas – UNISMG.*

rodrigo.frogeri@professor.unis.edu.br

Detalhes editoriais:

Edição especial (Ensino, Pesquisa e Extensão)

Editor-chefe:

Rodrigo Franklin Frogeri 

Editor-convidado:

Ernani de Souza Guimarães Júnior 

Fomento:

Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas – FEPESMIG. Centro Universitário do Sul de Minas – UNISMG. Departamento de Pesquisa.

Cito como:

Kalle, A. C. C.; Frogeri, R. F. UX Maturity in Southeast Brazilian Companies: Managers' Perspectives on The Evolution of User-Centered Practices. (2024). *Mythos*, v. 21, 2 (Edição especial), 200-226.

<https://doi.org/10.36674/mythos.v21i2.926>

*Autor correspondente:

Ana Caroline Comuniam Kalle
anacomuniam@hotmail.com

Resumo

A Experiência do Usuário ou *User eXperience* (UX) abrange todas as interações do usuário com um produto ou serviço, desde a sua primeira impressão ao ver o produto até o momento de sua utilização. A maturidade da UX mede a capacidade de uma empresa em entregar, com sucesso, um design centrado no usuário. Organizações maduras em UX podem oferecer produtos mais alinhados com as necessidades dos seus clientes. Contudo, alcançar a maturidade em UX é um desafio que envolve mudanças estratégicas, culturais e processuais. Assim, o objetivo deste estudo foi analisar o nível de maturidade em UX em empresas da região Sudeste do Brasil na ótica dos seus gestores. Metodologicamente, o estudo se caracteriza como de abordagem qualitativa. Um total de 10 gestores em UX foram entrevistados. A análise e classificação do grau de maturidade em UX das organizações foi baseada no modelo da Nielsen Norman Group. O estudo revelou que os níveis de maturidade "Estruturado" e "Orientado para o Usuário" são os mais recorrentes nas organizações. Isso sugere que as práticas de UX são bem-organizadas, embora ainda exista desafios para alcançar um nível de maturidade em que o usuário esteja no centro de todas as decisões.

Palavras-chave: *Experiência centrada no usuário, Grau de maturidade, Maturidade organizacional. Maturidade em UX, Grupo Nielsen Norman.*

Abstract

User Experience (UX) refers to all interactions users have with a product or service, from the initial impression to its actual use. UX maturity assesses an organization's ability to effectively deliver user-centered design. Organizations with a higher level of UX maturity are better able to provide products that align with their customers' needs. However, reaching UX maturity is challenging, requiring strategic, cultural, and procedural changes. This study aimed to assess the UX maturity of companies in the Southeast region of Brazil from the perspective of their managers. The study follows a qualitative approach, with interviews conducted with 10 UX managers. The analysis and classification of the organizations' UX maturity were based on the Nielsen Norman Group model. Results showed that the "Structured" and "User-Driven" maturity levels are the most common in these organizations. This indicates that while UX practices are generally well-organized, there are still challenges in reaching a level of maturity where users are central to all decision-making.

Keywords: User-centered experience, Maturity level, Organizational maturity, UX maturity, Nielsen Norman Group.

1 INTRODUÇÃO

A experiência do usuário, em inglês *User eXperience* (UX), abrange todas as interações do usuário com um produto ou serviço, desde a sua primeira impressão ao ver o produto até o momento de sua utilização (NORMAN, 2013). O termo foi popularizado ainda na década de 90 por Donald Norman para se referir a todos os aspectos da relação do usuário com um produto ou serviço, incluindo reações físicas e emocionais (KNEMEYER e SVOBODA, 2016; LOWDERMILK, 2013). Assim, além de resolver o problema do usuário, o produto ou serviço deve, necessariamente, proporcionar uma experiência memorável ao cliente.

Assim, a UX pode ser um importante instrumento para otimizar a relação entre consumidores e empresas. Atualmente, a UX tem considerável relevância para a criação e fortalecimento dos laços construídos pelas marcas com seus potenciais clientes em cada ponto de contato com o atendimento da empresa, on-line ou presencialmente (SEBRAE, 2023). Assim, a UX está em todos os lugares – pode ser um fator de sucesso ou fracasso de qualquer produto ou serviço. A aplicação de UX por uma empresa pode trazer diversos benefícios como entregar soluções que atendam às necessidades do usuário, aumentar a satisfação do cliente e tornar um produto ou serviço mais competitivo (SEBRAE, 2023).

Assim, segundo Sousa e Bertomeu (2016), observa-se um fundamental papel do profissional de UX Design no desenvolvimento de sistemas digitais dos mais variados tipos (ex. sistemas de informação web ou aplicativos móveis, ou para controlar equipamentos inteligentes). O UX Design é responsável por garantir que a experiência do usuário seja satisfatória em todos os aspectos, envolvendo, desde a usabilidade do produto até a sua estética visual, passando pela arquitetura da informação, pela acessibilidade e por toda a linha de produção (ex. levantamento de requisitos, desenvolvimento, programação e qualidade de um produto digital) (SOUSA e BERTOMEU, 2016).

As empresas que “abraçaram” o *design* de forma efetiva em sua cultura, geraram 32% mais receita e 56% mais retorno para acionistas – resultado considerado quase duas vezes maior – em um período de cinco anos, comparadas a empresas concorrentes cuja valorização do *design* era baixa ou inexistente (SHEPPARD et al., 2018). Empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que consideram o *design* valioso em todos os aspectos de sua operação, desde a seleção dos funcionários até as estratégias de negócio (SHEPPARD et al., 2018).

Discute-se que um dos principais benefícios de se investir em *User eXperience* é a redução de retrabalhos e de custos (Y.ALERYANI, 2020). A pesquisa "*The New Design Frontier*", da InVision em 2019, contou com a participação de mais de 2.200 Designers do mundo, e apontou as áreas onde a equipe de Design de uma empresa tem maiores impactos positivos, a saber: qualidade do produto, eficiência operacional, e finanças e marketing. De acordo com o mesmo estudo, pode-se relacionar o nível de maturidade de UX de uma empresa ao seu progresso nas 4 áreas citadas (GUIMARÃES, 2019). Ao entender as necessidades dos usuários desde o início do processo de desenvolvimento, é possível evitar problemas futuros e garantir que o produto seja bem recebido pelo mercado (TRENOWICZ et al., 2023). Logo, esse profissional pode fazer parte do corpo de funcionários das organizações, precisando, muitas vezes, possuir formação superior em áreas do campo da tecnologia (ex. Sistemas de Informação ou Ciência da Computação).

A maturidade da UX mede a capacidade de uma empresa em entregar, com sucesso, um design centrado no usuário e abrange a qualidade e consistência dos processos, além da propensão

da organização em apoiar e fortalecer a Experiência do Usuário (PERNICE, 2021). O modelo de maturidade de UX proposto pela Nielsen Norman Group, empresa estadunidense de pesquisa e consultoria em interface e experiência do usuário, possui seis níveis baseados em quatro fatores que precisam estar presentes em todos os designs. Contudo, esses níveis podem apresentar pesos distintos de acordo com as necessidades de cada organização (PAIXÃO, 2022). Além disso, embora tenham empresas que estejam classificadas num mesmo nível de maturidade em UX, elas podem apresentar distintos processos e capacidades em UX, uma vez que as organizações podem estar situadas em contextos diferentes. Melhorar a maturidade da UX requer crescimento e evolução em estratégia, cultura, processos e resultados e depende da correta aplicação das metodologias existentes e da priorização da UX pela liderança da organização (PERNICE, 2021).

Estudo realizado pelo Google for Startups ouviu 253 empresas brasileiras por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa – os resultados sugerem que 92% das startups concordam que faltam profissionais de tecnologia no Brasil. O estudo sugere ainda que as oportunidades para profissionais de tecnologia estão concentradas no Sudeste do país: 62% das vagas estão nesta região, sendo 43% delas apenas no estado de São Paulo (PANORAMA, 2023). Parte da justificativa dessa grande procura por profissionais de tecnologia nos estados do sudeste se encontra na economia da região, que é movida pela indústria, comércio e prestação de serviço. O Sudeste é a Região mais rica do País, concentrando 55,4% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (BEZERRA, [s.d.]).

Destarte, o presente estudo tem como objetivo analisar o nível de maturidade em UX em empresas da região Sudeste do Brasil na ótica dos seus gestores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 User Experience (UX)

A UX se consolidou como conceito central na interação humano-computador, sendo reconhecida como essencial para o sucesso de produtos e serviços tecnológicos (PERNICE, 2021). Hassenzahl e Tractinsky (2006) afirmam que a UX vai além da usabilidade, considerando fatores subjetivos e situacionais, como o estado do usuário e o contexto de interação. Essa visão multidimensional aborda tanto as necessidades pragmáticas quanto as hedônicas, criando experiências enriquecedoras (HASSENZAHN, 2008). Essa abordagem pode garantir a satisfação e retenção de clientes, especialmente no ambiente digital (GUERINO et al., 2023). Empresas que entendem as necessidades dos usuários e aplicam feedbacks obtêm vantagem competitiva, algo vital para startups com recursos limitados (HASSENZAHN, 2008).

Contudo, Torres-Dávila, Porles-Arévalo e Maurício (2019) mostram que a falta de preocupação com a UX no comércio eletrônico pode prejudicar o engajamento e o desempenho financeiro das empresas. A medição de emoções durante a jornada de compra ressalta a importância de uma abordagem holística da UX.

No entanto, as organizações enfrentam desafios na implementação de práticas eficazes de UX. Meerendré, Rukomic e Kieffer (2019) identificam barreiras como falta de recursos e confusão entre UX e Interface de Usuário (UI), dificultando sua adoção. Clemmensen et al. (2022) reforçam a necessidade de maturidade em UX, sugerindo que boas práticas de gestão e ferramentas inovadoras são essenciais para a integração da UX em todos os níveis organizacionais.

Molich, Woletz e Winter (2020) afirmam que as empresas passam por diferentes níveis de maturidade ao incorporar a UX. Para a UX tenha sucesso na organização, ela deve fazer parte da cultura organizacional (KIEFFER et al., 2019). Assim, empresas que integram a UX de forma

estratégica se destacam no mercado e possuem uma melhor conexão com as demandas dos seus clientes (GUERINO et al., 2023). Assim, a maturidade contínua da UX é essencial para criar experiências de qualidade que satisfaçam as necessidades pragmáticas e emocionais dos clientes (HASSENZAHL, 2008).

2.2 MATURIDADE EM USER EXPERIENCE

A melhoria do Design Centrado no Usuário (UCD) no desenvolvimento de softwares e produtos ainda é um grande desafio em muitas empresas (JOKELA et al., 2006). A avaliação da maturidade de UX nas organizações é um passo importante para superar essas dificuldades, pois ajuda a identificar o nível de implementação de práticas centradas no usuário (CLEMMENSEN et al., 2022). O uso de modelos de avaliação da maturidade é uma maneira eficaz de medir esse progresso, desde que se escolha o modelo adequado para cada organização (JOKELA et al., 2006). A usabilidade, sendo um componente essencial para a longevidade dos produtos, é fundamental para sistemas baseados em software (GUERINO et al., 2023).

Chapman e Plewes (2014) reforçam que o design de UX eficaz é uma responsabilidade organizacional, não apenas dos designers. Avaliar a maturidade de UX é o primeiro passo para melhorar a entrega de design e atender às necessidades empresariais e expectativas dos usuários (HASSENZAHL e TRACTINSKY, 2006). Contudo, as empresas variam em seus níveis de maturidade e precisam de avaliações cuidadosas para identificar oportunidades de melhoria (CHAPMAN e PLEWES, 2014).

Frases e Plewes (2015) sugerem que muitas empresas ainda subestimam a importância da UX e do fator humano no desenvolvimento de produtos. Essa falta de maturidade prejudica a adoção de práticas centradas no usuário, limitando o potencial das técnicas de UX (OVAD e LARSEN, 2015). Usar modelos de avaliação pode agregar valor e promover mudanças organizacionais, essenciais para o sucesso (FRASES e PLEWES, 2015). Caravajal e Moreno (2017) afirmam que, embora as práticas de UX possam trazer melhorias significativas, muitas empresas ainda encontram dificuldades para incorporá-las de maneira eficaz.

Anchahua, Garnique e Tarazona (2018) mostram que modelos de maturidade de UX devem não apenas melhorar a satisfação do usuário, mas também aumentar as receitas das empresas. Um modelo baseado em listas de verificação aplicado a aplicativos web demonstrou aumento na maturidade de UX e nos resultados financeiros (ANCHAHUA; GARNIQUE; TARAZONA, 2018). Esses resultados sugerem que uma boa UX está diretamente associada ao sucesso empresarial (MOLICH, WOLETZ e WINTER, 2020).

Pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam desafios específicos em relação à maturidade de UX. Muitas ainda não reconhecem sua importância, limitando o envolvimento de profissionais de UX em projetos importantes para a organização (GUERINO et al., 2023). Além disso, a falta de recursos e equipes reduzidas dificultam a implementação completa das práticas de UX (PERES e GOMES, 2018).

Kieffer et al. (2019) ressaltam a importância da Especificação de Requisitos do Usuário (ERU) para o sucesso de sistemas interativos. O User Experience Capability Maturity Model (UXCMM) alinha métodos de UX às capacidades organizacionais, facilitando a avaliação e desenvolvimento de atividades centradas no usuário. No entanto, medir com precisão a maturidade de UX é um desafio, devido à falta de métodos simples e eficazes (CHAPMAN e PLEWES, 2014).

Pernice et al. (2021) apresetam um modelo de maturidade em UX que conta com seis níveis e que foi desenvolvido pela consultoria Nielsen Norman Group com o intuito de contribuir para a implantação e a evolução das práticas e métodos de UX nas organizações. O modelo de maturidade

fornece uma estrutura para avaliar os pontos fortes e fracos relacionados a UX de cada organização, podendo ser usado para determinar qual dos 6 estágios uma empresa ocupa atualmente. Os seis estágios são os seguintes: (i) **ausente**: a UX é ignorada ou inexistente; (ii) **limitado**: o trabalho de UX é raro, feito de forma aleatória e sem importância; (iii) **emergente**: o trabalho de UX é funcional e promissor, mas feito de forma inconsistente e ineficiente; (iv) **estruturada**: a organização tem uma metodologia semisistemática relacionada à UX que é amplamente difundida, mas com graus variados de eficácia e eficiência; (v) **integrado**: o trabalho de UX é abrangente, eficaz e difundido; (vi) **orientado para o usuário**: a dedicação à UX em todos os níveis leva a insights profundos e resultados excepcionais de design centrado no usuário (PERNICE et al., 2021).

Além dos estágios de maturidade, o modelo fornecido pela Nielsen Norman Group fornece ideias sobre como aumentar a maturidade em UX dentro de um time e difundir sua importância (PERNICE et al, 2021), sendo um dos mais aceitos na literatura e no mercado.

3 METODOLOGIA

Metodologicamente, o estudo tem abordagem qualitativa, com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e fontes secundárias. As análises dos dados ocorreram por meio das técnicas de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011) e Análise Lexical. Ademais, a pesquisa tem caráter exploratório, onde Gil (2008, p.27) afirma que “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Com os dados coletados foi feita a análise e classificação do grau de maturidade em UX das organizações da região Sudeste do Brasil com base no modelo da Nielsen Norman Group (PERNICE et al, 2021).

3.1 Coleta de dados

Os responsáveis das empresas da região Sudeste do Brasil selecionados foram abordados utilizando ferramentas como o LinkedIn, e-mail ou contato profissional. O critério de inclusão adotado foi a existência da palavra “User eXperience” ou “Experiência do Usuário” no cargo ocupado pela pessoa ou na descrição das suas atividades na rede social LinkedIn. Ademais, o participante deveria ocupar um cargo de gestão ou de liderança na organização. Para cada um dos selecionados foi apresentada a pesquisa junto ao convite para a entrevista (ver Apêndice 2).

Antes do início de cada entrevista o entrevistado deveria assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O número de participantes da pesquisa foi definido pela saturação dos dados (FONTANELLA et al., 2012).

Utilizando-se do modelo de maturidade proposto pela Nielsen Norman Group, referente aos 6 níveis de maturidade que uma organização pode possuir, é possível, por meio de uma abordagem qualitativa, mensurar qual o estágio ou grau de maturidade em que uma organização se encontra.

A utilização de entrevistas semiestruturadas pode se apresentar como uma decisão metodológica adequada para a resolução de uma variedade de problemas e perguntas em ciência (MCGRATH; PALMGREN; LILJEDAHN, 2019). Dessa forma, pode-se utilizar entrevistas tanto como estratégia metodológica única quanto como estratégia de apoio para se chegar ao conhecimento desejado (MANZINI, 2012). Para Mcgrath, Palmgren e Liljedahl (2019), a entrevista pode ser empregada com o objetivo de identificar os sentimentos, pensamentos, opiniões, crenças, valores, percepções e atitudes do entrevistado em relação a um ou mais fenômenos.

Dejonckheere e Vaughn (2019) destacam que na entrevista semiestruturada, as perguntas complementares são tão importantes quanto as questões previstas em roteiro. Ao se tratar de

entrevistas é importante que no início seja apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) ou, quando for o caso, o Termo de Assentimento Livre e Esclarecido (TALE) para a segurança dos dados do participante e do entrevistador, assim como de qualquer publicação científica que virá a acontecer com os dados colhidos. Além disso, “com uma gravação, o entrevistador pode se concentrar em ouvir e responder o participante, sem se distrair com a necessidade de escrever notas extensas” (STUCKEY, 2014, p. 7).

Para guiar os pesquisadores durante a coleta dos dados foi desenvolvido o roteiro de entrevista (ver Apêndice 3). A pesquisa está aprovada por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob o número CAAE 81965124.9.0000.5111.

3.2 Análise de dados

Após as entrevistas foi realizado o processo de análise de dados que ocorreu a partir da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). A Análise de Conteúdo envolve compreende as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos, e interpretação (CAPELLE; MELO e GONÇALVES, 2011). A primeira etapa, de pré-análise, consiste na organização das ideias. Nesta fase foram selecionadas as entrevistas a serem analisadas e elaborados indicadores para a interpretação final, levando em conta a necessidade de uma interpretação tanto qualitativa quanto quantitativa. Na fase de exploração do material foram realizados recortes das entrevistas para que se possa analisar cada uma das questões e alcançar, de forma planejada, cada um dos objetivos. Na terceira e última etapa, de tratamento dos resultados e interpretação, os dados foram categorizados e interpretados de forma qualitativa, com a finalidade de entender melhor a visão da liderança das empresas acerca do UX e categorizar as organizações nos níveis de maturidade a que pertencem (BARDIN, 2011).

Finalmente, todos os dados coletados por meio das entrevistas foram organizados de maneira sistemática em uma planilha eletrônica, que foi estruturada com colunas específicas para cada aspecto analisado. As colunas incluíam informações sobre idEntrevistados ao qual a transcrição se referia, a cidade do entrevistado, faixa etária, tempo de cargo e a transcrição das respostas dadas para cada uma das perguntas realizadas.

Posteriormente, os dados da planilha foram importados na plataforma de Inteligência Artificial Generativa ChatGPT versão 4o (FONSECA; CHIMENTI e SUAREZ, 2023). Utilizou-se dois prompts de comando para a aplicação da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011): Prompt 1: “Escreva um texto acadêmico descrevendo os dados sociodemográficos dos entrevistados a seguir” e; Prompt 2: “Aplique a técnica de Análise de Conteúdo segundo Lawrence Bardin aos dados das entrevistas. Escreva os resultados num estilo acadêmico sem breakpoints. Cite trechos dos depoimentos dos entrevistados de acordo com as categorias identificadas. Ao final crie uma tabela organizando as categorias identificadas e a frequência com aquela categoria foi citada pelos entrevistados”. Na sequência, as saídas da Inteligência Artificial Generativa ChatGPT foram analisadas pelos pesquisadores e adequadas ao contexto da pesquisa (FONSECA; CHIMENTI e SUAREZ, 2023).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O número de sujeitos de pesquisa consistiu em dez profissionais de diferentes cidades e ocupações, cujas características foram analisadas com base em gênero, faixa etária, tempo de cargo e localidade. Dos entrevistados, sete eram do gênero masculino (70%) do total, enquanto três eram do gênero feminino (30%). Em relação à faixa etária, a metade dos entrevistados, situava-se entre

30 e 40 anos. Quatro profissionais estavam na faixa etária entre 20 e 30 anos, e apenas um entrevistado tinha entre 40 e 50 anos.

O tempo de ocupação nos cargos variou entre os participantes. Três entrevistados exerciam suas funções há 3 anos, dois atuavam há 5 anos, dois há 4 anos, e três estavam em seu cargo há 1 ou 2 anos. Em termos de tipos de ocupações, seis profissionais atuavam como *Ux Designer Lead*, dois como gerentes (de produto ou de qualidade), um como *Chief Technology Officer* (CTO) e um como analista de dados.

Geograficamente, os entrevistados estavam distribuídos em várias cidades do Brasil, todas situadas na região Sudeste, com São Paulo sendo a mais representada, com quatro profissionais. Lavras contou com dois representantes, Juiz de Fora, Belo Horizonte, Alfenas e Mathias Barbosa foram cada uma representada por um entrevistado.

Ao analisar a pergunta 1, que discorre sobre a importância da UX para a organização, constatou-se que um dos temas mais recorrentes entre os entrevistados foi a integração da UX na cultura organizacional e na estratégia empresarial. E1 destacou que o UX está "dentro da raiz estratégica da empresa", sendo parte fundamental dos processos de descoberta, prototipação e testes de usabilidade. Essa integração foi vista como essencial para a entrega de valor ao cliente e para a inovação dentro da empresa. E8 complementa, afirmando que na sua empresa o UX está alinhado "aos objetivos estratégicos da empresa", o que garante que os produtos atendam tanto às necessidades dos usuários quanto ao sucesso empresarial. A importância de uma visão estratégica e cultural de UX foi também mencionada por E9, que ressaltou que a empresa foi "criada em cima disso", com uma valorização significativa da área de UX dentro da organização.

Outro tema central foi a influência do UX na satisfação do cliente e na usabilidade dos produtos. E6 afirmou que "depois que o UX foi para empresa, mudou muita coisa", apontando para melhorias na visibilidade e na usabilidade do produto, o que resultou em um sistema mais intuitivo e fácil de usar. E10 reforçou essa ideia ao afirmar que o UX "melhora a usabilidade dos serviços, reduz a necessidade de suporte e fortalece a percepção da marca". Esse enfoque na satisfação e na facilidade de uso foi visto como um fator crucial para manter a competitividade e assegurar o sucesso tanto da empresa quanto dos clientes. A relação entre UX e o crescimento das empresas foi outro tópico importante. E3 observou que sem a implementação adequada de UX, a escalabilidade da startup onde trabalha "talvez não poderia ter essa escalabilidade que ela tá tendo hoje em dia". A necessidade de reformulação do UX, mencionada por E3, foi vista como crucial para que a empresa pudesse continuar crescendo e atingindo seus objetivos. E7, por outro lado, destacou os desafios enfrentados por empresas mais antigas, onde culturas enraizadas podem dificultar a implementação de UX, apesar de reconhecer a importância dessas práticas para o desenvolvimento de tecnologia.

A diferenciação no mercado através de uma boa UX foi outro ponto de destaque. E8 apontou que "produtos ali com UX superior tendem a se destacar e atrair mais usuários", ressaltando a importância de uma experiência do usuário bem desenhada como um diferencial competitivo. Esse ponto foi apoiado por E2, que mencionou que uma experiência positiva e intuitiva "aumenta a adesão dos afiliados, melhora a taxa de conversão e, conseqüentemente, maximiza o retorno para as empresas parceiras".

Alguns entrevistados também abordaram os desafios e resistências na implementação de UX, especialmente em empresas com culturas mais antigas ou em setores menos familiarizados com o conceito. E7 explicou que, em sua empresa, "algumas coisas são mais engessadas" e que a cultura de UX não é o principal foco nas decisões. Essa resistência é vista como uma barreira para a adoção mais ampla de práticas de UX, que são consideradas essenciais para o desenvolvimento tecnológico

e a adaptação ao mercado moderno. As frequências da pergunta 1 podem ser analisadas na tabela 1.

Tabela 1: Categorias e frequências para a unidade de análise importância de UX para a organização

Categoria	Frequência
Cultura Organizacional e Estratégia de UX	6
Impacto na Satisfação do Cliente e Usabilidade	5
Evolução e Escalabilidade da Empresa	3
Diferenciação e Competitividade no Mercado	3
Desafios e Resistências na Implementação de UX	2

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Para a pergunta 2, organização do time de UX na empresa, obteve-se que o tema emergente foi a estrutura descentralizada e colaborativa dos times de UX. E1 descreveu uma organização onde o time é "descentralizado", com um coordenador que lidera, mas que trabalha de forma transversal em todos os projetos. A colaboração é um aspecto central, onde mesmo as equipes separadas por funções, como o desenvolvimento de protótipos de pré-venda, acabam se unindo quando esses projetos se transformam em iniciativas maiores. Essa colaboração contínua é também destacada por E2, que menciona uma equipe "multifuncional que trabalha de forma integrada com desenvolvimento, marketing e análise de dados", promovendo uma cultura de diálogo constante entre designers e desenvolvedores. A dificuldade em estruturar adequadamente os times de UX foi outra categoria identificada. E3 relatou que inicialmente era o único profissional de UX na empresa, enfrentando dificuldades para que a cultura de UX fosse compreendida e valorizada. A empresa, que não possuía uma estrutura formal de UX, está em processo de reestruturação para formar um time mais coeso. E6 também mencionou que a visibilidade do UX é recente e que a equipe é pequena, com apenas duas pessoas que precisam "fazer um pouco de cada" devido à falta de recursos. Esses desafios também foram ressaltados por E7, que teve que construir práticas de UX praticamente do zero na empresa, resultando em uma estrutura que depende fortemente de um profissional multitarefas que desempenha várias funções, incluindo UX e UI.

A organização em squads multidisciplinares foi outro tema bastante discutido. E9 descreveu a estrutura da empresa como dividida em "unidades de negócio" (BUs) e squads, onde o UX está inserido, mas com uma liderança de design separada. Esse modelo permite que o time de UX trabalhe diretamente com tecnologia e produto, enquanto mantém uma certa autonomia. E10 também destacou o uso de squads, onde designers, pesquisadores e analistas de dados colaboram diretamente com as equipes de produto e tecnologia, trabalhando em "ciclos ágeis" para garantir a integração da UX em todas as fases do desenvolvimento de produtos. Um aspecto singular foi identificado na fala de E8, que mencionou que a empresa adota uma abordagem de contratação de "profissionais especialistas" para nichos muito específicos, como modelagem 3D, o que permite uma "visão abrangente e integrada" em todos os projetos. Embora seja o único UX dentro da empresa, E8 colabora amplamente com profissionais de UX de outras empresas parceiras, criando um ambiente de colaboração externa que é fundamental para o sucesso dos projetos.

Finalmente, a questão do investimento no crescimento dos times de UX foi mencionada por E5, que afirmou que o time está "bem organizado", mas reconheceu que a falta de investimento impede um crescimento maior. A empresa aloca recursos de forma que o time de UX está "de

acordo com o orçamento", mas reconhece que poderia haver uma expansão se houvesse mais investimento disponível. Os resultados das frequências podem ser analisados na Tabela 2.

Tabela 2: Categorias e frequências para a unidade de análise organização do time de UX na empresa

Categoria	Frequência
Estrutura de Times Descentralizada e Colaborativa	3
Desafios na Formação e Estruturação de Times	4
Integração em Squads Multidisciplinares	3
Especialização e Colaboração Externa	1
Investimento e Crescimento dos Times	1

Fonte: Desenvolvida pelos autores

A análise dos depoimentos dos entrevistados sobre a cultura de UX nas organizações (pergunta 3) revela diferentes estágios de maturidade e desafios enfrentados na integração da experiência do usuário nos processos empresariais. Esses dados estão ordenados na Tabela 3. Nota-se que algumas empresas demonstram uma cultura de UX bem estabelecida e profundamente enraizada. E1 mencionou que a cultura de UX está "tão enraizada" que é difícil para a equipe operar de outra forma, com foco em mostrar valor real para os clientes através de cases de sucesso. E2 destacou que a cultura de UX permeia "todos os níveis da empresa", com uma ênfase na empatia e na inovação contínua. E8 também sublinhou que a organização tem um foco forte no usuário, com decisões de design centradas nas necessidades e desejos dos usuários, apoiadas por uma liderança que incentiva a prática de UX. Por outro lado, vários entrevistados apontaram dificuldades na consolidação da cultura de UX. E3 descreveu uma cultura de UX que está "começando" a se formar, enfrentando barreiras significativas devido à transição de startup para empresa estabelecida. E5 e E6 também mencionaram que a cultura de UX ainda está em desenvolvimento, com E6 observando que a preocupação com a usabilidade ainda é limitada e precisa de melhorias. E10 reforçou que, apesar das iniciativas existentes, a integração da UX nas decisões estratégicas ainda enfrenta resistências, muitas vezes prejudicada pela pressão por resultados rápidos.

Organizações que conseguiram estruturar melhor seus processos de UX tendem a integrar mais eficazmente a experiência do usuário em seus projetos. E9 elogiou a estrutura "mais bem estabelecida" em sua empresa atual, que permite uma maior integração entre o design, negócios e tecnologia, facilitando o envolvimento do designer desde o início dos projetos. Isso contribui para que os designers possam atuar de forma mais estratégica, ganhando o respeito e a confiança das outras áreas.

Tabela 3: Categorias e frequências para a unidade de análise cultura de UX nas organizações

Categoria	Frequência
Cultura de UX Enraizada e Centralizada no Usuário	3
Desafios na Implementação e Resistências Internas	5
Processos Estruturados e Envolvimento Interdisciplinar	5

Fonte: Desenvolvida pelos autores

A definição ou explicação sobre o conhecimento em UX por parte da equipe, pergunta 4, analisou os depoimentos sobre o conhecimento em UX nas equipes revela um panorama

diversificado, refletindo diferentes níveis de entendimento e integração da experiência do usuário nas organizações. Em várias empresas, o conhecimento em UX é fragmentado ou depende fortemente do time especializado. E1 mencionou que, embora outros profissionais não tenham conhecimento profundo de UX, eles reconhecem a importância da equipe de UX para "tangibilizar" e melhorar suas demandas. E3 e E7 relataram situações semelhantes, onde o conhecimento de UX está presente de forma limitada e, muitas vezes, não é devidamente aplicado devido a prazos ou falta de integração entre áreas. Assim, percebe-se que algumas organizações investem ativamente no desenvolvimento das competências de UX entre todos os colaboradores. E2 destacou que a empresa promove treinamentos, workshops e participação em conferências, o que facilita a comunicação e colaboração entre as áreas. E9 também enfatizou a importância de envolver as equipes técnicas nos processos de UX, o que tem resultado em um maior engajamento e entendimento dos conceitos de experiência do usuário.

Empresas com uma cultura de design bem estabelecida apresentam um nível de conhecimento mais elevado em UX. E8 explicou que todos na empresa compreendem bem os princípios de UX, uma vez que a organização foi criada com uma forte cultura de design desde o início. E9 corroborou essa visão, mencionando que, em algumas empresas, o conhecimento em UX é uma exigência básica, com profissionais de diversas áreas contribuindo ativamente para a qualidade da experiência do usuário. Por outro lado, há desafios significativos na aplicação prática do conhecimento em UX. E6 mencionou que, embora os processos estejam bem estruturados, na prática, as decisões de usabilidade nem sempre são priorizadas, levando a retrabalho e perda de eficiência. E10 apontou que o conhecimento em UX é variado, com áreas fora do design apresentando uma compreensão superficial, o que limita a aplicação plena de UX nos projetos e decisões estratégicas. Os dados divididos por categorias e quantidades de citações podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4: Categorias e frequências para a unidade de análise definição ou explicação sobre o conhecimento em UX por parte da equipe

Categoria	Frequência
Conhecimento Fragmentado e Dependência do Time de UX	3
Esforços em Disseminar Conhecimento e Capacitação Contínua	2
Conhecimento Amplo e Cultura de Design Estabelecida	2
Especialização e Colaboração Externa	3

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Sobre as práticas de UX realizadas no cotidiano das organizações foi revelada uma diversidade de abordagens e níveis de integração das práticas de UX nos processos diários. A tabela 5 revela a quantidade de menções feitas sobre cada um dos temas apresentados a seguir. Uma prática amplamente valorizada é a comunicação e colaboração entre as diferentes áreas da empresa. E1 destacou a importância da "transparência" e da comunicação contínua com desenvolvedores, gerentes de projeto e outros setores, o que permite identificar dificuldades e oportunidades de melhoria durante o desenvolvimento de produtos. Essa prática é vista como essencial para assegurar que as ideias sejam viáveis e bem executadas. Além disso, a realização de pesquisas e testes de usabilidade emerge como uma prática central em várias organizações. E2 mencionou que a UX está "no cerne das operações diárias", com testes de usabilidade sendo realizados em todas as etapas do desenvolvimento, desde protótipos até o produto final. E9 também ressaltou a importância de pesquisas e testes, inclusive recorrendo a métodos rápidos

como testes de guerrilha para garantir que as soluções sejam validadas antes do lançamento. Por outro lado, algumas organizações enfrentam desafios na implementação contínua de práticas de UX. E3 relatou que muitas práticas de UX são realizadas "na clandestinidade", ou seja, sem o apoio total da empresa, o que dificulta uma abordagem mais sistemática. E10 mencionou que as práticas de UX na organização são "pontuais e reativas", frequentemente usadas apenas para corrigir problemas após o lançamento, em vez de serem incorporadas desde o início do processo.

Diversas empresas utilizam ferramentas e métodos específicos para orientar suas práticas de UX. E5 destacou o uso de metodologias como o "funil de pesquisa" e o "Lean UX" para orientar as demandas de UX. E6 mencionou o uso de ferramentas como HeatMap e Google Analytics para mapear e analisar o comportamento do usuário, ajustando as funcionalidades conforme necessário. E8 e E4 apresentaram casos práticos em que a aplicação das práticas de UX, como pesquisas de usuário e feedbacks, resultou em um aumento significativo na satisfação dos clientes, demonstrando o impacto positivo dessas práticas quando bem executadas.

Tabela 5: Categorias e frequências para a unidade de análise sobre as práticas de UX realizadas no cotidiano das organizações

Categoria	Frequência
Comunicação e Colaboração Interdisciplinar	2
Pesquisa e Testes de Usabilidade	6
Práticas Limitadas e Reativas	2
Ferramentas e Métodos Específicos	2
Impacto das Práticas de UX	2

Fonte: Desenvolvida pelos autores

A análise dos desafios na implementação e manutenção de práticas de UX nas empresas revela uma série de obstáculos comuns que as equipes enfrentam. Um dos desafios mais citados é a resistência por parte de outras áreas, especialmente dos desenvolvedores, em adotar práticas de UX que possam complicar ou alongar o processo de desenvolvimento. E1 mencionou que os desenvolvedores tendem a preferir soluções mais simples e menos onerosas, o que muitas vezes entra em conflito com as necessidades de UX, exigindo negociações e "bater o pé" para manter a qualidade da experiência do usuário. E8 também destacou a dificuldade de alinhar todas as equipes às práticas de UX, especialmente em contextos técnicos complexos, como projetos de realidade aumentada. Outro desafio significativo é a pressão por resultados rápidos, que muitas vezes impede a execução completa das práticas de UX. E2 ressaltou o equilíbrio necessário entre inovação rápida e a otimização cuidadosa da experiência do usuário, em um ambiente altamente competitivo. E9 e E10 também mencionaram que essa pressão resulta em prazos curtos, o que frequentemente leva a comprometer a qualidade da UX em favor de lançamentos rápidos.

A falta de compreensão e valorização da UX por parte de outras áreas e até mesmo dentro das equipes de desenvolvimento é um desafio recorrente. E6 observou que a cultura da empresa ainda não está totalmente voltada para o usuário, e que a importância da UX nem sempre é reconhecida, o que impacta a qualidade final do produto. E9 apontou que é difícil fazer com que as pessoas entendam a importância da participação do designer em discussões estratégicas e na tomada de decisões de negócio.

Além disso, a limitação de recursos, tanto em termos de pessoal quanto de tempo, foi outro desafio identificado. E3 destacou que, apesar do rápido crescimento da empresa, a equipe de UX ainda é muito pequena para a demanda, o que dificulta a realização de pesquisas e a implementação

de processos de qualidade. E5 também mencionou que, embora as metodologias funcionem bem, há uma constante negociação por tempo e recursos para poder realizar todas as etapas importantes, como testes de usabilidade.

Manter as práticas de UX atualizadas e alinhadas com as constantes evoluções tecnológicas é outro desafio. E4 observou que a formação dos profissionais de UX muitas vezes segue um padrão rígido e limitado, que não prepara adequadamente os designers para lidar com problemas reais de maneira criativa e eficaz. E8 mencionou a necessidade de estar constantemente atualizado com as mudanças nas ferramentas e nas expectativas dos usuários, o que exige uma adaptação contínua das práticas de UX para manter a relevância e a eficácia. A tabela 6 faz um resumo da quantidade de vezes que alguma das categorias citadas anteriormente foram abordadas durante as entrevistas.

Tabela 6: Categorias e frequências para a unidade de análise dos desafios na implementação e manutenção de práticas de UX nas empresas

Categoria	Frequência
Resistência de Outras Áreas e Comunicação Difícil	3
Pressão por Resultados Rápidos	3
Falta de Entendimento e Valorização da UX	4
Recursos Limitados e Capacidade da Equipe	3
Manutenção de Práticas de UX e Evolução Tecnológica	2

Fonte: Desenvolvida pelos autores

As respostas dadas pelos entrevistados sobre como as empresas medem o sucesso das iniciativas de UX revela a diversidade de métricas e métodos utilizados para avaliar o impacto dessas práticas. As empresas utilizam uma ampla gama de métricas para medir o sucesso das iniciativas de UX, tanto quantitativas quanto qualitativas. E1 destacou o uso de pesquisas com clientes e stakeholders, com uma taxa de sucesso e satisfação altíssima, a ponto de alguns clientes exigirem a continuidade da equipe de UX como condição para renovação de contratos. Além disso, a empresa mantém um acompanhamento contínuo dos protótipos e dos produtos lançados, medindo a escalabilidade e a qualidade dos componentes desenvolvidos. Por outro lado, E2 mencionou uma variedade de métricas, como taxa de adesão, conversão, tempo de permanência na plataforma e Net Promoter Score (NPS). Um caso de sucesso foi a reformulação do processo de onboarding, que resultou em um aumento de 30% na retenção de novos afiliados. Entretanto, a empresa também aprendeu com insucessos, como a necessidade de revisar rapidamente uma funcionalidade de pagamento que gerou confusão entre os usuários.

Diversos entrevistados relataram casos específicos de sucesso, mostrando como as iniciativas de UX impactaram diretamente o negócio. E4 destacou a importância de alinhar as métricas de UX com as métricas de negócio, citando um projeto em que a intervenção de design aumentou significativamente o envio de materiais por usuários, o que era crucial para o crescimento da plataforma. E7 relatou a implementação de um novo canal de atendimento via WhatsApp, que aliviou a sobrecarga do atendimento e resultou em uma migração de 10% da base de usuários para o autoatendimento digital. Este sucesso foi obtido através de um esforço coordenado de comunicação e navegação, adaptando fluxos para maximizar a adoção do novo canal.

A integração das métricas de UX com indicadores de negócio é uma prática comum para assegurar que as melhorias na experiência do usuário também resultem em benefícios comerciais. E9 explicou como a empresa acompanha métricas de conversão e uso do produto, integrando as perspectivas de tecnologia, negócio e design. Um exemplo foi a melhoria da taxa de conclusão de

cadastro, que aumentou em 89% após uma intervenção baseada em dados de conversão. A satisfação do cliente e a evolução da identidade visual do produto também foram mencionadas como indicadores de sucesso. E5 relatou que as melhorias na usabilidade e na identidade visual transformaram completamente a percepção do sistema pelos usuários, resultando em uma maior adoção e uso de funcionalidades anteriormente ignoradas. Algumas empresas também compartilharam exemplos de insucessos e os aprendizados resultantes. E10 mencionou um caso em que o lançamento apressado de uma funcionalidade sem testes adequados levou a reclamações e aumento de chamadas no suporte, sublinhando a importância de seguir os processos de UX para evitar problemas futuros. A tabela 7 mostra o resumo dos resultados obtidos pelas respostas à pergunta 7.

Tabela 7: Categorias e frequências para a unidade de análise sobre como é medido o sucesso das iniciativas de UX pelas empresas

Categoria	Frequência
Uso de Métricas Quantitativas e Qualitativas	6
Casos de Sucesso e Impacto Direto no Negócio	6
Integração com Indicadores de Negócio e Conversão	3
Satisfação do Cliente e Identidade Visual	2
Aprendizados com Insucessos	2

Fonte: Desenvolvida pelos autores

Por fim, os dados das entrevistas possibilitaram a identificação de categorias relacionadas ao nível de maturidade de UX nas empresas representadas. A tabela 8 mostra a frequência de cada categoria analisada. A categoria “orientado para o usuário” representa o estágio mais avançado de maturidade em UX, onde há uma dedicação em todos os níveis da organização e a UX é um fator central nas decisões estratégicas. E1 afirmou: “Eu acho que esse é orientado ao usuário. Praticamente todos os projetos que a gente faz são muito focados no usuário mesmo.” E8 compartilha uma visão semelhante, destacando que sua empresa é “orientada para o usuário” com uma dedicação intensa a UX em todos os níveis. E9 também reconhece que sua organização alcançou o estágio mais avançado, indicando que UX é a principal força motriz em seus projetos.

A opção “íntegro” é caracterizada por um foco abrangente em UX, com práticas eficazes e difundidas na organização, embora ainda haja espaço para melhorias. E2 descreveu sua empresa como “Estruturada, caminhando para o Íntegro”, destacando que existe uma metodologia bem estabelecida e práticas eficazes, mas que ainda não atingiram o nível de consistência necessário para serem totalmente orientadas ao usuário. Por outro lado, a maioria dos entrevistados classificou suas organizações como “estruturadas”. Isso significa que a UX é amplamente praticada e existem processos e metodologias definidos, embora a eficiência ainda varie. E3, E4, E5, e E6 descreveram suas organizações como tendo processos estruturados, mas com desafios em alcançar a plena eficiência. E3 indicou que, apesar dos esforços para seguir a cultura de UX, algumas iniciativas funcionam, enquanto outras ainda não. E4 afirmou que, embora haja processos estabelecidos, ainda não são totalmente eficazes.

Finalmente, a categoria “emergente” indica que a empresa está desenvolvendo práticas de UX funcionais e promissoras, mas que ainda enfrentam desafios de integração e eficácia. E7 explicou que sua empresa estava em um estágio estruturado, mas regrediu para o estágio emergente, mencionando que a UX ainda não é amplamente compreendida por todos. E10 também classificou

sua empresa como “Emergente”, observando que, embora existam equipes dedicadas e práticas em vigor, a UX ainda não é totalmente priorizada, o que limita seu impacto.

Tabela 8: Categorias e frequências para a unidade de análise do nível de maturidade de UX nas empresas representadas

Categoria	Frequência
Orientado para o usuário	3
Íntegro	1
Estruturado	5
Emergente	2

Fonte: Desenvolvida pelos autores

A análise das iniciativas de UX nas empresas revela uma variação significativa na maturidade dessas práticas. Enquanto algumas organizações demonstram um nível avançado, com uma abordagem e processos bem integrados, outras estão em estágios mais básicos, onde a UX é emergente ou apenas estruturada. A integração contínua das práticas de UX desde o início dos projetos e o uso de ferramentas adequadas são fatores críticos para o sucesso. Ademais, os desafios comuns incluem resistência interna, limitações de recursos, prazos apertados e uma falta de compreensão ou valorização da UX em algumas áreas. Superar esses obstáculos requer esforços coordenados de comunicação, educação e estruturação das práticas, além de um investimento contínuo no desenvolvimento das equipes. Por fim, a estrutura organizacional dos times de UX também impacta diretamente o sucesso dessas práticas. Organizações que adotam uma estrutura colaborativa e multidisciplinar, como squads, mostram maior capacidade de resposta às demandas do mercado. No entanto, a falta de investimento e os desafios na formação de times robustos ainda são obstáculos significativos para muitas empresas.

4.1 Discussão dos resultados

Os resultados da análise de conteúdo foram compilados e estão disponíveis no Apêndice 1. A seguir, discutimos esses resultados e as implicações no contexto da UX.

Com relação a categoria “**importância de UX para a organização**”, os dados mostram que a **Cultura Organizacional e Estratégia de UX** (frequência 6) ocupa uma posição central, evidenciando a importância de alinhar os princípios de UX à estratégia empresarial (GUERINO et al., 2023). Isso reforça que a adoção de UX transcende a simples implementação de técnicas e se insere na cultura organizacional, sendo vista como um componente estratégico (GUERINO et al., 2023). A frequência da variável “**Satisfação do Cliente e Usabilidade**” (frequência 5) sugere que UX é um importante elemento para melhorar a experiência do usuário, o que pode resultar em uma melhor percepção do produto ou serviço (MOLICH, WOLETZ e WINTER, 2020). No entanto, aspectos como a “**Evolução e Escalabilidade da Empresa**” e a “**Diferenciação e Competitividade no Mercado**” apresentam menor relevância (ambos com frequência 3), sugerindo que, embora UX contribua para a competitividade, sua influência direta nesses pontos ainda é percebida como limitada. **Desafios e Resistências na Implementação de UX** (2) indicam obstáculos, ainda que menos frequentes, que podem impedir a plena integração de UX nas organizações.

A categoria “**organização do time de UX***”, destaca a variável “**Desafios na Formação e Estruturação de Times**” (4) e sugere a dificuldade das empresas em constituir equipes de UX robustas e bem estruturadas. As variáveis “**Estrutura de Times Descentralizada e Colaborativa**” (3)

e a **“Integração em Squads Multidisciplinares”** (3) refletem a necessidade de adoção de estruturas flexíveis, colaborativas e multidisciplinares. Contudo, as variáveis **“Especialização e Colaboração Externa”** (1) e o **“Investimento e Crescimento dos Times”** (1) apresentaram baixa frequência, sugerindo que as organizações ainda podem enfrentar dificuldades em alocar recursos ou externalizar expertise para melhorar suas práticas de UX (KERVYN DE MEERENDRÉ, RUKOMIC e KIEFFER, 2019).

Na categoria **“cultura de UX nas organizações”**, os dados sugerem que os **“Desafios na Implementação e Resistências Internas”** (5) podem ser uma barreira considerável para a adoção de UX. Isso pode refletir uma resistência dentro das organizações à mudança de cultura ou à aceitação de UX como parte fundamental da estratégia de negócios (BUIS; ASHBY e KOUWENBERG, 2023). A variável **“Processos Estruturados e Envolvimento Interdisciplinar”** (5) aparece em posição destacada, sugerindo que, nas organizações onde UX é bem implementado, há uma forte integração com diferentes áreas e processos estruturados (MOLICH, WOLETZ e WINTER, 2020). A variável **“Cultura de UX Enraizada e Centralizada no Usuário”** (3) mostra que, embora exista um esforço para colocar o usuário no centro das decisões, ainda pode haver desafios para enraizar essa cultura de forma abrangente (RAJA e RANA; 2022).

As análises da categoria **“conhecimento em UX por parte da equipe”**, destacaram variáveis como **“Conhecimento Fragmentado e Dependência do Time de UX”** (3) e **“Especialização e Colaboração Externa”** (3) e sugerem que, apesar de um esforço em integrar UX, ainda existe uma dependência significativa do time especializado, com pouco conhecimento difundido entre os profissionais da organização (LUTHER; TIBERIUS e BREM, 2020). Por outro lado, os **Esforços em Disseminar Conhecimento e Capacitação Contínua** (2) apontam para iniciativas voltadas à melhoria dessa situação, ainda que limitadas. A variável **“Conhecimento Amplo e Cultura de Design Estabelecida”** (2) sugere que poucas empresas têm uma cultura de design bem enraizada e disseminada (CORAZZO et al., 2020).

A categoria **“práticas de UX realizadas no cotidiano”** revelam uma predominância de **“Pesquisa e Testes de Usabilidade”** (6), prática fundamental para a validação de interfaces e produtos, indicando que essa é uma das principais atividades realizadas. No entanto, práticas **“Limitadas e Reativas”** (2), juntamente com a baixa frequência de variáveis como **“Ferramentas e Métodos Específicos”** e **“Impacto das Práticas de UX”** (ambos com frequência igual a 2), sugerem que, em muitos casos, as atividades de UX podem ser implementadas de maneira não sistemática ou estratégica, sendo reativas a problemas emergentes (INAL, 2020).

A análise **dos desafios na implementação e manutenção de práticas de UX** revela uma forte presença de obstáculos internos, com destaque para a **“Falta de Entendimento e Valorização da UX”** (4), seguido pela **“Resistência de Outras Áreas e Comunicação Difícil”** (3) e a **“Pressão por Resultados Rápidos”** (3). Esses resultados podem sugerir que, comprometendo o aprofundamento das práticas de UX as equipes de UX ainda precisam lidar com a resistência de outras áreas e com a pressão para apresentar resultados em curto prazo (PERES e GOMES, 2018). A **“Manutenção de Práticas de UX e Evolução Tecnológica”** (2) tem menor destaque, mas ainda aponta para a necessidade de adaptação contínua das equipes às inovações tecnológicas (OVAD e LARSEN, 2015).

Por fim, com relação a categoria **“sucesso das iniciativas de UX”**, observa-se que tanto o **“Uso de Métricas Quantitativas e Qualitativas”** quanto os **“Casos de Sucesso e Impacto Direto no Negócio”** (ambos com frequência 6) são indicadores chave do sucesso (MOLICH, WOLETZ e WINTER, 2020). A **“Integração com Indicadores de Negócio e Conversão”** (3) sugere que há um esforço em relacionar UX com o desempenho de negócios, mas que isso ainda não é amplamente adotado (FENG e WEI, 2019). A baixa frequência da variável **“Satisfação do Cliente e Identidade Visual”** e **“Aprendizados com Insucessos”** (ambos com frequência 2) evidencia que ainda há espaço para

melhor a articulação desses elementos no contexto das práticas que buscam o sucesso por meio da UX (TORRES-DÁVILA, PORLES-ARÉVALO e MAURÍCIO, 2019).

Quanto a categoria **nível de maturidade de UX nas empresas**, a variável mais frequente foi “Estruturado” (5), seguida de “Orientado para o Usuário” (3), indicando que, em muitas organizações, as práticas de UX são organizadas de maneira clara, mas que ainda há desafios para atingir um nível de maturidade onde o usuário seja o foco central de todas as decisões (PERNICE et al, 2021). A baixa frequência de “Íntegro” (1) e “Emergente” (2) aponta para a existência de empresas tanto em estágios iniciais de maturidade como em estágios intermediários, com poucas alcançando a plena integração de UX na sua estratégia de negócios (BUIS; ASHBY e KOUWENBERG, 2023).

Em conclusão, os dados mostram que, embora as práticas de UX estejam em crescimento nas organizações, há uma variação considerável na maturidade e no impacto dessas práticas, com desafios relacionados à formação de equipes, disseminação do conhecimento e superação de resistências internas, bem como na relação direta de UX com o sucesso do negócio.

5 CONCLUSÃO

Neste momento é oportuno retomar o objetivo que norteou este estudo - analisar o nível de maturidade em UX em empresas da região Sudeste do Brasil na ótica dos seus gestores. A análise revelou que há, ainda, um entendimento diverso do que é e o que faz o profissional de UX, assim como do seu valor para a empresa. Em relação ao nível de maturidade de UX nas empresas, a variável mais recorrente foi "Estruturado", seguida por "Orientado para o Usuário". Isso sugere que, em muitas organizações, as práticas de UX são bem organizadas, embora ainda existem desafios para alcançar um nível de maturidade em que o usuário esteja no centro de todas as decisões. A baixa ocorrência das categorias "Íntegro" e "Emergente" sugerem que há empresas tanto em fases iniciais quanto intermediárias de maturidade, sendo poucas as que conseguem integrar completamente o UX em sua estratégia de negócios.

A nossa pesquisa indica ainda que a maturidade de UX nas empresas reflete diretamente a capacidade de integração das práticas de UX nos processos internos e na cultura organizacional. Empresas classificadas como "orientadas para o usuário" demonstram um alto grau de maturidade, com UX sendo um elemento central nas decisões estratégicas e no desenvolvimento de produtos. Nessas organizações, o UX está profundamente enraizado na cultura, o que facilita a adoção de práticas centradas no usuário desde a concepção dos produtos até a sua entrega final.

Por outro lado, organizações "estruturadas" mostram que, embora existam processos de UX bem definidos, ainda enfrentam desafios na total incorporação da UX na estratégia geral. Nesses casos, a implementação de UX é sólida, mas pode não ser aplicada de maneira consistente em todos os projetos.

Empresas com níveis de maturidade "emergente" apresentam as maiores dificuldades. Os desafios vão desde a falta de conhecimento sobre o que realmente é UX até resistências internas em adotar as práticas. Profissionais de UX nessas empresas também relatam uma falta de recursos e de apoio por parte da alta gestão, o que impede a evolução da maturidade de UX.

Assim, percebe-se que a maturidade de UX varia significativamente entre as organizações. Quanto mais alto a classificação dos estágios de maturidade mais as empresas conseguem desenvolver produtos e serviços mais alinhados às necessidades dos usuários, resultando em maior satisfação e competitividade no mercado. Por outro lado, organizações em estágios emergentes de maturidade enfrentam desafios consideráveis, como a falta de entendimento sobre UX e a

resistência de outras áreas, o que impede uma implementação eficaz e abrangente dessas práticas

Em relação às práticas de UX, a pesquisa destaca a predominância de metodologias como pesquisa de usuários e testes de usabilidade, essenciais para o desenvolvimento de interfaces eficazes, especialmente em empresas com níveis “orientadas ao usuário” e “Estruturado”. Esse comportamento reflete a maturidade em algumas empresas, onde a UX é valorizada como uma estratégia central.

Por fim, os dados indicam que, apesar do aumento da adoção de práticas de UX nas organizações, ainda existe uma disparidade significativa quanto ao nível de maturidade e ao impacto dessas iniciativas. Muitas empresas enfrentam obstáculos na formação de equipes de UX e na garantia de recursos adequados. Além disso, a disseminação do conhecimento sobre UX permanece limitada em algumas áreas. A resistência interna, principalmente em empresas com culturas mais tradicionais, também surge como um desafio frequente, dificultando a implementação de uma mentalidade centrada no usuário

Mesmo sendo seguidos procedimentos metodológicos exigidos por um estudo científico, limitações devem ser consideradas. O estudo não permite realizar a correlação da maturidade em UX das empresas com o sucesso financeiro da organização. Dessa forma, uma proposta para estudos futuros é a relação entre a maturidade de UX de empresas da região sudeste do Brasil ao sucesso financeiro dessas organizações.

REFERÊNCIAS

AMANT, Louis; RUKONIĆ, Luka; KIEFFER, Suzanne. **Perceived Value of UX in Organizations: A Systematic Literature Review**. In: International Conference on Human-Computer Interaction. Springer, Cham, 2024. p. 177-194.

ANCHAHUA, M. C.; GARNIQUE, L. V.; TARAZONA, J. A. **User experience maturity model for ecommerce websites**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE INNOVACIÓN Y TENDENCIAS EN INGENIERÍA (CONIITI), 2018, Bogotá. Anais... IEEE, 2018.

BANG, Kristine et al. **Adoption of UX evaluation in practice: An action research study in a software organization**. In: **Human-Computer Interaction—INTERACT 2017: 16th IFIP TC 13 International Conference, Mumbai, India, September 25-29, 2017, Proceedings, Part IV 16**. Springer International Publishing, 2017. p. 169-188.

BAKIOGLU-CLIFT, Burcu S.; BASILAN, Ben. **Measuring the ROI for UX in an Enterprise Organization**, Part.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2011.

BEZERRA, J. Economia da Região Sudeste. Toda Matéria, [s.d.]. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/economia-da-regiao-sudeste/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

BUIS, E. E. G.; ASHBY, S. S. R.; KOUWENBERG, K. K. P. A. Increasing the UX maturity level of clients: A study of best practices in an agile environment. *Information and Software Technology*, v. 154, n. 107086, p. 107086, 2023.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 5, n. 1, 2011. Disponível em: <https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/251>. Acesso em: 8 jul. 2024.

CARVAJAL, C. L.; MORENO, A. M. The maturity of usability maturity models. In: *COMMUNICATIONS IN COMPUTER AND INFORMATION SCIENCE*, 2017, Cham. Anais... Cham: Springer International Publishing, 2017. p. 85–99.

CHAPMAN, L.; PLEWES, S. A UX maturity model: Effective introduction of UX into organizations. In: *LECTURE NOTES IN COMPUTER SCIENCE*, 2014, Cham. Anais... Cham: Springer International Publishing, 2014. p. 12-22.

CLEMMENSEN, T. et al. "Organized UX professionalism" – An empirical study and conceptual tool for scrutinizing UX work of the future. In: *IFIP ADVANCES IN INFORMATION AND*

CORAZZO, J. et al. The challenges for graphic design in establishing an academic research culture: Lessons from the Research Excellence Framework 2014. The Design Journal, v. 23, n. 1, p. 7-29, 2020.

DEJONCKHEERE, M.; VAUGHN, L. M. Semistructured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, v. 7, n. 2, p. 1-8, 2019.

FENG, Lin; WEI, Wei. **An empirical study on user experience evaluation and identification of critical UX issues.** *Sustainability*, v. 11, n. 8, p. 2432, 2019.

FONSECA, A. L. A. DA; CHIMENTI, P. C. P. DE S.; SUAREZ, M. C. **Using deep learning language models as scaffolding tools in interpretive research.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 3, 2023.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. **Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica.** *Cadernos de Saúde Pública*, v. 27, n. 2, p. 388–394, 2012.

FRASER, J.; PLEWES, S. Applications of a UX maturity model to influencing HF best practices in technology centric companies – Lessons from Edison. *Procedia Manufacturing*, v. 3, p. 626-631, 2015.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Felipe. **Como Identificar a Maturidade Em UX Design Das Empresas?** Aela school, 2019. Disponível em: <https://aelaschool.com/pt/estrategia/como-identificar-maturidade-em-ux-design/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

GUERINO, G. C. et al. Perceptions about usefulness and attitudes toward UX work: A survey with software startup Brazilian professionals. Proceedings of the XXII Brazilian Symposium on Human Factors in Computing Systems. Anais... New York, NY: ACM, 2023.

HASSENZAHN, M. User experience (UX): Towards an experiential perspective on product quality. Proceedings of the 20th Conference on l'Interaction Homme-Machine. Anais... New York, NY: ACM, 2008.

HASSENZAHN, M.; TRACTINSKY, N. User experience - A research agenda. Behaviour & Information Technology, v. 25, n. 2, p. 91-97, 2006.

HELLWEGER, Stefan; WANG, Xiaofeng; ABRAHAMSSON, Pekka. **The contemporary understanding of user experience in practice.** arXiv preprint arXiv:1503.01732, 2015.

INAL, Y. et al. **Positive developments but challenges still ahead: A survey study on UX professionals' work practices,** 2020.

JOKELA, T. et al. **A survey of usability capability maturity models: Implications for practice and research.** Behaviour & Information Technology, v. 25, n. 3, p. 263-282, 2006.

KERVYN DE MEERENDRÉ, V.; RUKONIĆ, L.; KIEFFER, S. Overcoming organizational barriers to the integration of UX methods in software development: A case study. Em: **Design, User Experience, and Usability. Practice and Case Studies.** Cham: Springer International Publishing, 2019. p. 263–276.

KNEMEYER, D.; SVOBODA, E. **The Glossary of Human Computer Interaction. Interaction Design Foundation,** 2016. Disponível em: <https://www.interaction-design.org/literature/book/the-glossary-of-human-computer-interaction/user-experience-ux>. Acesso em: 12 fev. 2024.

KIEFFER, S. et al. **Specification of a UX process reference model towards the strategic planning of UX activities.** Proceedings of the 14th International Joint Conference on Computer Vision, Imaging and Computer Graphics Theory and Applications. Anais...SCITEPRESS - Science and Technology Publications, 2019

LOWDERMILK, T. **Design centrado no usuário: um guia para o desenvolvimento de aplicativos amigáveis.** 1ed. São Paulo: Novatec Editora, 2013.

LUTHER, L.; TIBERIUS, V.; BREM, A. User experience (UX) in business, management, and psychology: A bibliometric mapping of the current state of research. Multimodal Technologies and Interaction, v. 4, n. 2, p. 18, 2020.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um Programa de Pós-graduação em Educação. Revista Percurso, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MCGRATH, C.; PALMGREN, P. J.; LILJEDAHN, M. Twelve tips for conducting qualitative research interviews. Medical Teacher, v. 41, n. 9, p. 1002-1006, 2019.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.

MOLICH, Rolf; WOLETZ, Natalie; WINTER, Dominique. Living in UX Paradise—A UX Future Vision-Scenarios from a company at the highest level of UX maturity. 2020

NORMAN, D. A. The design of everyday things. Revised and expanded edition. New York: Basic Books, 2013.

NUGRAHA, Isnan; FATWANTO, Agung. **User Experience Design Practices in Industry (Case Study from Indonesian Information Technology Companies)**. Elinvo (Electronics, Informatics, and Vocational Education), v. 6, n. 1, p. 49-60, 2021.

OVAD, T.; LARSEN, L. B. **The prevalence of UX design in agile development processes in industry**. 2015 Agile Conference. *Anais...IEEE*, 2015.

PAIXÃO, C. **Já ouviu falar em grau de maturidade em UX nas empresas?**. Disponível em: <https://brasil.uxdesign.cc/i%C3%A1-ouviu-falar-em-grau-de-maturidade-em-ux-nas-empresas-3a3bdcf885ab> . Acesso em: 13 fev. 2024.

PANORAMA de talentos em tecnologia. **Campus.co**, 2023. Disponível em: <<https://campus.co/sao-paulo/gap-de-talentos/>> . Acesso em 18 de abr. de 2024

PERES, Angela Lima; GOMES, Alex Sandro. **Aspects of User Experience Maturity Evolution of Small and Medium Organizations in Brazil**. In: *ICEIS (2)*. 2018. p. 559-568.

PERNICE, K. et al. **The 6 levels of UX maturity**. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/ux-maturity-model/> . Acesso em: 18 abr. 2024.

RAJA, Q. UL A.; RANA, T. Devising a Usability Development Life Cycle (UDLC) model for enhancing usability and user experience in interactive applications. **Sir Syed University Research Journal of Engineering & Technology**, v. 12, n. 2, p. 81–94, 2022.

SEBRAE. **A importância da experiência do usuário para os negócios**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-experiencia-do-usuario-para-os-negocios,b109b542c5bb5810VgnVCM1000001b00320aRCRD> . Acesso em: 07 fev. 2024.

SHEPPARD, Benedict. **O valor de negócio do design**. Mckinsey, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design/pt-br> . Acesso em: 12 fev. 2024.

SOUSA, M. R. DE; BERTOMEU, J. V. C. **UX Design na criação e desenvolvimento de aplicativos digitais**. *Informática na educação teoria & prática*, v. 18, n. 2, 2016.

SILVEIRA, Sofia AM et al. **UX work in software start-ups: challenges from the current state of practice**. In: International Conference on Agile Software Development. Cham: Springer International Publishing, 2021. p. 19-35.

STUCKEY, H. L. **The first step in Data Analysis: Transcribing and managing qualitative research data.** Journal of Social Health and Diabetes, v. 2, n. 1, p. 6-8, 2014.

TORRES-DAVILA, D.; PORLES-AREVALO, J.; MAURICIO, D. **The customer experience maturity model in the E-commerce processes.** 2019 IEEE XXVI International Conference on Electronics, Electrical Engineering and Computing (INTERCON). **Anais...IEEE**, 2019.

TRENDOWICZ, A. et al. **User experience key performance indicators for industrial IoT systems: A multivocal literature review.** Digital Business, v. 3, n. 1, p. 100057, 2023.

Y. ALERYANI, A.; The Society of Digital Information and Wireless Communication. **The impact of the user experience (UX) on the quality of the requirements elicitation.** International journal of digital information and wireless communications, v. 10, n. 1, p. 1-9, 2020.

APÊNDICES**Apêndice 1 – Dados compilados dos resultados da Análise de Conteúdo**

Unidade de análise	Categorias	Frequências
Importância de UX para a organização	Cultura Organizacional e Estratégia de UX	6
	Impacto na Satisfação do Cliente e Usabilidade	5
	Evolução e Escalabilidade da Empresa	3
	Diferenciação e Competitividade no Mercado	3
	Desafios e Resistências na Implementação de UX	2
Organização do time de UX na empresa	Estrutura de Times Descentralizada e Colaborativa	3
	Desafios na Formação e Estruturação de Times	4
	Integração em Squads Multidisciplinares	3
	Especialização e Colaboração Externa	1
	Investimento e Crescimento dos Times	1
Cultura de UX nas organizações	Cultura de UX Enraizada e Centralizada no Usuário	3
	Desafios na Implementação e Resistências Internas	5
	Processos Estruturados e Envolvimento Interdisciplinar	5
Conhecimento em UX por parte da equipe	Conhecimento Fragmentado e Dependência do Time de UX	3
	Esforços em Disseminar Conhecimento e Capacitação Contínua	2
	Conhecimento Amplo e Cultura de Design Estabelecida	2
	Especialização e Colaboração Externa	3
Práticas de UX realizadas no cotidiano das organizações	Comunicação e Colaboração Interdisciplinar	2
	Pesquisa e Testes de Usabilidade	6
	Práticas Limitadas e Reativas	2
	Ferramentas e Métodos Específicos	2
	Impacto das Práticas de UX	2
Desafios na implementação e manutenção de práticas de UX	Resistência de Outras Áreas e Comunicação Difícil	3
	Pressão por Resultados Rápidos	3
	Falta de Entendimento e Valorização da UX	4
	Recursos Limitados e Capacidade da Equipe	3
	Manutenção de Práticas de UX e Evolução Tecnológica	2

Sucesso das iniciativas de UX pelas empresas	Uso de Métricas Quantitativas e Qualitativas	6
	Casos de Sucesso e Impacto Direto no Negócio	6
	Integração com Indicadores de Negócio e Conversão	3
	Satisfação do Cliente e Identidade Visual	2
	Aprendizados com Insucessos	2
Nível de maturidade de UX nas empresas	Orientado para o usuário	3
	Íntegro	1
	Estruturado	5
	Emergente	2

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Apêndice 2 – E-mail convite

Prezado (a),

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pela acadêmica Ana Caroline Vilela Comuniam e orientada pelo Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri. Este estudo é parte de um projeto de Iniciação Científica do Centro Universitário do Sul de Minas - UNISMG. Esse projeto representa uma etapa fundamental para avaliar a importância e a maturidade de User Experience no contexto das empresas da região Sudeste do Brasil.

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações sensíveis para quaisquer fins que não sejam relativos ao projeto. Por isso, faço o convite para que participe de uma entrevista comigo, que será realizada por meio do Google Meet e contará com 8 perguntas. A disponibilidade para essa conversa é de 30 minutos e desde já agradeço sua compreensão e colaboração. Atenciosamente, Ana Caroline Vilela Comuniam.

Desde já agradeço pela sua atenção e ajuda com o desenvolvimento da pesquisa científica.

Apêndice 3 – Roteiro de entrevista

Unidade de análise	Pergunta	Referências
Importância da UX para a organização	Como você definiria a importância da User Experience (UX) no contexto da sua empresa?	(LUTHER; TIBERIUS; BREM, 2020; FENG; WEI, 2019; NUGRAHA; FATWANTO, 2021)
Existência de profissional em UX na organização	Como está organizado o time de profissionais dedicados a UX?	(INAL; YAVUZ et al., 2020; BANG et al., 2017)
Existência da cultura e conhecimento de UX por parte de toda equipe.	Como você definiria ou explicaria a cultura em UX da organização?	(INAL; YAVUZ et al., 2020; HELLWEGER; WANG; ABRAHAMSSON, 2015; (AMANT; RUKONIĆ; KIEFFER, 2024; SILVEIRA et al., 2021)
Cultura e práticas de UX	Como você definiria ou explicaria o conhecimento em UX por parte da equipe?	(HELLWEGER; WANG; ABRAHAMSSON, 2015; AMANT; RUKONIĆ; KIEFFER, 2024; BANG et al., 2017)
Existência da cultura e conhecimento de UX por parte de toda equipe.	Como você percebe as práticas em UX que são realizadas no cotidiano da organização? Você conseguiria apontá-las?	(INAL; YAVUZ et al., 2020; HELLWEGER; WANG; ABRAHAMSSON, 2015; AMANT; RUKONIĆ; KIEFFER, 2024; SILVEIRA et al., 2021)
Visão da gestão acerca das práticas de UX	Que desafios você percebe na implementação e manutenção de práticas de UX na sua empresa?	(BAKIOGLU-CLIFT; BASILAN, 2018; AMANT; RUKONIĆ; KIEFFER, 2024)
Métricas de melhora/piora desde a implementação das práticas de UX nos processos	Como você mede o sucesso das iniciativas de UX na sua empresa? Possui algum número ou case de sucesso e/ou insucesso? Poderia comentar, por favor?	(LUTHER; TIBERIUS; BREM, 2020; BAKIOGLU-CLIFT; BASILAN, 2018; FENG; WEI, 2019)
A visão da gestão sobre o nível de maturidade em UX que a sua organização se encontra	Na sua opinião, qual é o nível de maturidade de UX da sua empresa em comparação com outras organizações que atuam no mesmo setor? (Ausente: a UX é ignorada ou inexistente; Limitado: O trabalho de UX é raro e sem importância; Emergente: O trabalho de UX é funcional e promissor, porém ineficiente;	(RUKONIĆ; KERVYN DE MEERENDRÉ; KIEFFER, 2019; CHAPMAN; PLEWES, 2014; FRASER; PLEWES, 2015)

	<p>Estruturado: Existe uma metodologia relacionada à UX, mas com graus variados de eficiência e eficácia; Integro: a UX é abrangente, eficaz e difundido e Orientado para o usuário: dedicação à UX em todos os níveis, levando a resultados excepcionais). Você poderia classificar utilizando essa escala?</p>	
--	--	--

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2024).