

Como Futuros Líderes Percebem O Valor Estratégico Da Experiência Do Usuário: Um Estudo Com Estudantes De Mestrado

Resumo: Este estudo teve como objetivo avaliar a percepção que estudantes de mestrado em gestão estratégica de uma universidade no Rio de Janeiro possuem em relação às práticas de Experiência do Usuário (UX Design). Foi conduzida uma pesquisa quantitativa exploratória com 27 estudantes através de survey online, utilizando escala Likert de 7 pontos para mensurar percepções em quatro variáveis: vantagem competitiva, resultados organizacionais, importância para liderança e retorno sobre investimento do UX Design. Os dados foram analisados através de teste t e correlações de Spearman utilizando o software Jamovi. Os resultados demonstraram percepção consistentemente positiva sobre o UX Design em todas as dimensões avaliadas, com maior magnitude para vantagem competitiva, embora fatores organizacionais não tenham influenciado significativamente essa percepção. Esta pesquisa contribui para compreender como futuros líderes valorizam práticas de UX Design, oferecendo insights para estratégias organizacionais de implementação.

Palavras-Chave: Experiência do Usuário, Estratégia, Liderança.

1. Introdução

A crescente complexidade dos mercados tem levado organizações a buscarem estratégias de diferenciação que privilegiem a experiência dos usuários com seus produtos e serviços. Neste contexto, a Experiência do Usuário (UX) emergiu como abordagem estratégica capaz de gerar valor tanto para clientes quanto para organizações, resultando em redução de custos operacionais e aumento de receitas (Luther; Tiberius; Brem, 2020; Silveira et al., 2021).

Contudo, a implementação bem-sucedida de práticas de UX enfrenta barreiras organizacionais significativas, sendo o apoio da liderança identificado como um dos fatores para o sucesso dessas iniciativas (Kashfi; Nilsson; Feldt, 2016). A literatura reconhece que as percepções gerenciais exercem influência direta sobre decisões organizacionais vitais, moldando a priorização de recursos e a integração de novas abordagens (Özleblebici & Çetin, 2015). Além disso, quando a liderança percebe valor no UX, especialmente em termos de retorno sobre investimento, há conseqüente aumento no suporte organizacional a essas práticas (Amant; Rukonić; Kieffer, 2024).

Apesar da relevância do tema, há limitada literatura sobre como avaliar a percepção de valor do UX Design para uma organização (Amant; Rukonić; Kieffer, 2024). Compreender como estudantes de mestrado em gestão estratégica avaliam essas práticas torna-se relevante, uma vez que parte significativa desses profissionais pode influenciar futuras decisões organizacionais sobre implementação de novas abordagens.

Este estudo tem como objetivo avaliar a percepção que estudantes de mestrado em gestão estratégica possuem em relação às práticas de Experiência do Usuário, investigando especificamente como percebem seu potencial para gerar vantagem competitiva, resultados organizacionais e valor para a liderança empresarial. A pesquisa contribui para a literatura ao identificar fatores que influenciam a valorização do UX entre futuros tomadores de decisão, oferecendo insights para estratégias de implementação organizacional.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica e o desenvolvimento das hipóteses. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos, apresentam-se os resultados e, por fim, discutem-se as implicações e conclusões do estudo.

2. Fundamentação teórica

2.1. Experiência do Usuário

Nos últimos anos, cada vez mais empresas têm buscado adotar uma mentalidade de design em suas abordagens como forma de se adaptar melhor às mudanças tecnológicas, econômicas e de mercado (Giri, 2022). Nesse contexto, a Experiência do Usuário (UX) surge como uma forma de entregar produtos mais alinhados aos interesses dos clientes, resultando em maior eficiência das empresas e aumento na participação de mercado (Buis et al., 2021).

Hassenzahl e Tractinsky (2006) definem a Experiência do Usuário através de três principais fatores: o estado interno do usuário, englobando seus sentimentos e necessidades; as características do sistema projetado, incluindo a complexidade da solução e a usabilidade do sistema para o usuário; e o contexto, considerando o ambiente de uso e a importância da atividade realizada na interface para o usuário.

Em 2019, a norma ISO 9241-210, que trata sobre os projetos centrados no ser humano para sistemas interativos, teve uma atualização ampliando o seu foco para abranger também a relação entre a experiência do usuário e a usabilidade (Ferreira & Venturelli, 2022). A norma ISO 9241-210:2019 define a Experiência do Usuário como “as percepções e respostas do usuário que resultam do uso e/ou uso antecipado de um sistema, produto ou serviço”. Ainda segundo a mesma norma, “as percepções e respostas do usuário incluem as emoções, crenças, preferências, percepções, conforto, comportamentos e realizações dos usuários que ocorrem antes, durante e após o uso”.

A natureza centrada no usuário desta abordagem constitui o fundamento de sua capacidade de geração de valor para clientes e organizações, uma vez que essas características permitem à empresa desenvolver produtos mais aderentes às expectativas dos clientes, aumentando a possibilidade de sucesso comercial dos seus produtos. (Silveira et al., 2021).

2.2. A Liderança e a estrutura de UX como fatores que influenciam a percepção da abordagem

A implementação bem-sucedida de abordagens de Experiência do Usuário em organizações depende de múltiplos fatores, sendo o apoio da liderança um dos mais relevantes. Nesse contexto, a gerência possui papel fundamental, podendo atuar tanto como facilitadora, quando compreende a importância do UX e apoia a destinação de recursos e priorização de ações, ou como bloqueadora ao impedir o aumento da maturidade organizacional em UX e não disseminar a integração da abordagem com outras áreas (Kashfi; Nilsson; Feldt, 2016; Amant; Rukonić; Kieffer, 2024).

Amant, Rukonić e Kieffer (2024), em estudo sobre fatores que influenciam a percepção de valor da Experiência do Usuário nas organizações, identificaram que as atitudes dos líderes em relação a abordagem determinam o nível de integração organizacional da abordagem com outras áreas da organização.

Esta relação entre percepção de valor e suporte organizacional alinha-se com a literatura em gestão estratégica, que reconhece que as percepções gerenciais exercem influência direta sobre decisões organizacionais vitais (Özleblebici & Çetin, 2015). Segundo Özleblebici e Çetin (2015), “muitas decisões vitais tomadas em organizações são afetadas pelos processos cognitivos individuais dos gestores”. Compreender os fatores que moldam a percepção da liderança sobre métodos de UX torna-se, portanto, fundamental para facilitar a implementação dessas práticas e demonstrar seu valor estratégico.

Além da influência das percepções gerenciais, outro fator determinante é o nível de estruturação organizacional do UX. Organizações com profissionais ou áreas dedicadas ao UX possuem maior capacidade de evangelização organizacional, aumentando a clareza sobre processos de UX e conseqüentemente elevando a interação com outros times (Amant; Rukonić; Kieffer, 2024).

Profissionais de UX podem colaborar para aumentar a consciência sobre o valor organizacional dessa abordagem e como ela se diferencia de outras práticas. Esta evangelização é fundamental para aumentar a percepção de valor e reduzir eventual resistência organizacional aos custos de implementação. O papel desses profissionais torna-se crucial para conectar o UX aos objetivos de negócio, defendendo a abordagem do ponto de vista de sucesso empresarial

(Kashfi; Nilsson; Feldt, 2017). Diante da importância do apoio gerencial e da relevância da estrutura de UX em organizações, propõe-se as seguintes hipóteses:

H1: Estudantes percebem que o UX Design é importante para a liderança empresarial.

H2: Estudantes de organizações com área estruturada de UX apresentam maior percepção de valor das abordagens de UX.

2.3. *Vantagem competitiva*

Para Porter (1980), a vantagem competitiva pode ser compreendida como o “benefício estratégico de uma empresa sobre seus concorrentes dentro do setor, que permite ter um desempenho superior aos concorrentes e empresas rivais” resultando em maior lucratividade e possibilitando a exploração de novas oportunidades de negócios e neutralização de possíveis ameaças.

De acordo com Barney (1991), para ter o potencial de vantagem competitiva sustentável, um recurso da empresa deve ter quatro atributos fundamentais:

“deve ser valioso, no sentido de que explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente da empresa, deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais da empresa, deve ser imperfeitamente imitável e não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, mas não raros ou imperfeitamente imitáveis.” (Barney, 1991).

Barney e Hesterly (2008) apresentam em seu livro *Strategic Management and Competitive Advantage* a estrutura VRIO, que é o acrônimo para Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. O modelo tem como base a visão baseada em recursos, que se concentra em identificar as fontes de vantagem competitiva de uma empresa. Segundo os autores, um recurso é valioso quando permite que a empresa explore oportunidades ou neutralize ameaças ambientais; é raro quando poucos concorrentes o possuem; é difícil de imitar quando outros não conseguem replicá-lo facilmente; e requer capacidades organizacionais específicas para ser implementado efetivamente. Segundo o modelo, um recurso ou capacidade que possui os quatro fatores poderá alcançar uma vantagem competitiva sustentada.

Em um ambiente onde existe cada vez mais competição, o UX pode ser um fator de diferenciação, uma vez que oferece uma oferta de valor única para os clientes e possibilita um aumento na qualidade percebida do produto e consequentemente gerar maior sucesso para o negócio (Luther; Tiberius; Brem, 2020; Amant; Rukonić; Kieffer, 2024)

No contexto desta pesquisa, a percepção de vantagem competitiva do UX será avaliada considerando elementos inspirados no modelo VRIO. A análise investigará se estudantes percebem o UX como capaz de gerar diferenciação competitiva, criar barreiras à imitação pelos concorrentes, proporcionar vantagens duradouras e aumentar o valor percebido pelos clientes. Esta abordagem permite compreender como futuros líderes avaliam o potencial estratégico do UX para geração de vantagem competitiva sustentável. Considerando o potencial estratégico do UX, estabelece-se:

H3: Estudantes percebem que o UX Design cria vantagens competitivas para as empresas.

2.4. Retorno do Investimento em Experiência do Usuário

Uma das formas mais populares de avaliar como o recurso está gerando retorno financeiro é através do Retorno sobre Investimento (ROI), basicamente o ROI é medido pelos resultados gerados pelo recurso e o montante de investimentos realizados (Botchkarev & Andru; 2011). Segundo Chawana e Adebisin (2021), "incorporar práticas de design de UX aos processos de desenvolvimento de sistemas pode ser visto como um investimento, uma vez que uma organização precisa investir recursos financeiros para recrutar pessoal qualificado ou treinar os funcionários atuais para atingir o objetivo de incorporar o design de UX na organização".

Amant, Rukonić e Kieffer (2024) identificam três formas possíveis para avaliar o ROI em UX: (i) ROI interno, relacionado às melhorias que as práticas de UX trazem para a equipe no desenvolvimento de sistemas; (ii) ROI externo, relacionado a como as melhorias em UX afetam a satisfação do usuário; e (iii) ROI social, caracterizado pela crença da gestão sobre os benefícios que o UX pode trazer.

Os autores reconhecem que existe uma dificuldade entre líderes para avaliar como abordagens de UX geram retorno financeiro devido à complexidade para calcular de forma precisa como as atividades de UX colaboram para um ROI positivo, resultando em eventual diminuição na crença sobre os benefícios. Contudo, um ROI social positivo pode garantir maior adesão da gestão, assegurando o apoio necessário para implementação efetiva do UX (Amant; Rukonić; Kieffer, 2024). Considerando essa relação entre percepção de ROI e valorização organizacional, estabelece-se a hipótese:

H4: Estudantes com maior percepção de ROI do UX Design apresentam maior percepção geral de valor do UX.

2.5. O impacto do UX nos resultados organizacionais

Para organizações que implementam práticas de UX em seus processos de desenvolvimento, a literatura indica que essas abordagens geram valor tanto para clientes quanto para o desempenho organizacional (Silveira et al., 2021). Esse valor manifesta-se através de benefícios específicos.

Primeiro, há redução de custos e otimização de recursos, uma vez que as empresas obtêm maior clareza sobre as necessidades dos usuários e entregam apenas funcionalidades essenciais (Luther; Tiberius; Brem, 2020). Segundo, observa-se mitigação de riscos, pois ao realizar pesquisas focadas em UX, as empresas aumentam as chances de lançamentos bem-sucedidos de produtos ou serviços alinhados às necessidades dos clientes (Chomiak-Orsa & Łuczak, 2022). Terceiro, a aplicação do UX Design impacta positivamente na percepção de qualidade, uma vez que as expectativas e necessidades dos usuários são atendidas (Kashfi; Nilsson; Feldt, 2016). Por fim, verifica-se aumento nas vendas, especialmente em negócios online, onde o UX Design pode elevar taxas de conversão ao identificar pontos de frustração dos usuários (Aleryani, 2020). Com base nesses benefícios organizacionais, formula-se:

H5: Estudantes percebem que o UX Design gera resultados organizacionais positivos.

3. Método de pesquisa

Este estudo teve como objetivo avaliar a percepção que os alunos de um curso de Mestrado ligado a área de Gestão Estratégica no Estado do Rio de Janeiro possuem em relação às práticas de Experiência do Usuário. Trata-se de um estudo de natureza quantitativa com uma abordagem exploratória, uma vez que existem poucos artigos relacionados ao tema. Como procedimento de pesquisa optou-se por utilizar uma survey. Os dados foram coletados a partir de questionário online disponibilizado no espaço do Google enviado para um grupo de estudantes presentes no WhatsApp. A amostra foi obtida de forma não-aleatória por conveniência, sendo selecionado o grupo de estudantes que estiveram dispostos a participar da pesquisa. No entanto, ressalva-se a importância do grupo por se tratar de estudantes de um mestrado de gestão estratégica, são estudantes que possuem alta compreensão do valor de abordagens para a vantagem competitiva e compreendem as competências necessárias para a liderança empresarial.

Como resultado, obtivemos 27 respostas. A tabela 1 resume uma visão demográfica sobre os respondentes. Este estudo apresenta limitações importantes. O tamanho amostral ($n=27$) limita a generalização dos resultados e o poder estatístico das análises.

Tabela 1. Perfil da amostra.

	Categorias	N	%
Cargo	Analista	6	22.2%
	Assistente Administrativo	6	22.2%
	Gerente	5	18.5%
	Coordenador/Supervisor	4	14.8%
	Professor	2	7.4%
	Servidor Público	2	7.4%
	Empresário/Empreendedor	1	3.7%
	Consultor	1	3.7%
Setor	Consultoria	3	11.1%
	Energia	1	3.7%
	Setor Público	13	48.1%
	Óleo e Gás	1	3.7%
	Educação	6	22.2%
	Serviços Financeiros	2	7.4%
	Navegação	1	3.7%

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nos construtos pesquisados no presente artigo, foram formuladas cinco hipóteses que buscam examinar fatores que podem influenciar a percepção sobre a Experiência do Usuário:

- H1*: Estudantes percebem que o UX Design é importante para a liderança empresarial.
H2: Estudantes de organizações com área estruturada de UX apresentam maior percepção de valor das abordagens de UX.
H3: Estudantes percebem que o UX Design cria vantagens competitivas para as empresas.
H4: Estudantes com maior percepção de ROI do UX Design apresentam maior percepção geral de valor do UX.
H5: Estudantes percebem que o UX Design gera resultados organizacionais positivos.

Para avaliação das hipóteses foram elaboradas perguntas levando em consideração o referencial teórico exposto no presente artigo e organizadas em 4 variáveis principais:

1. Vantagem Competitiva (VC)
2. Resultados Organizacionais (RO)
3. Importância para Liderança (IL)
4. Retorno sobre o Investimento (ROI)

Adicionalmente, foi avaliada a estruturação organizacional de UX para testar a hipótese H2.

Tabela 2. Questionário para avaliação da percepção de valor sobre a Experiência do Usuário

Variáveis	Itens
VC	<p>P1. O UX Design permite que empresas se destaquem significativamente de seus concorrentes no mercado.</p> <p>P2. Empresas com melhor UX Design criam barreiras competitivas que dificultam a imitação por concorrentes.</p> <p>P3. O investimento em UX Design gera vantagens competitivas duradouras para as empresas.</p> <p>P4. UX Design aumenta significativamente o valor percebido de produtos e serviços pelos clientes.</p>
RO	<p>P5. O UX Design melhora substancialmente a qualidade percebida de produtos e serviços.</p> <p>P6. O UX Design contribui diretamente para o aumento de vendas e conversões das empresas.</p> <p>P7. O UX Design reduz custos operacionais (suporte ao cliente, treinamento, retrabalho).</p> <p>P8. O UX Design mitiga riscos financeiros ao aumentar a chance de uma empresa ter um lançamento de produto bem-sucedido.</p>
IL	<p>P9. Compreender UX Design é uma competência essencial para líderes empresariais modernos.</p> <p>P10. Considerações de UX Design devem influenciar decisões estratégicas de alto nível nas empresas.</p> <p>P11. O UX Design merece investimento prioritário em relação a outras iniciativas empresariais.</p>
ROI	<p>P12. O UX Design oferece retorno sobre investimento superior à outras estratégias</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

A convergência entre os itens foi comprovada através do cálculo do α de Cronbach = 0,933 demonstrando uma confiabilidade e consistência interna entre os itens dentro do questionário. Além disso, foi calculado o valor do α de Cronbach para cada variável para

verificar a sua confiabilidade quanto agrupamento. A tabela 3 demonstra os valores do α de Cronbach para cada variável calculada.

Tabela 3. Medidas para Avaliação da Validade Convergente e Confiabilidade

Variáveis	Alfa de Cronbach
VC	0,890
RO	0,793
IL	0,887

Fonte: Elaborado pelos autores

As variáveis foram medidas através de uma escala de Likert de 7 pontos, iniciando em um valor 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

O ROI (Retorno sobre Investimento) foi tratado como variável isolada devido à sua relevância teórica específica, uma vez que a literatura destaca o ROI percebido como fator crítico para o suporte organizacional ao UX Design (Amant; Rukonić; Kieffer, 2024). Esta variável foi utilizada para testar relações específicas com outras dimensões da percepção de valor.

Para avaliar a estruturação da organizada foi realizada a seguinte pergunta “Sua empresa atual possui área ou profissionais dedicados a UX Design?”, mensurada em uma escala de 4 pontos variando de "Não possui" até "Sim, uma área estruturada".

Os dados coletados foram analisados utilizando o software Jamovi (2.6.44.0). O plano analítico incluiu quatro etapas principais:

1. Foram calculadas estatísticas descritivas (médias, desvios-padrão, distribuições de frequência) para caracterizar a amostra e as variáveis do estudo.
2. Foi avaliada a confiabilidade interna das variáveis através do coeficiente Alfa de Cronbach, estabelecendo $\alpha > 0,70$ como critério de aceitabilidade.
3. Devido ao tamanho amostral reduzido ($n=27$), foram utilizadas correlações de Spearman para examinar associações específicas entre: (a) estruturação organizacional de UX e percepção geral de valor; e (b) percepção de ROI e percepção geral de valor.
4. Foi aplicado o teste t de uma amostra para comparar as médias das dimensões Vantagem Competitiva (VC), Importância para Liderança (IL) e Resultados Organizacionais (RO) com o ponto neutro da escala (valor 4), verificando se as percepções diferem significativamente da neutralidade.

4. Resultados

A hipótese H1: “Estudantes percebem que o UX Design é importante para a liderança empresarial” foi avaliada utilizando a variável Importância para Liderança (IL). A dimensão apresentou consistência interna adequada (α de Cronbach = 0,887), demonstrando confiabilidade do constructo.

A hipótese foi confirmada ($t = 6,06$, $gl = 26$, $p < 0,001$, $d = 1,17$), indicando que estudantes percebem significativamente a importância do UX para liderança empresarial, com média superior ao ponto neutro da escala e efeito de magnitude grande (Tabela 4).

Tabela 4. Teste t para Liderança

	Estatística	gl	p	Dimensão do Efeito	Intervalo de Confiança a 95%	
					Lim. Inferior	Superior
Liderança t de Student	6,06	26,0	<,001	d de Cohen 1,17	0,667	1,65

Fonte: Elaborado pelos autores

Para análise da hipótese H2: “Estudantes de organizações com área estruturada de UX apresentam maior percepção de valor das abordagens de UX.” cinco respondentes que indicaram 'não sei informar' foram excluídos, resultando em 22 respostas válidas. A hipótese foi rejeitada ($r_s = 0,186$, $p = 0,354$), pois não foi identificada correlação significativa entre estruturação organizacional de UX e percepção geral de valor (calculada como média das quatro dimensões avaliadas).

Contudo, a análise descritiva revelou um padrão interessante: respondentes de empresas com área estruturada de UX apresentaram maior percepção de valor ($M = 6,50$), enquanto aqueles de empresas sem área de UX tiveram menor percepção ($M = 5,31$). A distribuição extremamente desbalanceada (72% em empresas sem UX estruturado) limitou severamente o poder estatístico. Recomenda-se replicação com amostra maior e distribuição equilibrada entre níveis de estruturação organizacional.

Tabela 5. Correlações entre a estrutura de UX e pontuação geral sobre a percepção de valor

Estrutura de UX x Pontuação Geral	
Rho de Spearman	0,186
gl	25
p-valor	0,354

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 6. Estatística descritiva de grupo por grau estrutura de UX

	Estrutura de UX	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão
Score Geral	Sim, uma área estruturada	2	6,5	0,707	0,500
	Sim, alguns profissionais dedicados	2	5,58	0,236	0,167
	Não, mas terceirizamos quando necessário	2	6,25	1,06	0,750
	Não possui	16	5,31	0,968	0,242

Fonte: Elaborado pelos autores

A hipótese H3: “Estudantes percebem que o UX Design cria vantagens competitivas para as empresas” foi avaliada utilizando a variável Vantagem Competitiva (VC). A dimensão

apresentou boa consistência interna (α de Cronbach = 0,890), demonstrando confiabilidade adequada do constructo.

A média observada foi 5,61, significativamente superior ao ponto neutro da escala ($t = 6,81$, $gl = 26$, $p < 0,001$, $d = 1,31$), confirmando a hipótese. Os resultados indicam que os estudantes percebem fortemente que o UX cria vantagens competitivas para as empresas, com efeito de magnitude grande (Tabela 7).

Tabela 7. Teste t para Vantagem Competitiva

		Estatística	gl	p	Dimensão do Efeito	Intervalo de Confiança a 95%		
						Lim. Inferior	Superior	
Vantagem Competitiva	t de Student	6,81	26,0	<,001	d de Cohen	1,31	0,787	1,82

Fonte: Elaborado pelos autores

A hipótese H4: “Estudantes com maior percepção de ROI do UX Design apresentam maior percepção geral de valor do UX” foi confirmada ($r_s = 0,616$, $p < 0,001$). Para evitar a inflação estatística, foi calculada a correlação entre a percepção de ROI (item P12) e um score geral excluindo este item, mantendo-se uma correlação forte e significativa. Os resultados indicam que estudantes que percebem maior retorno sobre investimento do UX Design também tendem a atribuir maior valor geral à disciplina nas demais dimensões avaliadas (Tabela 8).

Tabela 8. Correlações entre o ROI e a pontuação geral sobre a percepção de valor

ROI x Pontuação Geral	
Rho de Spearman	0,616
gl	25
p-valor	< 0,001

Fonte: Elaborado pelos autores

A hipótese H5: “Estudantes percebem que o UX Design gera resultados organizacionais positivos” foi avaliada utilizando a variável Resultados Organizacionais (RO). A dimensão apresentou consistência interna adequada (α de Cronbach = 0,793), demonstrando confiabilidade do constructo.

A hipótese foi confirmada ($t = 5,55$, $gl = 26$, $p < 0,001$, $d = 1,07$), indicando que estudantes percebem significativamente que o UX gera resultados organizacionais positivos, com média superior ao ponto neutro da escala e efeito de magnitude grande (Tabela 9).

Tabela 9. Teste t para Resultados Organizacionais

	Estatística	gl	p	Dimensão do Efeito	Intervalo de Confiança a 95%			
					Lim. Inferior	Superior		
Resultados Organizacionais	t de Student	5,55	26,0	<,001	d de Cohen	1,07	0,587	1,54

Fonte: Elaborado pelos autores

5. Discussão

O presente estudo investigou a percepção de valor do UX entre 27 estudantes de mestrado em gestão estratégica, revelando um perfil com significativa representação do setor público (48,1%). A análise da estruturação da área de UX mostrou distribuição concentrada no nível básico (72% em empresas sem estrutura), com poucos respondentes nas demais opções de estrutura, que pode indicar um possível viés nas respostas dos estudantes, por terem perfil semelhante.

Os resultados confirmaram que estudantes de mestrado em gestão estratégica possuem percepção consistentemente positiva sobre o a Experiência do Usuário em múltiplas dimensões estratégicas. As quatro hipóteses testadas através de teste t de uma amostra (H1, H3, H4, H5) demonstraram percepções superiores ao ponto neutro, com efeitos de magnitude grande, indicando valorização substancial das práticas de UX.

A confirmação da percepção de vantagem competitiva ($t = 6,81$, $d = 1,31$) com o maior efeito observado indica que estudantes reconhecem fortemente o potencial diferenciador do UX, alinhando-se com os fundamentos teóricos de Porter (1980) e Barney (1991) sobre fontes de vantagem competitiva sustentável. Este resultado sugere que futuros líderes compreendem o UX como recurso estratégico capaz de gerar diferenciação duradoura.

A percepção de importância para liderança ($t = 6,06$, $d = 1,17$) corrobora os achados de Amant, Rukonić e Kieffer (2024) sobre o papel crítico do apoio gerencial na implementação de práticas de UX. O efeito grande observado sugere que estudantes reconhecem o UX como competência essencial para liderança moderna, o que pode facilitar futuras implementações organizacionais.

A percepção de resultados organizacionais ($t = 5,55$, $d = 1,07$), embora com menor magnitude entre as dimensões testadas, ainda apresentou efeito grande, indicando que estudantes valorizam benefícios operacionais tangíveis do UX. Este achado alinha-se com a literatura sobre a importância de demonstrar valor mensurável para obtenção de suporte organizacional (Silveira et al., 2021). A hierarquia observada entre as dimensões (Vantagem Competitiva > Importância para Liderança > Resultados Organizacionais) sugere que futuros líderes priorizam aspectos estratégicos de diferenciação competitiva, indicando percepção do UX como ferramenta primordialmente estratégica.

A confirmação da correlação entre percepção de ROI e valorização geral ($r_s = 0,616$, $p < 0,001$) mantém relevância teórica específica, demonstrando que percepção econômica se

associa com valorização holística do UX, consistente com os achados de Amant, Rukonić e Kieffer (2024) sobre a importância do ROI percebido para suporte organizacional.

A rejeição da hipótese sobre a importância da estruturação organizacional indica que a presença de áreas ou profissionais dedicados ao UX não influencia significativamente a percepção individual de valor entre estudantes de mestrado. Contudo, a análise descritiva mostrou que participantes de organizações com área estruturada de UX apresentaram maior percepção de valor ($M = 6,50$) comparado àqueles sem estruturação ($M = 5,31$), sugerindo possível efeito que não pôde ser estatisticamente confirmado devido ao tamanho amostral reduzido. A distribuição extremamente desbalanceada (apenas 2 participantes com área estruturada) limitou o poder estatístico da análise. Recomenda-se replicação com amostra maior e distribuição equilibrada entre níveis de estruturação organizacional para investigar adequadamente essa relação.

6. Conclusões

Uma das contribuições deste estudo consistiu em mostrar qual é a percepção dos estudantes de mestrado em gestão estratégica em relação à Experiência do Usuário, demonstrando como futuros líderes avaliam o UX em diferentes variáveis para geração de valor. Como resultado, demonstramos que estudantes do mestrado em gestão estratégica possuem percepção consistentemente positiva sobre UX.

A hierarquia observada nos efeitos (Vantagem Competitiva > Liderança > Resultados Organizacionais) sugere que aspectos estratégicos de diferenciação competitiva são particularmente valorizados por este público. A correlação significativa entre percepção de ROI e valorização geral indica que demonstrar retorno financeiro permanece relevante para obtenção de apoio organizacional.

Para validação definitiva do instrumento desenvolvido, estudos futuros deveriam aplicar o questionário em amostras maiores e mais diversificadas, além de contrastar percepções de líderes com experiências relatadas por profissionais de UX sobre apoio organizacional efetivamente recebido. Esta validação cruzada confirmaria a utilidade do instrumento como preditor de suporte organizacional às práticas de UX Design.

Referências

ALERYANI, Arwa. The Impact of the User Experience (UX) on the Quality of the Requirements Elicitation. *International Journal of Digital Information and Wireless Communications*, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 1-9, jan. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/338955160_The_Impact_of_the_User_Experience_UX_on_the_Quality_of_the_Requirements_Elicitation. Acesso em: 10 set. 2025.

AMANT, L.; RUKONIĆ, L.; KIEFFER, S. Perceived value of UX in organizations: a systematic literature review. *Design, user experience, and usability: user experience in advanced technologies*. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-61356-2_12. Acesso em: 12 set. 2025.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 10 jul. 2025.

- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. 3. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BOTCHKAREV, Alexei; ANDRU, Peter. A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems: Taxonomy and Application. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, [S. l.], v. 6, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.28945/1535>. Acesso em: 14 set. 2025.
- BUIS, Elaine E. G.; ASHBY, Simone S. R.; KOUWENBERG, Kristel K. P. A. Increasing the UX maturity level of clients. *Information and Software Technology*, v. 154, p. 107086, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107086>. Acesso em: 12 set. 2025.
- CHAWANA, Trevor; ADEBESIN, Funmi. The current state of measuring return on investment in user experience design. *South African Computer Journal*, [S. l.], v. 33, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18489/sacj.v33i1.950>. Acesso em: 14 set. 2025.
- CHOMIAK-ORSA, Iwona; ŁUCZAK, Kamila. The importance of user research methods in User Experience design. *Business Informatics*, [S. l.], n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.15611/ie.2022.1.01>. Acesso em: 14 set. 2025.
- FERREIRA, Diego Monteiro; VENTURELLI, Suzete. O design centrado no ser humano e os desafios para a interação humano-computador a partir da ISO 9241-210:2019. Disponível em: <https://datjournal.anhembibr.com/dat/article/view/559>. Acesso em: 14 set. 2025.
- GIRI, Nandhini; STOLTERMAN, Erik. An analysis of design maturity models used in design organizations. In: *DRS BIENNIAL CONFERENCE SERIES, 2022, Bilbao. Anais... Bilbao: [s.n.], 2022*. Disponível em: <https://doi.org/10.21606/drs.2022.276>. Acesso em: 14 set. 2025.
- HASSENZAHL, Marc; TRACTINSKY, Noam. User experience – a research agenda. *Behaviour & Information Technology*, v. 25, n. 2, p. 91–97, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01449290500330331>. Acesso em: 14 maio 2025.
- LUTHER, Laura; TIBERIUS, Victor; BREM, Alexander. User Experience (UX) in Business, Management, and Psychology: A Bibliometric Mapping of the Current State of Research. *Multimodal Technologies and Interaction*, [S. l.], v. 4, n. 2, art. 18, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/mti4020018>. Acesso em: 12 set. 2025.
- KASHFI, Pariya; NILSSON, Agneta; FELDT, Robert. Integrating User eXperience practices into software development processes: implications of the UX characteristics. *PeerJ Computer Science*, [S. l.], v. 3, art. e130, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.130>. Acesso em: 14 set. 2025.
- ÖZLEBLEBICI, Zafer; ÇETIN, Şahin. The Role of Managerial Perception within Strategic Management: An Exploratory Overview of the Literature. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, [S. l.], v. 207, p. 296-305, 20 out. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.099>. Acesso em: 10 set. 2025.
- PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press, 1980.

SILVEIRA, Sofia A. M. et al. UX Work in Software Start-Ups: Challenges from the Current State of Practice. In: AGILE PROCESSES IN SOFTWARE ENGINEERING AND EXTREME PROGRAMMING, 22., 2021. Anais... Cham: Springer, 2021. p. 19-35. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-78098-2_2. Acesso em: 05 set. 2025.