



Antagonismos no discurso sobre o *design* da experiência do usuário em empresas plataforma

Antagonisms in the discourse on user experience design in platform companies

Ana Carolina Ribeiro Ferreira da Costa¹ , Leandro Velloso¹ 

RESUMO

Este artigo investiga a complexa atuação do *design* no desenvolvimento de interfaces digitais dentro de empresas plataformas, considerando as influências do capitalismo tardio e dos discursos associados à prática do *UX Design*. A partir de entrevistas em profundidade com 18 *designers* profissionais que atuam em empresas plataformas, identificou-se como resultados duas atitudes predominantes na prática profissional: a Atitude Idealista, focada no bem-estar dos usuários, e a Atitude Pragmática, alinhada ao sistema capitalista. A discussão enfatiza as várias contradições entre o discurso pró-usuário e as práticas que visam atender às necessidades comerciais das empresas. Observaram-se os impactos do *design* sob duas perspectivas: o discurso do impacto positivo na vida dos usuários e a validação pelos resultados comerciais. Destaca-se também uma tensão existente entre os propósitos proclamados pelos *designers* e a realidade dos ganhos para os usuários, revelando a ideia de “propósito” como uma estratégia retórica das empresas para gerenciar tanto sua reputação quanto o trabalho de seus contratados. Por fim, aponta-se para a incoerência intrínseca à prática do *design* nas empresas plataformas, e questiona-se a posição do *design* como agente de transformação social diante das dualidades de objetivos aos quais tenta responder.

Palavras-chave: *Design* de experiência do usuário. Prática profissional. Empresas plataformas. Plataformas digitais.

ABSTRACT

This article investigates the complex role of design in the development of digital interfaces within platform companies, considering the influences of late capitalism and discourses associated with UX Design practices. Through interviews with 18 designers working in platform companies, we identified two predominant attitudes in professional practice: the Idealistic Attitude, focused on user well-being, and the Pragmatic Attitude, aligned with the capitalist system. The discussion emphasizes the various contradictions between the pro-user discourse and practices that aim to meet the commercial needs of companies. We observed the impacts of design from two perspectives: the discourse of positive impact on users' lives and validation through commercial results. There is also a notable tension between the proclaimed purposes of designers and the reality of gains for users, revealing the concept of “purpose” as a rhetorical strategy for companies to manage both their reputation and the work of their contractors. Finally, attention is drawn to the intrinsic incoherence in the practice of design within platform companies, and questions are raised about the position of design as an agent of social transformation in the face of the dualities of objectives it attempts to address.

Keywords: *User experience design. Professional practice. Platform companies. Digital platform.*

¹Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismos e Design – São Paulo (SP), Brasil.

E-mails: ana.ferreira.costa@alumni.usp.br; leandrovelloso@usp.br

Recebido em: 16/02/2024. Aceito em: 16/04/2024

INTRODUÇÃO

A partir do pressuposto de que o *design* é fruto de uma relação dialética com o meio ao qual está inserido — ao mesmo tempo que produz discursos e materializa cultura sob a forma de artefatos, também constitui seu imaginário a partir das áreas com as quais está em contato e realiza trocas —, o presente artigo teve como objetivo investigar e discutir os discursos de *designers* profissionais dentro do contexto da produção de interfaces digitais para empresas plataformas.

Como ponto de partida, observamos que, em tal contexto, o *design* está submetido a duas influências principais: o modo de produção associado ao capitalismo tardio empregado por empresas plataformas, manifestado não apenas na mecanização da produção, mas também na circulação de mercadorias a partir da introdução de dispositivos eletrônicos (Mendel, 1979 *apud* Valente, 2019), o qual examinamos a partir do território brasileiro; e os discursos éticos ligados à prática profissional do *design*, principalmente aqueles ligados à prática de mercado conhecida como *UX Design* (*User Experience Design*, em português “Design de Experiência do Usuário”). Enquanto o primeiro diz respeito a uma lógica de trabalho dinâmica e intensa, que tem como marcadores princípios de inovação e eficiência tecnológica, o segundo se pauta em ideias humanistas que pregam a importância de a prática profissional estar comprometida com o bem-estar social e humano.

O resultado de tais influências cria duas atitudes distintas dentro da prática profissional, mas que se sobrepõem de maneira conflituosa, produzindo um cenário dissonante e até incoerente.

A lógica produtiva das empresas plataformas

Empresas plataformas são organizações privadas que desenvolvem, gerenciam e operam plataformas digitais, disponibilizando serviços e produtos por meio 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; como exemplos, é possível citar as empresas Uber e Airbnb, consideradas pioneiras na área (Srnicsek, 2017). A lógica principal de funcionamento se dá por meio de suas infraestruturas digitais, que oferecem serviços de transporte e acomodação sem, no entanto, terem um único veículo ou imóvel entre aqueles que disponibilizam em seus serviços. Srnicsek (2017), analisando economicamente o surgimento das empresas plataformas, diz que tais tipos de negócios têm origem a partir de três momentos históricos importantes:

- A queda nos lucros das empresas estadunidenses na década de 1970, o que faz com que as organizações, baseando-se em métodos de gestão tayloristas, busquem a otimização de processos e a redução de custos por meio de ações como demissões em massa nos setores não essenciais de seus negócios e terceirização de trabalhadores;
- O surgimento das empresas “ponto-com” nos anos 1990, que incentiva o desenvolvimento e a popularização de tecnologias associadas à internet, consolidando uma infraestrutura básica para uma economia baseada em tecnologias digitais;

- A crise financeira de 2008 que, a partir das respostas dadas pelos governos da época, 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 digitais ainda não consolidadas que surgiram à época.

A extração, a análise e o gerenciamento de dados são considerados os diferenciais de negócio de tais empreendimentos (Srnicek, 2017). Hoje, compreende-se que o poder computacional das plataformas é convertido em ferramenta econômica lucrativa por meio dos algoritmos que se utilizam de dados para realizar as suas operações (Kenney; Zysman, 2016). Segundo explica Zuboff (2020), todos os dados coletados são utilizados de duas maneiras principais: na primeira, utiliza-se o material coletado para aperfeiçoamento da própria plataforma a fim de aprimorar suas interfaces, com o objetivo último de fidelizar os usuários de tal plataforma. Na segunda maneira, aplicam-se inteligências artificiais a fim de extrair previsões comportamentais, usadas, em última instância, para influenciar o comportamento de usuários. Todos esses serviços e dados vinculados 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).

Sendo assim, as ações desempenhadas pelos usuários¹ dentro das interfaces das plataformas digitais passam a ser uma preocupação estratégica na cadeia de funcionamento das plataformas. O projeto de interface é, então, minuciosamente pensado de modo que influencie na captação e retenção de clientes. Nesse sentido, os usuários passam a utilizar por mais tempo as plataformas, produzindo mais dados. Estes, por sua vez, serão utilizados para previsões comportamentais em massa que, após serem vendidos, uma infinidade de outros negócios poderão se apropriar de tais informações para seus próprios fins. Esse é, portanto, um modelo cíclico e que se retroalimenta.

Dentro desse contexto, o *design* será a disciplina que o mercado reconhece como responsável por pensar tais projetos de interface que trazem resultados mais lucrativos para as empresas, como declara a consultoria global McKinsey em sua investigação sobre a relação entre investimento em *design* e retornos financeiros (Sheppard *et al.*, 2018). Portanto, nessa realidade, os comportamentos humanos online — a “experiência do usuário” — são transformados em mercadorias das grandes corporações (Zuboff, 2020).

Sob a perspectiva da realidade de países do sul global vemos duas faces que se desdobram a partir dos serviços prestados por empresas plataformas. Por um lado, as classes médias passam a ter acesso a alguns privilégios antes restritos aos muito ricos, por exemplo, o motorista particular². 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

1 Tais ações são nomeadas pela própria autora como “experiência do usuário” (Zuboff, 2020, p. 87).

2 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 tanto pelo próprio nome da plataforma — “*über*”, em alemão, significa “superior” — quanto pelo primeiro slogan utilizado pela empresa — “o motorista privado de todo mundo” (Slee, 2019).

deixados por instituições estatais e políticas (Basukie; Wang; Li, 2020), porém nada é de fato resolvido ou alterado. Na outra face, encontramos um exército de trabalhadores desempregados que sobrevivem por meio de subempregos revestidos da ideia emancipadora de empoderamento ou empreendedorismo, nomeados como “neo lumpesinato digital” (Beiguelman, 2020, p. 6). Apesar de nos interessar especialmente como o cenário brasileiro é afetado por essa lógica, reconhecemos que os impactos sociais produzidos pelas empresas plataformas não são restritos a países do sul global.

Desse modo, a discussão proposta pelo filósofo alemão Haug (1997), ainda que ancorada em outro momento histórico, faz-se 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).

O imaginário do *UX Design*

O escopo de trabalho definido para a prática reconhecida como *UX Design* (*User Experience Design*) pode ser caracterizado como: “*UX Designers* trabalham para construir produtos que sejam fáceis de usar, reduzindo a fricção e permitindo que os usuários completem a tarefa desejada em menos tempo, com menos ruído e obstáculos” (Teixeira, 2014, p. 4).

No entanto, tal definição trazida por Teixeira (2014) se assemelha com aquilo que pesquisadores do campo da Interação Humano-Máquina (em inglês *Human-Computer Interaction*, HCI) caracterizam como usabilidade: “*usability is generally regarded as ensuring that interactive products are easy to learn, effective to use, and enjoyable from the user’s perspective*” (Sharp, Preece; Rogers, 2019, p. 14). Observamos, dessa maneira, que a abordagem do *UX Design* parte de outras já existentes, especialmente dos campos das Ciências da Informação e Ciências da Computação (True *et al.*, 2017; Kou; Gray, 2018; Dedema; Zhang, 2019; Lasmar *et al.*, 2019; Showkat; Choudhury, 2019).

A origem do termo “*User Experience*” (*UX*) remonta à prática de observar o comportamento de pessoas interagindo com máquinas de tecnologia avançadas, de modo a garantir projetos mais eficientes para as segundas (Karlin, 1957); no entanto, na década de 1950, a *UX* ainda não era tratada como objeto projeto. Em 1986, Brenda Laurel conceitua “*User Experience*” pela primeira vez com o intuito de designar um tipo de pensamento projetual para artefatos computacionais. A autora argumenta que o projeto de interfaces de computadores deveria considerar não apenas aspectos relacionados às máquinas, mas também aqueles relacionados aos seres humanos. Essa não é uma ideia exatamente original para o *design*, afinal, muitas das teorias, ferramentas e técnicas mobilizadas dentro do *UX Design* estão documentadas e discutidas sob a nomenclatura “Design Centrado no Usuário” (DCU), ou outros correlatos, como “Design Centrado no Humano” (DCH) ou “Design Centrado no Indivíduo” (DCI) (Dantas, 2005). Até mesmo em 1949 Will Burtin já anunciava que o “homem é tanto

medida quanto medidor [...] Ele é parte integrante de tudo o que podemos imaginar e fazer. Ele é a parte mais importante de um design” (Burtin, 1949, p. 101). No entanto, Laurel é responsável por lançar a ideia (que mais tarde seria popularizada por Donald Norman³) de que a experiência humana deveria ser levada em consideração para projetos na área da Computação, especialmente para aqueles que envolvessem interfaces humano-computadores (fossem elas físicas, digitais ou de serviços).

Laurel (1986) 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 de atividades.

Para tal, a autora articula um ponto central em sua proposta: o princípio da mimetização. Para a autora, os computadores não gerariam nada mais do que uma representação do *mundo real*, tal qual uma peça teatral. Inclusive é essa mesma a analogia apresentada pelo texto da autora. 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, o mundo físico. Ainda que outras discussões sobre interfaces tenham sido lançadas (Bonsiepe, 1997; Manovich, 2003), é curioso notar 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. Segundo essa lógica, os projetos tecnológicos estariam em patamares indiscutíveis e puramente técnicos, dissociados da vida política, econômica e social. Esse não é um discurso exclusivo do *UX Design*, ao contrário, está associado a todo um ideário que trata sobre tecnologia. Como argumenta Álvaro Vieira Pinto (2005), o conceito de “era tecnológica” é utilizado como uma maneira de atribuir valor positivo aos tempos atuais, sustentando uma narrativa moralista de que o hoje (e as tecnologias vigentes) é infinitamente melhor do que foram quaisquer outras eras passadas. Segundo essa narrativa, o valor moral é dado a partir da compreensão de que o progresso é um movimento inevitável e natural, obtido em um processo acumulativo, que culmina no aqui e agora. No entanto, segundo o autor, essa é uma retórica que omite e dissimula relações de dominação e dependência, separando as ideias de desenvolvimento tecnológico das lógicas de produção econômica, política e social.

Assim, a proposta originária do *UX Design*, de que o real serviria aos projetistas de interfaces como um *ideal* a ser alcançado, leva-nos ao problema de que as interfaces computacionais, mimetizando a estrutura existente, acabam por reproduzir também as desigualdades e os problemas sociais existentes. Portanto, pensar

3 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). Seu trabalho ganha tanta projeção que hoje muitos o consideram o “pai do *UX Design*”.

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*.

Essa ideia originária de que seria possível propor projetos de “Experiências Ideais” não apenas permanece hoje em dia, como também evoluiu. Atualmente, muitos *designers* declaram ter por objetivo produzir não apenas experiências ideais, mas *felizes* (Costa, 2023). Segundo Hassenzahl (2013), um dos autores mais citados da área, o *UX Design* está preocupado em garantir que usuários de todo tipo de artefato tenham experiências positivas, com poucas fricções e livres de “dores”. Esse poderia ser aquilo que elabora o filósofo sul-coreano Byung-Chul Han (2021): um traço de nossa contemporaneidade viciada no prazer que busca a qualquer custo transformar experiências dolorosas em situações agradáveis.

Em um sentido similar, outro traço importante associado ao imaginário do *UX Design* é a ideia de “defesa do usuário”. Como argumenta Monteiro (2020) — designer português que atua como consultor em empresas de tecnologia do Vale do Silício — em seu código de ética para *designers*, esses profissionais deveriam atuar tal qual “*gatekeepers*” (Monteiro, 2020, p. 30). Ao citar as ideias de Papanek (2017), Monteiro (2020) articula que *designers* têm a responsabilidade e a capacidade de impedir que projetos com impactos negativos para as pessoas avancem e sejam materializados no mundo.

Em consonância com tal ideia, também podemos lembrar de várias teorias que articulam sobre como o *design* é peça-chave para a construção de um mundo melhor (Papanek, 2017; Manzini, 2023; Norman, 2023). 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). Isso talvez nos indique que tal questão possivelmente não está apenas nas práticas associadas ao *UX Design*.

Observamos, portanto, que o ideário do *UX Design* está intimamente ligado a uma prática profissional que tenta desempenhar um papel heroico e, ao mesmo tempo, míope. Enquanto busca salvar as pessoas de suas dores e criar um mundo melhor, o próprio arcabouço teórico que delimita o *UX Design* dificulta pensar as pessoas como seres humanos mais complexos e partes de corpos sociais, econômicos e políticos, limitando as pessoas para quem projeta ao papel de usuárias de um dispositivo ou clientes de um serviço.

MÉTODO

Os resultados apresentados são desdobramentos de entrevistas⁴ com *designers* profissionais contratados por empresas plataformas. Em tais entrevistas foram abordados os seguintes tópicos:

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

4 O conjunto de dados utilizados para o presente artigo e seus resultados decorrentes se constituem como desdobramento da dissertação de Mestrado da autora.

Nas primeiras entrevistas surgiram espontaneamente os tópicos sobre a formação em *UX Design* e Design estratégico, que foram incorporados às entrevistas subsequentes.

Foram realizadas entrevistas com 20 *designers* entre julho de 2021 e janeiro de 2022, das quais duas foram descartadas pois verificou-se que os entrevistados não contemplavam nossos seguintes critérios de seleção. Foram selecionados *designers* brasileiros que trabalhassem em empresas gerenciadoras de plataformas digitais, com suas operações estabelecidas em território nacional brasileiro e de grande relevância e popularidade no país.

As entrevistas foram transcritas de forma literal e, então, aplicou-se o método do diagrama de afinidades (Holtzblatt; Beyer, 2017). Nele, as entrevistas são separadas em pequenos trechos que reflitam 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. A partir de então, por meio de um método indutivo, os trechos simplificados são colocados lado a lado e agrupados por semelhança, de modo que se formam categorias conceituais. Cada grupo tem 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 e menos consolidada entre os *designers*. O processo foi repetido com cada nível de categorias conceituais, de modo que, ao final, obteve-se uma árvore taxonômica para cada grupo de entrevistados, que sintetizam as ideias observadas a partir das entrevistas.

A fim de assegurar o anonimato dos entrevistados, seus nomes foram substituídos por códigos, tais como “Entrevistada 1” ou “Entrevistado 2”. Aqui também não foram nomeadas as empresas nas quais os *designers* entrevistados trabalhavam. No entanto, é possível declarar que as empresas selecionadas para a presente pesquisa, além de se enquadrarem no conceito de empresas plataformas, atuavam em atividades como logística, transporte privado urbano, entrega de alimentos e bebidas, serviços imobiliários e comércio *online*.

RESULTADOS

A partir do contexto apresentado e das entrevistas com praticantes do *UX Design*, observamos um cenário de práticas de *design* dentro de empresas plataformas que nos permitiu delinear duas atitudes principais de atuação profissional. A primeira chamamos de “Atitude Idealista”. Tal conduta se baseia em um discurso propositivo pautado na crença de que a atividade de *design* está diretamente relacionada à melhoria do bem-estar dos usuários e consumidores dos produtos digitais das empresas plataformas. Já a segunda forma de atuação, nomeada “Atitude Pragmática”, acomoda-se com as demandas do sistema capitalista do qual faz parte e pauta o valor e a prática do *design* nas necessidades e nos resultados de negócios.

Os Quadros 1 e 2 sintetizam as condutas observadas em cada categoria de atuação profissional e trazem citações das falas dos entrevistados que exemplificam cada uma das condutas características de tais atitudes.

Quadro 1. Atitude Idealista.

Condutas	Exemplos de narrativas
Ser a voz e a representação dos usuários em projetos das empresas plataformas	"e eu acho que o papel do design é trazer essas pessoas pra mesa de discussão, porque elas não vão estar lá." (Entrevistado 9)
A validação do trabalho de <i>design</i> é reconhecida por meio de histórias dos usuários	"a gente acompanha [nosso impacto] através de histórias [...] histórias de pessoas que, às vezes, a gente conversa com ela e elas falam 'ah o [nome da empresa] mudou minha vida!'" (Entrevistado 4)
Crença no impacto positivo no bem-estar das pessoas como resultado de projeto	"trabalhar com design de produto é trabalhar construindo pontes para que as pessoas consigam ter as suas necessidades ou suas dores resolvidas com menor atrito possível." (Entrevistada 18)
Objetivo final é beneficiar o usuário	"a gente olha todas essas óticas sociais antes de tomar uma decisão, [...] talvez seja o grande diferencial que a gente vem praticando, essa conexão mais humana." (Entrevistado 3)

Quadro 2. Atitude Pragmática.

Condutas	Exemplos de narrativas
As possibilidades de interação com usuários é guiada pelas necessidades das empresa	"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)
Validação do trabalho de <i>design</i> é reconhecida por meio de métricas de negócio	"de métricas de negócio, especificamente, existe muito, muito acompanhamento. Então existe sempre acompanhamentos, às vezes até semanais, relatórios sobre coisas que estão no ar" (Entrevistada 12)
Criação de boas experiências como estratégia de aquisição e manutenção da base de clientes	"ter uma experiência muito mais adequada à necessidade dele [usuário], muito mais adequada ao seu contexto.[...] No fim, é gerar valor pra todo mundo. Não só para o usuário final, mas para a empresa também, porque você vai ter um produto muito mais adequado ao seu usuário. E aí você vai ter isso convertido tanto em métrica de conversão quanto NPS, retenção e tudo, né" (Entrevistado 1)
Objetivo final é beneficiar a empresa	"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)

É importante notar, no entanto, que tais categorias não servem para determinar como grupos de pessoas atuam profissionalmente como *designers*, ao contrário, elas ajudam a compreender como a prática do *design*, enquanto disciplina, se estabelece dentro das empresas plataformas. É interessante observar, ainda, como tais condutas coexistem e geram uma sensação de dissonância sobre os discursos e narrativas associados ao *UX Design*. Como podemos observar no trecho a seguir, em uma mesma frase, a profissional revela tanto uma atitude idealista quanto uma pragmática: "*Tem produtos que fazem já (sic) toda essa jornada ser mais amigável, diminuir a ansiedade das pessoas, né (sic)? O potencial do design é o de facilitar a vida das pessoas e apoiar o crescimento das empresas*" (Entrevistada 5).

Na fala, observamos tanto uma preocupação idealista de "facilitar a vida das pessoas" quanto "apoiar o crescimento das empresas", respondendo às necessidades

das empresas plataformas em uma atitude pragmática da profissão. Inclusive, essas preocupações podem ser vistas como correlacionadas: “No fim, é gerar valor pra todo mundo. Não só para o usuário final, mas para a empresa também, porque você vai ter um produto muito mais adequado ao seu usuário. E aí você vai ter isso convertido tanto em métrica de conversão quanto NPS, retenção e tudo, né” (Entrevistado 1)”.

Ou seja, como indica a fala, o trabalho de *design* que culmina na criação de “boas experiências” poderia estar diretamente relacionado com ganhos comerciais.

DISCUSSÃO

Design como representação

A ideia de ser um agente de representação para os usuários se revela como um ideal presente na literatura que trata sobre o *UX Design* e também está muito presente nas falas dos *designers*. Tal conduta se apresenta quase como unanimidade para tais profissionais. Essa forma de prática profissional condiz com a teoria do *design* elaborada por Kaizer (2022), que vê na atuação de *design* uma atividade política de discussão e negociação sobre os futuros de um bem comum.

Segundo a teoria proposta por Kaizer (2022), compreende-se que a atuação do *designer* se dá como uma disputa dramática, no sentido de que cada agente desempenha um papel representativo de uma personagem em um cenário definido. A partir de tal proposta, e observando o contexto das empresas plataformas, podemos sugerir que, considerando o imaginário do *UX Design*, *designers* atuam como “advogados do usuário” dentro de um ambiente delimitado, “cênico”, exemplificado nesta pesquisa como as empresas plataformas que desenvolvem e gerenciam as interfaces de produtos e serviços digitais.

No entanto, à medida que o discurso sobre o *UX Design* é enfático sobre a “defesa do usuário”, são estabelecidos parâmetros de negócio para definir como e se ocorrerá a interação com as pessoas para as quais se projeta. Declara-se que a realização de pesquisas com usuário tem por objetivo garantir o sucesso ou minimizar os possíveis erros e riscos associados ao lançamento de novos produtos ou serviços.

Ainda que as interações com os usuários tivessem o papel essencial de determinar a direção do trabalho de *design*, fornecendo uma compreensão mais profunda das expectativas e desafios enfrentados pelos usuários e permitindo que *designers* tomem decisões melhor informadas sobre os comportamentos dos usuários, não são as “dores” e as necessidades dos usuários que guiam a existência ou não de tal interação. A decisão a respeito de realizar ou não uma abordagem com usuário leva em consideração fatores essenciais para a empresa, como tempo reservado para o projeto, orçamento disponível e riscos envolvidos no lançamento de um produto ou serviço (por exemplo, perdas financeiras, posicionamento de marca, entre outros riscos).

Além disso, quando desempenhadas, as abordagens de *design* com usuários realizadas durante o processo de desenvolvimento de produtos restringem-se a pesquisas sobre os usuários, também conhecidas como pesquisas de experiência (*UX Research*). Tais pesquisas acabam por considerar as pessoas apenas como fonte de dados, podendo

não ter real influência sobre o processo criativo como teriam no caso de abordagens de co-design⁵, em que os pesquisados têm a possibilidade de propor soluções de projeto.

Portanto, a pesquisa com usuários é utilizada como instrumento de redução dos riscos envolvidos no lançamento de um novo produto, serviço ou funcionalidade, ou seja, como um instrumento comercial. 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 plataformas. Como descreve Galbraith (1977), economista estadunidense, 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 estará disponível para ser vendido. E, nesse sentido, Galbraith (1977) argumenta como pesquisas com consumidores já era — há quase 50 anos — uma prática que visava à 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)

Além disso, na lógica de divisão do trabalho empregada pelas empresas plataformas, nem sempre quem projeta é quem tem acesso às pessoas pesquisadas. Não é raro que as abordagens com usuários sejam executadas por equipes especializadas em pesquisa ou por consultorias externas. 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 executados por terceiros. Ou seja, a pessoa que usa determinado produto é vista apenas como uma fonte de dados, os quais poderão ser considerados ou não durante o desenvolvimento do projeto, enquanto o *designer* projeta alijado do envolvimento real com o usuário.

Assim, notamos que a prática do *UX Design* potencializa aquilo que Gonzatto e Amstel (2022) argumentam sobre os procedimentos e teorias da área do conhecimento denominada “HCI”, da qual o *UX Design* faz parte. Para os autores, tais procedimentos acabam por caracterizar os usuários apenas como mentes que interagem com computadores, sem considerarem seus aspectos concretos e humanos, por exemplo, a sua corporeidade. Assim, de um modo acentuado, 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 reduzidas a dados de pesquisa.

Portanto, a qualidade de representação desses usuários fornecida pelos *designers* se dá de maneira conflitante. Ainda que *designers* digam se preocupar com ideais

5 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; Stappers, 2008).

de bem-estar para as pessoas para quem projetam, o processo de trabalho acaba por tornar o contato entre *designers* e usuários indireto e superficial, o que incentiva a descaracterização dessas pessoas como seres humanos, reduzindo-as a números.

Impactos e validação do trabalho de *design*

Dentro do contexto das empresas plataformas, os impactos do *design* podem ser classificados de duas maneiras. Por um lado, observamos o discurso de que a disciplina do *UX Design* seria a responsável por garantir que os produtos finais das companhias gerem benefícios aos seus usuários; e, ao mesmo tempo, por outro lado, o valor do *design* estaria em sua capacidade de melhorar os retornos financeiros das empresas.

No primeiro caso, *designers* costumam se orgulhar do trabalho que desempenham por provocar um impacto positivo na vida de seus usuários, principalmente para aqueles que poderiam ser chamados de “trabalhadores de plataforma”. Observamos, nesse caso, tanto um discurso mais aspiracional de incentivo ao empreendedorismo no país quanto outro mais objetivo, compreendendo como a plataforma digital garante de forma eficiente o ganho e a manutenção de renda para tais trabalhadores. Em ambos os casos, *designers* costumam identificar essa preocupação como uma espécie de missão deles próprios e das empresas, também chamada “propósitos”.

É interessante notar como a confirmação sobre tais impactos pode se dar a partir da apreciação de histórias de clientes das empresas plataformas. Tais histórias são acompanhadas de maneira não sistemática por alguns grupos de *designers* por meio de postagens espontâneas nas redes sociais, entrevistas com usuários ou ações de marketing da própria empresa. É curioso observar como essas histórias de livreiros, vendedores e outros clientes das empresas plataforma são colecionadas e contadas com carinho por *designers*, como uma forma de exemplificar o valor do seu próprio trabalho.

No entanto, considerando a lógica de funcionamento das empresas plataformas, que exercem uma atuação não neutra, satisfazendo em primeiro lugar os desejos e as necessidades do negócio (Grabher; Tuijl, 2020; Valente, 2020), sabemos que os ganhos obtidos dentro dessa lógica de trabalho não são reais, como apontam tantas pesquisas que investigam o trabalho em plataformas digitais (MacDonald; Giazitzoglu, 2019; Wu *et al.*, 2019; Dutra; Sepúlveda, 2020; Abílio; Amorim; Grohmann, 2021).

Assim, identificamos que o imaginário do impacto positivo do *design* também é utilizado para um fim que é mais interessante para as próprias empresas. Aquilo que *designers* identificam como impactos positivos de seu trabalho são estratégias retóricas de gerenciamento da reputação das próprias empresas plataformas (Costa, 2023). Estratégias das quais os próprios *designers* são alvo. A conexão do trabalho de *designers* com “propósitos” pode ser lida como uma técnica de gestão empresarial que tem por objetivo motivar os trabalhadores que projetam e constroem plataformas digitais. 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).

Por outro lado, na segunda perspectiva observada sobre a compreensão sobre os impactos do trabalho de *design*, observamos como o campo é validado a partir dos resultados comerciais que é capaz de agregar à companhia. São atribuídos como resultados de *design* tanto resultados associados ao ganho de clientes e aumento das vendas, quanto à redução de gastos por meio de otimização de processos. Tais resultados são acompanhados por meio de números das empresas, tais como taxas de retorno do investimento, custo de aquisição de clientes, tempo de produção, entre outros assuntos corporativos que se tornam preocupações constantes para os trabalhadores das áreas do *design*.

Assim, observamos que existe uma grande preocupação em solucionar os problemas do negócio. Essa é também uma maneira de garantir a relevância do próprio *design* dentro da corporação e torná-lo mais relevante na hierarquia empresarial. Essa relevância é percebida a partir do momento em que *designers* passam a participar das tomadas de decisão sobre o futuro da empresa, aquilo que muitos chamam de “Design Estratégico”.

Em síntese, observamos que dentro do contexto das empresas plataformas, declara-se que o *design* busca dois objetivos distintos: das empresas, que almejam lucros constantes e exponenciais; e das pessoas, que buscam a resolução de seus problemas, desejos e necessidades. Apesar de eventualmente correlacionar benefício social e lucro, o *design* parece desempenhar um papel de conciliação inglório: ao tentar atender objetivos tão diferentes e, por vezes, antagônicos, seu discurso e sua produção parecem incoerentes, pois ao mesmo tempo que diz desempenhar um papel preocupado com questões de bem-estar social e políticas, também age na contramão de seus discursos.

CONCLUSÃO

O presente artigo explorou a complexidade do *design* no contexto da produção de interfaces digitais para empresas plataformas, destacando as influências divergentes do modo de produção associado ao capitalismo tardio e dos discursos ligados ao *UX Design*. Os resultados revelaram duas atitudes predominantes entre os *designers* profissionais: a Atitude Idealista, fundamentada na busca pelo bem-estar dos usuários, e a Atitude Pragmática, alinhada às demandas do sistema capitalista.

Na discussão sobre o *design* como representação, a pesquisa destacou a dicotomia entre o discurso pró-usuário e as práticas efetivas nas empresas plataformas. A abstração do usuário para dados comportamentais e a falta de participação direta dos *designers* nas abordagens com usuários foram identificadas como fatores que comprometem a representação autêntica e humanizada dos usuários.

Os impactos do *design* também foram analisados sob as duas perspectivas: o discurso do impacto positivo na vida dos usuários, principalmente trabalhadores de plataforma, e a validação do *design* pelos resultados comerciais. No confronto entre as duas perspectivas, observamos uma desconexão entre os propósitos proclamados pelos *designers* e a realidade dos ganhos para os usuários. Ao final, aquilo que *designers* chamam de “propósito” nada mais é do que estratégias de construção de imagem das empresas plataformas que também se desdobram em estratégias de gestão do trabalho, das quais os próprios *designers* são alvo.

Apontamos, por fim, para a incoerência inerente à prática do *design*, observando especialmente a atuação profissional em empresas plataformas, nas quais a busca por lucro e resultados comerciais muitas vezes se sobrepõe às aspirações sociais e políticas declaradas. Reconhecemos que a dualidade de objetivos entre atender às demandas das empresas e resolver as necessidades dos usuários cria um cenário dissonante que não é exclusivo ao *UX Design*. No entanto, essa área está particularmente exposta a discursos superficiais e retóricos sobre empoderamento e empreendedorismo, o que nos leva ao questionamento sobre a eficácia da atividade do *UX Design* enquanto agente de transformação social.

Por fim, torna-se imperativo repensar o exercício e o discurso do *design*, visando a uma abordagem mais íntegra que reconcilie tais divergências presentes em sua atuação. Para tanto, existem alguns caminhos possíveis em alternativa à lógica predatória de certas plataformas digitais, como é o caso das cooperativas de plataforma, ideia articulada por Trebor Scholz (2016). Entre as diretrizes propostas pelo autor para esse tipo de plataforma, chamamos a atenção para uma em especial: “Trabalho codeterminado: plataformas de trabalho deveriam envolver trabalhadores desde o momento da programação da plataforma e durante seu uso” (Scholz, 2016, p. 79-80). Dentro do próprio campo do *design* essa já é uma prática conhecida e amplamente estudada, sob diferentes perspectivas, como o Co-Design (Sanders; Stappers, 2008) e o Design Participativo (Iversen; Alskov; Leong, 2012), que propõem que usuários e outros agentes interessados no desenvolvimento de um projeto (*stakeholders*) não sejam apenas consultados, mas se envolvam diretamente no processo criativo e decisório. Resta, portanto, estudar como tais alternativas poderiam somar-se às lógicas existentes hoje dentro das empresas, de modo que tais ações se concretizem em ganhos reais também aos envolvidos na utilização das plataformas digitais.

REFERÊNCIAS

ABÍLIO, Ludmila C.; AMORIM, Henrique; GROHMANN, Rafael. Uberização e plataformação do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 23, n. 57, p. 26-56, 20 set. 2021. <https://doi.org/10.1590/15174522-116484>

BASUKIE, Jessica; WANG, Yichuan; LI, Shuyang. 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. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120310>

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

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

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

BURTIN, Will. Integração, a nova disciplina do *design*. In: BIERUT, Michael et al. (org.). **Textos clássicos do design gráfico**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 1949. p. 101-103.

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

COSTA, Ana Carolina R. F. **A realidade incoerente do design em plataformas digitais: uma análise crítica sobre a percepção de designers sobre sua atuação profissional**. 2023. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

DANTAS, Denise. **Design orientado para o futuro, centrado no indivíduo e na análise de tendências**. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

DEDEMA; ZHANG, Pengyi. "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, p. 706-717, 31 mar. 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15742-5_67

DUTRA, Renata Q.; SEPÚLVEDA, Gabriela. O trabalho nos aplicativos de entrega de mercadorias: a desconstrução do sujeito de direitos trabalhistas. **Revista Estudos Institucionais**, v. 6, n. 3, p. 1230-1252, 30 dez. 2020. <https://doi.org/10.21783/rei.v6i3.494>

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

GALBRAITH, John K. **O novo Estado Industrial**. São Paulo: Novos Ubrais, 1977.

GONZATTO, Rodrigo F.; AMSTEL, Frederick van. User oppression in human-computer interaction: a dialectical-existential perspective. **Aslib Journal of Information Management**, v. 74, n. 5, p. 758-781, 2022. <https://doi.org/10.1108/AJIM-08-2021-0233>

GRABHER, Gernot; TUIJL, Erwin van. Uber-production: From global networks to digital platforms. **Environment and Planning A**, v. 52, n. 5, p. 1005-1016, 2020. <https://doi.org/10.1177/0308518X20916507>

HASSENZAHN, Marc *et al.* Designing Moments of Meaning and Pleasure: Experience Design and Happiness. **IJ Design**, v. 7, n. 3, p. 21-31, 2013.

H AUG, Wolfgang F. **Crítica da estética da mercadoria**. São Paulo: Unesp, 1997.

HOLTZBLATT, Karen; BEYER, Hugh. The Affinity Diagram. In: HOLTZBLATT, Karen; BEYER, Hugh. **Contextual Design**. [s.l.]: Elsevier, 2017. p. 127-146.

IVERSEN, Ole S.; HALSKOV, Kim; LEONG, Tuck W. Values-led participatory design. **CoDesign**, v. 8, n. 2-3, p. 87-103, 2012. <https://doi.org/10.1080/15710882.2012.672575>

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

KARLIN, J. E. Consideration of the user in telephone research. **Ergonomics**, v. 1, n. 1, p. 77-83, nov. 1957. <https://doi.org/10.1080/00140135708964573>

KENNEY, Martin; ZYSMAN, John. The Rise of the Platform Economy. **Issues in Science and Technology**, v. 33, n. 3, p. 61-69, 2016.

KOU, Yubo; GRAY, Colin M. Towards professionalization in an online community of emerging occupation: Discourses among UX practitioners. **Proceedings of the International ACM SIGGROUP Conference on Supporting Group Work**, p. 322-334, jan. 2018. <https://doi.org/10.1145/3148330.3148352>

LASMAR, Eduardo *et al.* 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, dez. 2019. <https://doi.org/10.1109/TITS.2019.2945793>

LAUREL, Brenda K. Interface as a mimesis. In: NORMAN, Donald A.; DRAPER, Stephen W. (org.). **New Perspectives on Human-Computer Interaction**. San Diego: CRC Press, 1986. p. 67-85.

MACDONALD, Robert; GIAZITZOGLU, Andreas. 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, dez. 2019. <https://doi.org/10.1177/1440783319837604>

MANOVICH, Lev. Avant-garde as Software. Artnodes. **Journal on Art, Science and Technology**, n. 2, 2003. <https://doi.org/10.7238/a.v0i2.681>

MANZINI, E. **Políticas do cotidiano**. São Paulo: Blucher, 2023.

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

MOROZOV, Evgeny. **Big tech: a ascensão dos dados e a morte da política**. São Paulo: Ubu, 2018.

NORMAN, Don. Design as Practiced. In: WINOGRAD, T. (org.). **Bringing Design to Software**. São Diego: Stanford University and Interval Research Corporation, 1996. p. 233-247.

NORMAN, Don. **Why are Apple's products so confusing?** They ignore design principles. 2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/why-apples-products-so-confusing-ignore-design-don-norman/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

NORMAN, Don. **Design for a better world: meaningful, sustainable, humanity centered.** Cambridge: MIT Press, 2023.

PAPANEK, Victor. **Arquitetura e Design: Ecologia e ética.** [s.l.]: Edições 70, 2017.

SANDERS, Elizabeth B.-N.; STAPPERS, Pieter J. Co-creation and the new landscapes of design. **CoDesign**, v. 4, p. 5-18, 2008. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>

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

SHARP, Helen; PREECE, Jeniffer; ROGERS, Yvonne. **Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction.** Nova York: John Wiley & Sons, 2019.

SHEPPARD, Benedict *et al.* The business value of design. **The McKinsey Quarterly**, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SHOWKAT, Dilruba; CHOUDHURY, Najeefa N. Pathao Ride-sharing App Design: What Do The Users Have To Say? **Computer Supported Cooperative Work and Social Computing Companion Publication (CSCW'19 Companion)**, p. 372-376, 2019. <https://doi.org/10.1145/3311957.3359467>

SLEE, Tom. **Uberização: a nova onda do trabalho precarizado.** São Paulo: Elefante, 2019.

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

TEIXEIRA, Fabricio. **Introdução e boas práticas em UX Design.** São Paulo: Casa do Código, 2014.

VALENTE, Jonas. **Tecnologia, informação e poder: das plataformas online aos monopólios digitais.** 399 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

VALENTE, Jonas Chagas. Apresentação do dossiê temático “Plataformas digitais, economia e poder”. **Revista EPTIC**, v. 22, n. 1, p. 78-96, 2020.

VIEIRA PINTO, Álvaro. A “era tecnológica” como ideologia. In: VIEIRA PINTO, Álvaro. **O conceito de tecnologia.** Rio de Janeiro, Brasil: Contraponto, 2005. p. 60-68.

TRUE, Nicholas *et al.* Bifurcating the user. **Lecture Notes in Computer Science**, v. 10290, p. 313-329, 2017. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58640-3_22

WU, Qingjun *et al.* Labor control in the gig economy: Evidence from Uber in China. **Indian Journal of Industrial Relations**, v. 61, n. 4, p. 574-596, set. 2019.

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

Sobre os autores

Ana Carolina Ribeiro Ferreira da Costa: mestre em Design pela Universidade de São Paulo.

Leandro Velloso: doutor em Arquitetura e Design pela Universidade de São Paulo.

Conflito de interesses: nada a declarar – **Fonte de financiamento:** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Contribuições dos autores: Costa, A. C. R. F.: Conceituação, Investigação, Escrita – Primeira Redação. Velloso, L.: Supervisão, Validação, Escrita – Revisão e Edição.

