



Recomendações para a Gestão do Conhecimento em *Design* numa Fintech Digital Brasileira de Grande Porte

Recommendations for Managing Design Knowledge Inside A Big Brazilian Digital Fintech

Recebido: 13/09/2023 | Revisado: 24/09/2023 | Aceito: 27/09/2023 | Publicado: 01/01/2024

<https://www.doi.org/10.5281/zenodo.8386222>

Weynner Kenneth Bezerra Santos

USP/Esalq

<https://orcid.org/0000-0001-7420-8718>

wey.uxr@gmail.com

Bruno Andrade Costa

USP/Esalq

<https://orcid.org/0000-0002-4320-8587>

drbrunoandradecosta@gmail.com

Rafael Guem Murakami

USP/Esalq; UNICID; Faculdade Flamingo

<https://orcid.org/0000-0002-5270-278X>

rguemm@gmail.com

Resumo

Este estudo mapeia os principais desafios ágeis, soluções, stakeholders e as atividades no trabalho de designers numa instituição financeira digital nacional de grande porte, listando recomendações para a criação de um repositório de conhecimentos a partir de revisão assistemática e dinâmicas em grupo; e propõe um modelo de fluxograma ilustrativo de todo esse processo, objetivando o gerenciamento dos interesses do time avaliado e o controle de qualidade do design na empresa participante. Para o estudo foi utilizado revisão não sistematizada aplicada a um estudo de caso. Os resultados são alcançados quando, a partir da totalidade dos resultados de projeto, são sugeridas recomendações aos principais problemas levantados, incluindo as já dadas pelos profissionais participantes, bem como as fornecidas pela própria pesquisa; e na proposição de um repositório de atividades, desafios, soluções e stakeholders, aqui chamado modelo de gestão de crises no contexto ágil de designers seus gerentes.

Palavras-chave: agilidade; banco digital; gestão de produto; tecnologia financeira



Abstract

This study maps the main agile challenges, solutions, stakeholders and activities in the work of designers in a large national digital financial institution, listing recommendations for creating a knowledge repository based on unsystematic review and group dynamics; and proposes a flowchart model illustrating this entire process, aiming to manage the interests of the evaluated team and control the quality of design in the participating company. For the study, a non-systematized review applied to a case study was used. The results are achieved when, based on the totality of the project results, recommendations are suggested to address the main problems raised, including those already given by the participating professionals, as well as those provided by the research itself; and in proposing a repository of activities, challenges, solutions and stakeholders, here called a crisis management model in the agile context of designers and managers.

Keywords: agility; digital bank; product management; financial technology

1. Introdução

O Brasil registrou em 2021 um total de 1.466 *fintechs* segundo estudo da Fincatch (Pereira, 2021), dentre as quais, destacam-se aquelas das áreas da Gestão de Negócios (19,85%), Pagamentos (13,98%), Crédito (13,23%) e Contas Digitais (6,48%). De acordo com levantamento realizado (Ferrari, 2021), pelo menos 82 Mi de contas de usuários estão distribuídas entre os sete maiores bancos digitais do Brasil. *Fintechs* são uma das frentes que mais recebe investimentos e aportes de risco: dos 11 bilhões de dólares que já foram investidos no ecossistema de startups brasileiras, as *fintechs* lideram com um total de 331 milhões (Pereira, 2021). Houve ainda um aumento médio da quantidade de contas por pessoa de 2020 para 2021 (de 3,2 para 3,9) e a maior parte dos usuários compõem suas carteiras por ambos os bancos tradicionais e digitais.

Tudo isso traz grandes implicações, não apenas a nível econômico, mas também numa camada operacional e metodológica. Sendo as *fintechs*, campeãs no recebimento de aporte e no crescimento financeiro, mesmo durante a pandemia do Covid-19, grande parte das relações trabalhistas e hierárquicas, bem como os processos e modelos mentais criativos sofreram mudanças (McKinsey 2021), algumas ainda imperceptíveis, para se adaptar aos grandes players.

Um dos muitos dilemas dessas empresas está na mudança dos times de projetos para times de produto (Asana, 2022), resultado da visão descentralizada, objetiva, cruzada



e humanizada que as empresas construíram para suas equipes de profissionais criativos, vide engenheiros, designers, analistas, marqueteiros, recursos humanos (ou gestores de pessoas) e pessoas de negócios. E se estudada a evolução das instituições financeiras, bancos tradicionais quase sempre foram mais voltados aos métodos de cascata, e os digitais voltados à agilidade. Hoje em dia, contudo, essa divisão já não existe, e agilidade não é mais o ingrediente secreto para a inovação, entregas rápidas e times enxutos.

O *waterfall* também não é mais visto como um planejamento engessado, mas ambos têm seu momento no ciclo de vida dos produtos e das organizações (Pedroso, 2020). Dentro dessa influência da *fintech* na agilidade e da agilidade na *fintech*, foram mapeados os atores desse processo e todos os níveis metodológicos pelos quais perpassam seus trabalhos e suas decisões, tendo como base o dia-a-dia dessa grande *fintech*.

Hoje em dia, a maior parte dos desafios que envolvem o Design Ágil e a Pesquisa Ágil está relacionada ao prazo das entregas; à profundidade das entregas no tempo que lhes é permitido; e na validação dos dados (Twidale e Hansen, 2019). Nesse sentido, há um choque de valores (Knapp et al., 2017; Nussbaum, 2011): de um *Design* e pesquisa que se enriqueceram metodologicamente e estão cada vez mais aptos ao contexto empresarial, mas que perde qualidade se, e somente se, alterar completamente seus próprios processos, sendo que algumas etapas, especialmente de testes, possuem requisitos mínimos de qualidade.

Assim a atual pesquisa teve como objetivo realizar o mapeamento dos principais desafios ágeis com as possíveis soluções em uma instituição financeira digital nacional de grande porte.



2. Referencial Teórico

2.1. Fintech

A *fintech* começou com o início da globalização financeira com a interconexão de cabos transatlântico entre a Europa e a América em 1866 até a invenção do primeiro caixa eletrônico *Automatic Teller Machine (ATM)* em 1967, assim revolucionando o setor financeiro, adaptando as tecnologias analógicas para transmissão mais rápida de informações financeiras, transações de pagamento em todo o mundo (Setiawan e Maulisa, 2020). As *fintechs* ajudam nas inovações tecnológicas do mercado financeiro, criando modelos de negócios com o uso da tecnologia em serviços digitais (BACEN, 2020).

Na tabela 1 é demonstrada a evolução da fintech com os marcos de cada momento.

Tabela 1: Evolução da Fintech

Era	Período	Evento	Causa da transição
Fintech 1.0	1866-1967	Revolução Industrial	Queda do comércio de escravos
Fintech 2.0	1967-2008	Processo da Internet/digital	Fim da guerra fria/ascensão da descolonização
Fintech 3.0	2008-2013	Smartphones, Plataformas de mídia social e novos serviços financeiros	Crise financeira de 2008
Fintech 4.0	2013-2019	Indústria 4.0, Aprendizagem de Máquina, mercados emergentes	COVID-19
Fintech 5.0	2019-atual	Mercados financeiros avançados, economias circulares, desenvolvimento de inovações, cidades inteligentes, sistemas baseados em nuvem, big data e internet das coisas.	

Fonte: Adaptado de Mah et al. (2022)

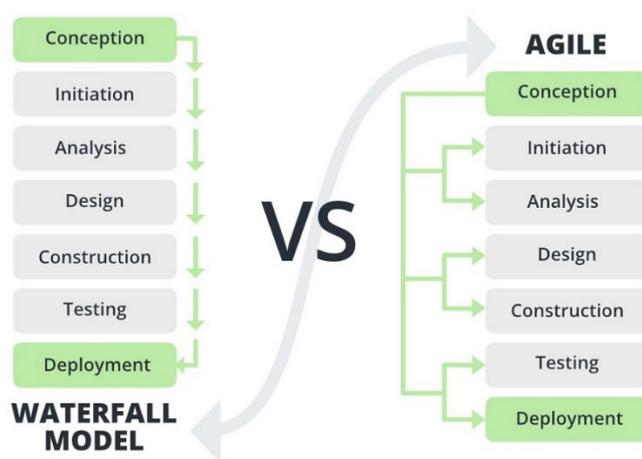
No Brasil, as *fintechs* podem ser categorizadas de crédito, de pagamento, gestão financeira, empréstimo, investimento, financiamento, seguro, negociação de dívidas,

câmbio e multisserviços (BACEN, 2020). E as *fintechs* em território brasileiro podem atuar em dois tipos de crédito como intermediação entre credores e devedores em Sociedade de Crédito Direto (SCD) e a Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP), cujas operações constarão do Sistema de Informações de Créditos (SCR); as fintechs que querem operacionalizar com a as linhas de crédito SCD ou SEP devem solicitar autorização ao Banco Central e todas as fintechs são regulamentadas desde abril de 2018 pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) – Resoluções 4.656 e 4.657 (BACEN, 2020).

2.2. Método Waterfall e Ágil

O método *waterfall* (cascata) faz a referência da cascata de água, onde a água nunca retorna a sua origem, dessa forma é feita a analogia de que existe uma ordem preditiva a ser seguida, ou seja, de ordem sequencial, onde para seguir para o próximo passo faz necessário finalizar o passo anterior, a utilização do método *waterfall* tem como guia norteador PMBOK (Fonseca et al., 2023). Já o método ágil é mais flexível e adaptável a situação que será utilizado (Fonseca et al., 2023), na figura 1 é demonstrado a comparação entre os dois métodos.

Figura 1: *Waterfall* vs Ágil



Fonte: Geeks for geeks, 2023



3. Metodologia

Foi utilizada uma abordagem abductiva de pesquisa (Gonzalez e Haselager, 2002). Nesse sentido, foi definida a seguinte hipótese: "é possível gerir mudanças no design de novos produtos numa *fintech* digital através de um modelo baseado num mapa [orgânico] de direcionamentos". Primeiramente, foi realizada uma revisão não sistemática de literatura (Rother, 2007) para contextualização do problema exposto. Ainda que não se trate de uma revisão sistemática de literatura especializada em metodologias ágeis para Design e pesquisa, foram utilizados alguns critérios na seleção de conteúdos relevantes a este trabalho (Tabela 2).

Tabela 2. Critérios de inclusão de conteúdo para revisão assistemática de literatura

Critério	Descrição
Quanto ao conteúdo das fontes	Metodologias, métodos, modelos e/ou ferramentas para gestão ágil do design e da pesquisa de produto; gestão de crises e/ou mudanças ágeis; principais abordagens contemporâneas do Design e da pesquisa em empresas.
Data das publicações	Conteúdos dos últimos 30 anos, tendo em vista que a criação do Design Thinking e o que levou à sua criação será usado como marco principal desta revisão.
Tipo das publicações	Livros dos principais autores dos métodos ágeis ou de design contemporâneo (a partir de 1980); guias e manuais ágeis; artigos científicos, livros brancos e boletins de notícia especializados.
Natureza dos dados	Secundários (análises de experimentos) e terciários (análises de análises e não-análises). Serão muito utilizados conteúdos de caráter teórico ou fundamenlista.
Ferramentas de pesquisa	Livros digitais e físicos adquiridos em lojas e/ou livros e artigos em publicações de caráter aberto gratuito. Foi recorrente o acesso à plataforma JSTOR.

Fonte: Dados originais da pesquisa



Journal of Technology & Information

Define-se aqui como contemporâneo o momento atual, marcado pelo fim dos movimentos Moderno e Pós-Moderno (Bürdek, 2010), a ascensão do terceiro grande paradigma do *Design* (Nijs, 2019) e a criação do *Design Thinking* de Brown (2008). Ao se chocar tais conteúdos, esperava-se entender um pouco melhor as relações entre as [nem tão novas] dinâmicas empresariais, um Design que levava em maior consideração as necessidades dos negócios e a importância de testar com usuários, e a adaptação de seus processos para gerir mudanças e possíveis falhas criativas.

Logo após, sessões de dinâmica cocriativa (Hanington e Martin, 2012) para agrupamento e aprofundamento das principais atividades e dos desafios no contexto de fintechs digitais. Este quasi-experimento foi composto de três etapas para mapear as principais dificuldades de um time de design e como eles lidam com essas crises: quais as principais crises? Que soluções normalmente são dadas a elas? Qual o seu processo decisório? Há outras opções disponíveis? Que stakeholders essas pessoas impactam ou são impactadas por? Qual o grau de influência desses *stakeholders* no processo decisório? Que carências estratégicas, operacionais, técnicas e comportamentais existem que colaboram para impedir alcançar a melhor solução? Para isso, foram realizadas onze dinâmicas ao todo, sendo dois gerentes de Design; três designers de produto, dois de conteúdo e de quatro pesquisa.

Como todas as sessões foram realizadas à distância, foi necessário que eles acessassem a sala virtual criada no Google Meet via computador, e que possuíssem boa conexão de internet. No quebra-gelo, os participantes foram apresentados ao projeto de pesquisa, objetivo e regras de conduta. Todos já tinham assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido [TCLE]. Nessa primeira parte, houve uma conversa mais aberta e rápida, como forma de aliviar a tensão e determinar o tom do experimento que iriam participar. Apesar de terem nomes, emails e dados coletados no TCLE para fins legais; bem como vozes, imagens e opiniões via gravação, nenhum desses dados foi disponibilizado em público ou foi inserido nessa publicação para fins de privacidade e



anonimidade. O TCLE terá validade de seis meses após conclusão da pesquisa. No ato de exclusão dos dados brutos após pesquisa, os participantes deverão ser informados, bem como da publicação da pesquisa final.

Na rodada de discussões, os participantes elencaram e agruparam atividades, stakeholders e desafios em seus trabalhos. Essa foi uma atividade individual, e nenhum participante teve contato com outro. Eles construíram o passo-a-passo de suas atividades, em design e em liderança de design, e inseriram em cada uma os obstáculos e iniciativas que tiveram para de resolvê-los. Finalmente, após a construção da jornada, houveram agradecimentos e avisos legais para encerrar a dinâmica.

O fluxo de atividades, bem como agrupamentos, *stakeholders*, principais problemas/desafios e suas soluções – reais e ideais – foram mapeados e sintetizados por cargo, devido à natureza dos trabalhos de cada uma dessas quatro especialidades no *Design*. A ideia foi, primeiramente, dar voz a esses problemas, trazê-los à tona, e só então, pensar em endereçar soluções, na forma de recomendações e de um modelo de gestão de decisões, para cada grupo de profissionais.

4. Análise e Interpretação dos Resultados

4.1. Discussão

Neste estudo de caso, foi mapeada toda a estrutura que compõe uma equipe de produto desta *fintech* brasileira de grande porte. Dessa estrutura, foi recortado um time de *Design*, alvo deste estudo, para posterior detalhamento. Foi usado como base o modelo Spotify de divisão de trabalho em Produto (MELLO, 2018). Um exemplo dessa estrutura pode ser compreendido na Tabela 3.



Tabela 3. Exemplo de hierarquia de um único time ágil de produto e suas siglas

Nível	Posição				
Nível 1	CPO – "Chief Product Officer" (Diretor, VP, Head Sênior)				
Nível 2	<i>Head Design</i>		<i>Head Produto</i>	<i>Head Tecnologia</i>	
Nível 3	Gerente <i>Design</i> Produto (PDM)		Gerente Produto (PM)	Gerente Tecnologia (TM)	
Nível 4	<i>Designer</i> Produto (PD)	<i>Designer</i> Conteúdo (CD)	Pesquisador (UXR)	Equipe Design	Desenvolvedor (DEV)

Fonte: Mello, 2018.

Neste modelo, cada esquadrão (do inglês, *squad*) é formado por uma equipe que compõem profissionais distintos unidos para desenvolver um ou mais projetos de mesma natureza. Eles seguem regras, conduta, processos, políticas e até possuem planos de crescimento verticalizados em carreira. Para garantir a qualidade e satisfação do trabalho desses profissionais, criam-se então os capítulos (do inglês, *chapters*). O conjunto de *squads*, cada um cuidando de parte de um produto maior, forma uma tribo (do inglês, *tribes*), as quais totalizam aquele projeto ou parte significativa de um portfólio. A Figura 2 apresenta tais níveis hierárquicos e suas funções desempenhadas nos times de Produto e Design no modelo Spotify.

Figura 2. O Modelo Spotify para organização das equipes de trabalho

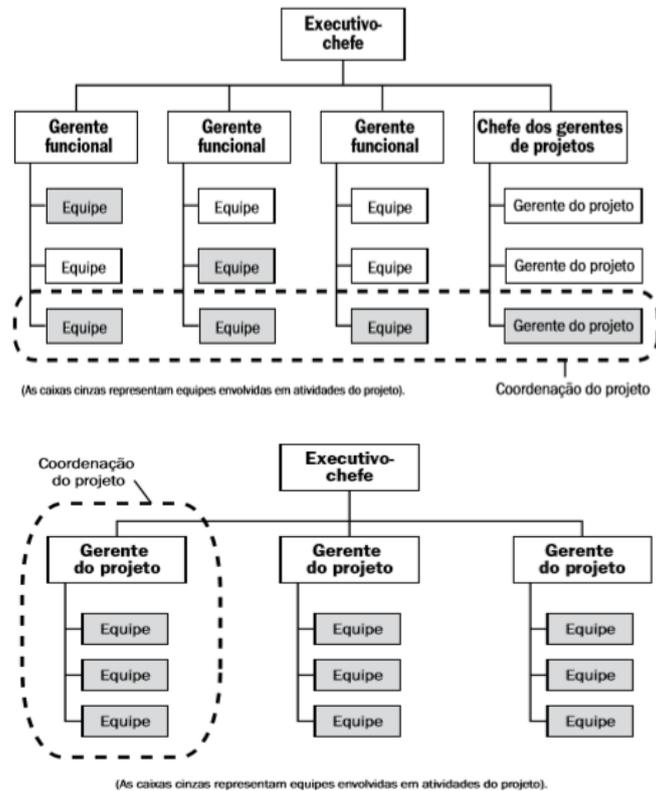


Fonte: Cruth, 2022

O conjunto de tribos é gerenciado por um Diretor Geral, um Head Sênior ou até mesmo um profissional de nível-C – normalmente, na figura do CPO (em inglês, *Chief Product Officer*). As Guildas (do inglês, *guilds*) nada mais são que comunidades formadas voluntariamente pelos profissionais de muitos níveis das tribos para discutir e investir num ou mais tópicos de mesmo interesse. Cada tribo possui pelo menos um Trio (do inglês, *TPD Trio*), composto por um líder de tecnologia, um de produto e um de *Design*.

Na conversão de duas ou mais tribos, surgem as Alianças (do inglês, *Alliances*). No Modelo Spotify (Kniberg e Ivarsson, 2012), podemos dizer que as lideranças de um *squad* estão no nível três; as de uma tribo no nível dois; e as de uma aliança no primeiro. Há muita semelhança entre o Modelo Spotify e as estruturas organizacionais dos tipos Projetizada e Matricial Forte (PMI, 2017), conforme demonstrado nos fluxogramas da Figura 3:

Figura 3. Matricial forte (esquerda) e projetizada (direita)



Fonte: PMI (2013)

Em ambas há moderada à total autoridade conferida aos gerentes de projeto, que também atuam integralmente à frente das atividades da equipe. Apesar das similaridades, não fica claro se o Modelo Spotify (Kniberg e Ivarsson, 2012) foram de fato inspirados nas propostas dos Guias PMBOK, mas em seu artigo, eles chegam a mencionar a aprovação do modelo por Alistair Cockburn, um dos fundadores do movimento ágil, que afirmou que buscava alguém para implementar esse modelo desde a década de 1990.



4.2. Resultados das dinâmicas em grupo com *designers* de produto

Os resultados foram divididos em subtópicos para cada cargo dos participantes. Na Tabela 4 estão contidos os principais resultados das dinâmicas com *designers* de produto.

Tabela 4. Alguns dos principais resultados das dinâmicas com *designers* de produto

Grupo	Subgrupo	Stakeholders	Desafios	Soluções
PD1 -- Planejamento	PD1.1 -- Definições de OKR	GPM, PM, TM, DA, DesignOps	Falta de visão estratégica das lideranças de produto (OKR global).	N/A [Não se aplica]
	PD1.4 Documentação de planos	– PM, PDM, TM, Dev, PD, UXR	Atualizar documentação.	a Definir uma periodicidade para atualizar documentação.
PD2 – Execução	PD2.3 – Design de fluxos	TM, ProductOps	Dev, N/A	N/A
	PD2.5 Prototipação	– CD	<i>Design System</i> não traz informações sobre status dos componentes, ocasionando a busca por alternativas para o uso objetivo do fluxo.	<i>Design System</i> trazer mais visibilidade em todas as skills dos componentes que estão prontos para o uso.
PD4 -- Monitoramento	PD4.1 -- <i>Tracking</i>	PM, DesignOps	DA, <i>Trackings</i> errados.	Melhorar o ambiente de QA (ambiente de teste).

Fonte: Resultados originais de pesquisa

No caso dos *designers* de produto, a maior parte de seus problemas se concentram na tomada de decisões, no desalinhamento de visão de suas lideranças e na consequente mudança contínua de prioridades. Seus processos são inchados, com muitas atividades repetidas em diversos ciclos desnecessários (Nussbaum, 2011; Pedroso, 2020).



Atividades de pesquisa são negligenciadas, muitos produtos são desenhados e entregues sem qualquer validação (Bergen et al., 2012), comprometendo suas chances de sucesso. Ao chegar nos altos níveis, como não há dados que embasam as decisões projetuais, os produtos são retornados para revisões. Apesar de tudo, a equipe de designers também precisa aprender a lidar com redirecionamentos, por vezes importantes. Por este motivo, foram propostas algumas recomendações para esses problemas (Tabela 5).

Tabela 5. Recomendações para tratamento dos principais problemas sintetizados pelos *designers* de produto

Problema	Descrição	Recomendação
1. Objetivos desalinhados	Muitos dos objetivos de <i>Design</i> estão desalinhados dos propostos pelas lideranças de Produto e Negócios, mas alguns fazem mais sentido.	Alinhar periodicamente propostas, expondo visão de Design e motivo das decisões (baseadas em dados de mercado, internos ou de pesquisa).
2. Agenda congelada	Excesso de atividades para um único colaborador, preenchendo toda a sua agenda e impedindo sua participação em tarefas secundárias.	Mapear quantidade de entregas não realizadas no trimestre, propostas canceladas; e quantas foram entregues com sucesso.
3. Propostas sem base	Muitas das propostas de design se baseiam apenas no know-how profissional, sem ter passado por qualquer validação de mercado ou com usuários.	Definir métodos de validação e priorização de propostas de design, e tentar estabelecer relações com resultados de pesquisas novas ou antigas.
4. Liderança míope	Lideranças intermediárias em desacordo com a visão das altas lideranças, gerando trabalhos que precisam ser revisados várias vezes.	Alinhar conjuntamente com as altas lideranças e dar visibilidade ao decorrer das propostas, evitando surpresas indesejadas no final.
5. Padrões obsoletos	<i>Design System</i> impedindo alcançar experiências significativas nas propostas de design por não suportar tecnicamente as necessidades dessas propostas.	<i>Design System</i> não existe para impor: realizar revisão técnica para atualizar novos padrões de componentes, telas e interação (<i>Design System v2</i>).



Problema	Descrição	Recomendação
6. Dados sem confiança	Excesso de monitoramento com dados irregulares.	Criar metodologia para monitoramento e atualização de dados monitoráveis.
7. É difícil monitorar	Pouca agenda e excesso de dados torna difícil ter uma visão completa dos produtos.	Criar fórmula para priorização de dados, reduzindo dashboards apenas ao necessário.
8. Liderança impositiva	Lideranças dão muitas ordens sem qualquer base.	Negociar alternativas e gerenciar as expectativas dessas lideranças para garantir coerência das entregas.

Fonte: Resultados originais de pesquisa

Algumas dessas recomendações são simples mudanças na forma como a definição de atividades é negociada (Fisher et al., 2013), uma vez que, além de as entregas de *design* de produto serem muito visuais e abertas à interpretação, elas precisam estar realmente alinhadas às visões estratégicas do time de Produto (Doerr, 2019). Adicionalmente, é necessária a implementação da gestão de cronograma (PMI, 2017), dentro da gestão do roadmap de entregas (Knapp et al., 2017).

4.3. Resultados das dinâmicas em grupo com designers de pesquisa

A Tabela 6 apresenta os principais resultados com pesquisadores, e a Tabela 11 seguinte agrupa as principais recomendações para tratar os problemas mapeados nesse grupo, algumas com soluções conhecidas e baseadas em sugestões do próprio grupo, outras dadas no projeto.



Tabela 6. Alguns dos principais resultados das dinâmicas com pesquisadores de UX

Grupo	Subgrupo	Stakeholders	Desafios	Soluções
UXR4 -- Levantar o problema	UXR4.1 -- Acesso às metas e desafios do quarter	PDM, GPM, PM, e <i>Head</i> do Negócios ou Produto, VP	Falta na clareza dos OKRs da área.	Alinhar as oportunidades de pesquisa com as OKRs da tribo.
	UXR4.2 -- Mapear principais dúvidas e hipóteses do time	-- PD, CD, DA, BA	Tempo/agenda dos <i>stakeholders</i> para participar das agendas iniciais; Pesquisa não é priorizada por PD e lideranças.	Necessidade de priorizar quais <i>stakeholders</i> são mais importantes e de conversar diretamente para estabelecer o melhor horário.
UXR9 -- Executar pesquisa	UXR9.1 -- Recrutamento	-- UXR, <i>ReOps</i>	Conseguir participantes é difícil.	Abordar mais pessoas que o necessário e contratar fornecedor (externo).
	UXR9.6 -- Execução da pesquisa	-- da	Participante desengajado durante o procedimento.	Solicita atenção e isolamento do participante para se manter na dinâmica.
UXR10 -- Estudar resultados de pesquisa	UXR10.2 -- Análise e síntese de dados	-- UXR, PD, CD, PDM	Fazer a sós pode gerar vieses.	Sessões rápidas de coanálise com colegas e coanálise assíncrona.

Fonte: Resultados originais de pesquisa

Numa análise geral, a maior parte dos problemas parece ter relação com cronograma (PMI, 2017), já que é difícil alinhar uma mesma agenda para realização de algumas tarefas que dependem da participação e do engajamento de determinados *stakeholders*; a sensação de que pesquisa é um tema despriorizado pelas lideranças (Fisher et al., 2013); com a comunicação, uma vez que é difícil entender os objetivos e



resultados-chave do time no trimestre; e finalmente a questão do desengajamento e descentralização de informações.

Foi necessário, durante a síntese, separar aqueles considerados *stakeholders* essenciais ao desenvolvimento da tarefa, daqueles opcionais/temporários. Os pesquisadores também não conseguiam diferenciar alguns cargos, visto que cada time possui a própria percepção sobre esses cargos (Kniberg e Ivarsson, 2012). Quanto ao repositório, como cada aliança (no contexto da instituição pesquisada, unidade de negócio) tem seu próprio corpo e modelo de gestão, todos se utilizam das mesmas ferramentas para fins de repositório, mas cada uma com seu próprio layout e modo de arquivamento. Isso torna difícil a busca por informações por outros pesquisadores, já que cada um está acostumado com o próprio modelo de arquivamento (PMI, 2017). Seguem na Tabela 7 as principais recomendações para os problemas mapeados com pesquisadores.

Tabela 7. Recomendações para tratamento dos principais problemas sintetizados pelos pesquisadores

Problema	Descrição	Recomendação
1. OKRs confusos	Não é claro o suficiente, levando a múltiplas interpretações ou simplesmente não trazem qualquer benefício real.	Garantir que a pessoa pesquisadora segue, em seu trabalho, os mesmos OKRs.
2. Pesquisa desvalorizada	Pesquisa é um exercício cansativo de convencimento e auto-afirmação. Muitas vezes, é necessária a ordem de uma alta liderança para que stakeholders participem das atividades de pesquisa e em outras, nem mesmo as lideranças fazem sua parte.	Investigar o motivo pelo qual a pesquisa ainda não comprou stakeholders. Que visão essas pessoas têm de pesquisa para que seja possível agregar valor ao Produto? Modificar os entregáveis de Pesquisa para se adequar a Produto.



Problema	Descrição	Recomendação
3. Repositório sem padrão	Cada tribo tem seu próprio modelo de repositório de pesquisas, mesmo que todas usem a mesma ferramenta (o <i>Confluence</i>).	Desenhar coletivamente um layout padrão de repositório e pesquisa de conteúdo.
4. Dificuldade em recrutar participantes de pesquisa	Os participantes demoram a engajar, às vezes nem engajam. Muitos aceitam e depois cancelam a participação. Outros simplesmente faltam ao evento.	Mapear nos últimos doze meses de pesquisa os principais momentos onde houve aumento e diminuição na participação de convidados em eventos de pesquisa.
5. Liderança dominante	Lideranças só querem fazer tudo do jeito delas, têm dificuldade em delegar e fazem birra se de outro modo.	Negociar alternativas de pesquisa de acordo com resultado desejado e impacto previsto.

Fonte: Resultados originais de pesquisa

Para os pesquisadores, o maior problema também está na negociação de entregas (Fisher et al., 2013), porque muitas pesquisas são metodologicamente impecáveis [nas palavras de muitas lideranças da empresa], mas sem muito impacto, pois trazem resultados muito abrangentes. Eles também precisam trabalhar a comunicação, quanto a como traduzem os resultados de pesquisa em atividades de *design* (Project Practical, 2023).

4.4. Resultados das dinâmicas em grupo com designers de conteúdo

São apresentados os principais resultados obtidos nas sessões com *designers* de conteúdo (Tabela 8).



Tabela 8. Alguns dos principais resultados das dinâmicas com designers de conteúdo

Grupo	Subgrupo	Stakeholders	Desafios	Soluções
CD1 – Briefing	CD1.2 – Analisar tickets de atendimento	PDM, PM	Identificar em tickets de atendimento da experiência se isso pode ser resolvido no conteúdo ou fluxo.	PM/PDM identificar a importância de ter a pessoa de conteúdo identificando oportunidades de melhoria.
CD2 – Discovery	CD2.1 – Pesquisa de conteúdo	PD, UXR, PM	Processo burocrático de pesquisa: pouco tempo para o projeto e o processo de pesquisa/testes leva ainda mais tempo.	N/A
	CD2.4 – Benchmarking de termos	N/A	Não ser inserida em início de projetos faz a gente ter alguns desalinhamentos durante o processo.	Trazer mais visibilidade para o trabalho de conteúdo com apresentações periódicas/cases.
CD3 – FAQ	CD3.1 – Produção de FAQ ou glossário	PD, PM	Dificuldade em receber corretamente as regras para a criação desses artigos.	Alinhamento e validação de regras de negócio.
CD4 – Criar conteúdo	CD4.1 – Produzir conteúdo	PDM, PD, PM	Sugestões baseadas em "achismos" e "gosto pessoal" das pessoas acima.	Pesquisa de termo para apontar qual é o mais familiar para pessoa usuária a partir de pesquisas no google, tickets e benchmarking.



Grupo	Subgrupo	Stakeholders	Desafios	Soluções
CD6 – Apresentar resultados	CD6.1 – Resultados de pesquisa de termos	PDM, PM	A pesquisa de termos não é levada a sério, e deveria ser considerada desde o começo do fluxo de projeto.	Lideranças de conteúdo defender os resultados para o time de Produto, trazendo exemplos/cases e realizando workshops.
	CD6.2 – Negociar alterações			

Fonte: Resultados originais de pesquisa

Os problemas relatados pelos designers de conteúdo podem ser resumidos em três grandes grupos: o primeiro, sobre a gestão de tempo (PMI, 2013) e o excesso de trabalho, quando esses profissionais são responsáveis por produzir o conteúdo escrito de todo um grupo de produtos de um aplicativo digital, diferente dos designers de produto, que há um para cada time. O segundo grupo é o da auto-validação e resistência das lideranças (Fisher et al., 2013): o pessoal de conteúdo precisa estar constantemente defendendo os resultados de suas propostas, mesmo sendo especialistas no que fazem ou até mesmo trazendo pesquisas com usuários que validam seus resultados (Bergen et al., 2012). As lideranças, além de impor muitas vezes a própria visão de produto aos resultados de conteúdo, ainda evitam alguns resultados validados e provável sucesso social. Muitas dessas lideranças de produto e negócio, quando confrontadas acerca do motivo de uma decisão unilateral, afirmam que 'foi por razões comerciais ou estratégicas' (Fisher et al., 2013).

Por último, o grupo de visão estratégica e repositório, quando esses profissionais têm dificuldade de garantir que os resultados de seus trabalhos estão totalmente alinhados à visão estratégica das lideranças, seja porque realmente há desalinhamento ou porque



simplesmente suas entregas não trouxeram os resultados esperados 'que comprovem a opinião pré-formada do líder' (Bürdek, 2010; Nussbaum, 2011). Para essas e outras questões, é apresentado abaixo um quadro (Tabela 9) com recomendações para seu tratamento:

Tabela 9. Recomendações para tratamento dos principais problemas sintetizados pelos designers de conteúdo

Problema	Descrição	Recomendação
1. Excesso de trabalho	Há poucos <i>designers</i> de conteúdo para muitos <i>squads</i> , e os designers de conteúdo, de todos os produtos da tribo.	Rever a estratégia de alocação dos <i>designers</i> de conteúdo, talvez, seguindo o mesmo modelo dos designers de produto: um por <i>squad</i> .
2. Liderança egoísta	Lideranças não aceitam resultados de propostas de conteúdo, mesmo quando validadas com usuários, simplesmente porque não concordam com seu viés.	Negociar resultados e mudanças, buscando uma relação de ganha-ganha. A empresa precisa investir mais no comportamento sadio e positivo de seus líderes.
3. Repositório acessível	Há pouco tempo para dedicar à realização e acompanhamento de tantas propostas e pesquisas de conteúdo, sendo comum ocorrer desalinhamentos no decorrer do trabalho.	É preciso criar uma alternativa mais ampla de repositório, com resultados mais acessíveis para lideranças de produto e negócio, e com motivos por trás de propostas mais evidentes. O repositório deve ser atualizado no decorrer de todo o projeto, com intervenção de lideranças em caso de desvios do objetivo pretendido.

Fonte: Resultados originais de pesquisa

Este é o terceiro grupo que faz alguma reclamação de sua gerência em produto, o que pode realmente implicar em falhas comportamentais da gestão, necessitando que a empresa revise seus padrões de liderança (Schein, 2009). O repositório também surge como algo que necessita de um padrão (Walsh et al., 1991), corroborando com a recorrência deste problema em todos os grupos pesquisados.



4.5. Resultados das dinâmicas em grupo com gerentes de *design*

Por último, são trazidos abaixo os principais resultados obtidos nas sessões com gerentes de *design* (Tabela 10).

Tabela 10. Alguns dos principais resultados das dinâmicas com gerentes de *design*

Grupo	Subgrupo	Stakeholders	Desafios	Soluções
PDM1 – Direcionando esforços	PDM1.2 – Negociar participação de Design	– Head de Design	Há baixa maturidade na compreensão do Design pela empresa.	Sempre ir além, ter entregas acima do esperado.
PDM2 – Gestão do design	PDM2.1 – Coordenar soluções de Design	– PD, PM	Desencontro entre ideiação e oportunidade de negócio.	- Sessões de <i>Briefing</i> mais profundas e alinhamentos mais curtos (<i>checkpoints</i>).
	PDM2.3 – Gerenciar prazos e entregas	– Todos	Seguir prazos estipulados sem estar previamente alinhados com demais times e organizar a agenda diante de tantas reuniões solicitadas.	Tomar essas decisões em conjunto, com todos os envolvidos, e avaliar cada pauta para saber a necessidade de encontros síncronos.
PDM3 – Controle de qualidade	PDM3.1 – Gestão da práxis projetual	– PD, CD, UXR, DesignOps	Subjetividade do Design.	N/A
PDM5 – Gestão de pessoas	PDM5.1 – Gestão de carreiras e PDI	– PD, CD, UXR, TM, PM, DesignOps	Conhecer e se relacionar apenas de maneira virtual, e identificar e qualificar as habilidades dos colaboradores.	Encontros presenciais pontuais e criação de um processo fácil para o liderado realizar e engajar em seu PDI.



Grupo	Subgrupo	Stakeholders	Desafios	Soluções
PDM6 – Gestão de entregas	PDM6.2 Compilar processos e resultados	– Todos e	Registrar atividades dos times em padrões executivos para criar banco de conhecimentos.	Engajar e cobrar essa ação para que o time se divida e realize essa documentação.

Fonte: Resultados originais de pesquisa

Além de se repetirem problemas de autovalidação, a necessidade constante de convencer a empresa da importância do *Design* (Bürdek, 2010; Nussbaum, 2011) – como se não fosse o suficiente o fato de que sem *Design*, não haveria produto – e questões de agenda, as lideranças precisam lidar com pedidos constantes de revisão por parte dos liderados, e de mudança por parte das altas lideranças. O fato de muitas entregas de *Design* serem feitas sem embasamento em dados internos ou de pesquisa também motiva muitas críticas, ainda que as boas práticas e heurísticas de design tenham sido aplicadas; e mesmo que o motivo de pouca pesquisa para embasar seja o excesso de pedido de telas e componentes gráficos, que lota agenda dos liderados (Cruth, 2022; Knapp et al., 2017; PMI, 2017).

Parte disso está ligado ao fato apontado por um dos gerentes de design participantes: o *Design* é subjetivo! (Bergen et al., 2012) As humanidades sempre enfrentam muita dificuldade em defender propostas e soluções, mesmo que baseadas em conhecimentos formais do campo, se não houverem números atrelados a elas. Já se percebeu na empresa que propostas que vinculam dados internos de uso do produto a métricas de desempenho (Doerr, 2019) são mais facilmente aceitas.

Também, a distância do trabalho (tendo em vista que todo o corpo operacional de analistas trabalha em regime domiciliar) dificulta mudanças e correções rápidas de curso



(McKinsey, 2021; Pedroso, 2020), bem como a gestão dos interesses, do engajamento e das carreiras dos liderados. Abaixo, segue um compilado de recomendações para os principais problemas citados pelos PDM (Tabela 11).

Tabela 11. Recomendações para tratamento dos principais problemas sintetizados pelos gerentes de Design

Problema	Descrição	Recomendação
1. <i>Design</i> subjetivo	Dificuldade de 'vender' Design [e as propostas de produto do time].	Tentar atrelar todas as soluções de <i>Design</i> a OKRs, KPIs ou métricas de desempenho, como NPS, CES, CSAT e SUS. Também vincular propostas e decisões a objetivos da tribo e do squad.
2. Time desengajado	Desengajamento gerado pela dificuldade do gerente acompanhar mais proximamente os liderados, ou de garantir a correta supervisão de carreiras, entradas e saídas.	Criação de ritos contínuos para troca de experiências pessoais e profissionais, à distância e presenciais.
3. Processos incompletos	O processo de <i>Design</i> nas equipes é incompleto, pois não realizam pesquisa exploratória para propor, nem pesquisa validativa para embasar propostas.	Garantir melhor cadência das entregas dos times, e definir formalmente que pesquisas e testes também são entregas de <i>Design</i> .

Fonte: Resultados originais de pesquisa

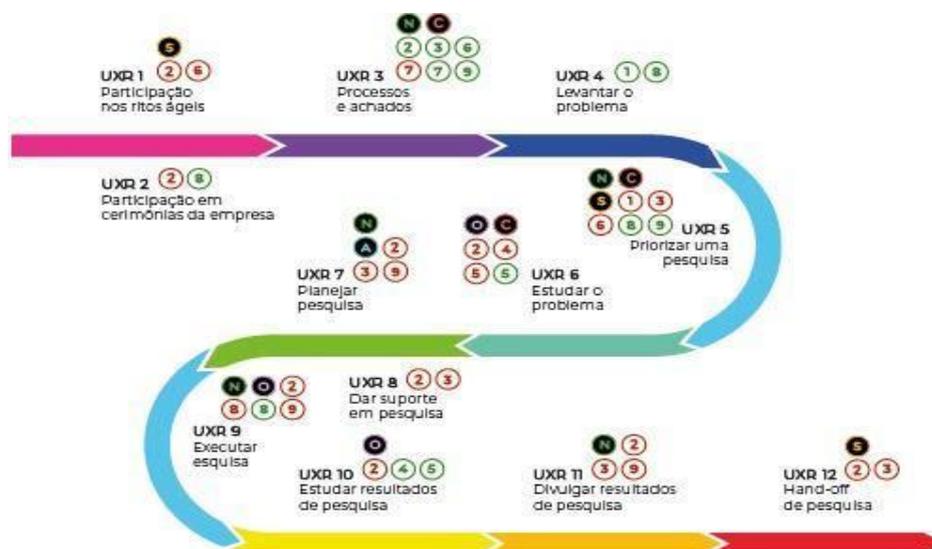
É preciso salientar que muitos problemas enfrentados por cada um dos cargos são comuns entre si, gerando pontos de concordância na jornada de trabalho: subjetividade do design (Bürdek, 2010), desengajamento (Schein, 2009) e problemas com metodologia (Knapp et al., 2017).

4.6. Repositório e recomendações para a gestão ágil do design numa *fintech*

A fim de facilitar o endereçamento de soluções aos problemas mapeados nas atividades levantadas com participantes, foi iniciado o desenvolvimento de um modelo de repositório (Figura 4) que sintetiza e sugere métodos e ferramentas da gestão de projeto

e de pessoas no fluxo comum de atividades, a ser gerenciado pelos próprios capítulos desses profissionais (Cruth, 2022; Kniberg et al., 2012; Mello, 2018). Ele traz essa linha do tempo geral com atividades, stakeholders, desafios e soluções e lhe adiciona sugestões de métodos e ferramentas de gestão, além de um guia de decisões sobre o que fazer e quando fazer.

Figura 4. Linha do tempo para o modelo de gestão de decisões



Fonte: Resultados originais de pesquisa

No exemplo dos pesquisadores, para um total de doze grupos de atividade, elencados cronologicamente, foram atribuídas as numerações da síntese de desafios e soluções da Tabela 12, adicionando ainda soluções de gestão listadas por letras.



Tabela 12. Legenda dos itens do fluxograma

Itens	Descrição
Numeração vermelha	Problema ou desafio da lista (Tabela 14) no contexto da seção em questão.
Numeração verde	Solução ao problema ou desafio da lista (Tabela 14) no contexto da seção em questão.
S (Scrum)	Recomendação de método, ferramenta ou cerimônia Scrum.
O (OKR /Métricas)	Recomendação de método, ferramenta ou técnica de construção e acompanhamento de OKRs e métricas.
A (Agenda)	Recomendação de método, ferramenta ou técnica na gestão de cronograma.
C (Comunicação)	Recomendação de método, ferramenta ou técnica na gestão de comunicação.
N (Negociação)	Recomendação de método, ferramenta ou técnica de negociação para garantir o interesse e bom relacionamento entre as partes.

Fonte: Resultados originais de pesquisa

5. Conclusões

Este foi um projeto sobre métodos ágeis com resultados a implementar numa empresa com cultura ágil, apesar dele próprio partir de uma postura mais híbrida, tendo em vista que, desde seu planejamento, havia algum nível de conhecimento do que ele seria. Contudo, todo o seu decorrer tende à agilidade mais que ao preditivo, já que seu próprio escopo era aberto – era conhecida a temática e superficialmente alguns dos problemas mapeados com participantes, mas não se sabia de todos os problemas, exatamente que tipo de solução e até onde ela iria.



Para conseguir (1) gerar um conjunto de recomendações agrupadas na forma de repositório, tudo dependeria de dois pontos muito importantes: um, da validade e impacto do problema de pesquisa, os quais foram sustentados pelos dados obtidos na revisão de literatura e dois, nos resultados durante as dinâmicas com participantes. Essas dinâmicas permitiram (2) mapear os principais desafios ágeis na liderança e operação do design e suas especialidades, no contexto ágil de uma fintech brasileira de grande porte. Ela incluiu (3) as atividades, as relações de trabalho e o nível de tratamento desses desafios numa equipe de design ágil. Para garantir a acurácia dos resultados e diminuir possíveis vieses, essa equipe precisava ser formada por pessoas do mesmo contexto das fintechs, mais especificamente, bancos digitais. Também, o foco seria a profundidade e realidade do estudo, que trata de dores verdadeiras que não podemos generalizar, afinal, só foram trazidas aos experimentos, pessoas de uma mesma empresa, de uma mesma unidade de negócio.

Os resultados são alcançados quando, a partir da totalidade dos resultados de projeto, são sugeridas recomendações aos principais problemas levantados, incluindo as já dadas pelos profissionais participantes, bem como as fornecidas pela própria pesquisa; e na proposição de um repositório de atividades, desafios, soluções e stakeholders, aqui chamado modelo de gestão de crises no contexto ágil de designers seus gerentes. Seu foco corrobora com os objetivos e metas das equipes de *Design* e Produto da empresa em questão, facilita a gestão de conhecimento e o endereçamento de soluções, além de dar visibilidade a problemas que muitas vezes, nem mesmo as lideranças estavam cientes.

Devido às limitações de tempo e escopo do projeto, ele acabou por se limitando a soluções altamente locais, com razoável validade e aplicabilidade nas equipes participantes, mas pouco poder de generalização para outras empresas ou mesmo equipes da empresa concedente dos participantes, mas sem ligação com o contexto direto da avaliada. Para expandir a aplicação dos resultados, seria importante executar novas



baterias de pesquisa, a nível qualitativo para aprofundar mais em problemas de outras equipes de design, e a nível quantitativo para validar a generalização dos resultados.

Pelos mesmos motivos de prazo das entregas, só foi possível realizar o projeto até certo ponto: ele entrega, como primeira versão de um produto maior, (1) um repositório com (2) as atividades, os principais problemas, os stakeholders impactados e decisões já tomadas pelos designers e suas especializações para resolver esses problemas. Também, é projetado o conceito de (4) uma versão digital interativa desse repositório para posterior construção numa segunda versão, mais completa e robusta.

Além da aplicação de novas baterias de dinâmica de cocriação e entrevistas de profundidade com mais designers da empresa, a realização desse experimento com outros designers de outras instituições ajudaria a tornar a proposta do repositório num produto padrão e replicável para a gestão do conhecimento independentemente da natureza do negócio. Aplicar esses testes com outros times da empresa também ajudará a escalar o produto para o restante da organização. Finalmente, o disparo de questionários para fins de validação trará alguma certeza estatística do potencial de escala do produto e adaptações para se adequar às naturezas distintas de outros times e empresas.

Referencial Bibliográfico

- Asana. 2022. Gestor de produto vs. gestor de projeto: em que diferem?. Disponível em: <<https://asana.com/pt/resources/product-manager-vs-project-manager>>.
- Banco Central do Brasil [BACEN]. 2020. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>>.
- Bergen, E. van; Gokgoz, E.; Singh, G.; Martin, J. D.; Sá, M. Ferreira de; Melgarejo, M. 2012. Design the New Business. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=5ppKcRGHPyQ>>.
- Brown, T. 2020. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias – 1ed – Editora Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Bürdek, B.E. 2010. Design: História, teoria e prática do design de produtos. Freddy Van Camp. Blucher, São Paulo, SP, Brasil.



- Cruth, M. 2022. Discover the Spotify model. Disponível em: <[https://www.atlassian.com/agile/agile-at-sc ale/spotify](https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify)>.
- Doerr, J. 2019. Avalie o que importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. – 1ed – Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Ferrari, A. 2021. Maiores bancos digitais têm 82 milhões de contas em 2021. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/economia/maiores-bancos-digitais-tem-82-milhoes-de-contas-em-2021/>>.
- Fonseca, N. R.; Castor, E. C. S.; Martins, E. F.; Nóbrega, M. J. R. 2023. Gestão de projetos ágeis: um levantamento bibliométrico entre os anos de 2017 e 2021. Revista Tecnológica da Universidade Santa Úrsula. n1, v6.
- Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. 2013. Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões?. Sextante, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Geeks for geeks. 2023. Agile vs Waterfall Project Management. Disponível em: <<https://www.geeksforgeeks.org/agile-vs-waterfall-project-management/>>
- Gonzalez, M.E.Q.; Haselager, W.(Pim)F.G. 2002. Raciocínio Abduativo, Criatividade e Auto-organização. Cognition, São Paulo, nº 3, nov. 2002, p. 22-31.
- Hanington, B.; Martin, B. 2012. Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions. Rockport Publishers, Beverly, MA, USA.
- Knapp, J.; Zeratsky, J.; Kowitz, B. 2017. Sprint: o Método Usado para Testar e Aplicar Novas Ideias em Apenas Cinco Dias – 1ed. – Intrínseca, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Kniberg, H.; Ivarsson, A. 2012. Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. Disponível em: <<https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>>.
- Mah, P. M., Skalna, I., Muzam, J. & Song, L. K. 2022. Analysis of Natural Language Processing in the FinTech Models of Mid-21st Century. Journal of Information Technology and Digital World, 4(3), 183-211. doi:10.36548/jitdw.2022.3.005
- McKinsey. 2021. The future of work after COVID-19. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>>.
- Mello, F.H. de. 2018. Modelo Spotify: como a empresa organiza seus times de produto. Disponível em: <[https://www.culture.rocks/blog/como-a-spotify-organiza-se us-times-de-produto](https://www.culture.rocks/blog/como-a-spotify-organiza-se-us-times-de-produto)>.
- Nijs, D. 2019. In Advanced Imagineering: Designing Innovation as Collective Creation / Diane Nijs (Ed.). Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Gloucestershire, UK.



- Nussbaum, B. 2011. Design Thinking Is A Failed Experiment. So What's Next?. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/1663558/design-thinking-is-a-failed-experiment-so-whats-next/>>.
- Pedroso, F. 2020. Ágil, Híbrido ou Preditivo? Uma Planilha de Apoio à Tomada de Decisão. Disponível: <<https://www.linkedin.com/pulse/%C3%A1gil-h%C3%ADbrido-ou-preditivo-uma-planilha-de-apoio-%C3%A0-fabiano/?originalSubdomain=pt>>.
- Pereira, W. 2021. #31: What's the impact of fintechs in Brazil?. Disponível em: <<https://wfintechs.substack.com/p/impact-31?s=r>>.
- PMI. 2013. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide) – 5ed – Project Management Institute, 1 ago. 2014.
- PMI. 2017. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) – 6ed – Project Management Institute, 22 set. 2017.
- Project Practical. 2023. 10 Best Practices for Effective Communication in Projects. Disponível em: <<https://www.projectpractical.com/10-best-practices-for-effective-communication-in-projects/>>.
- Rother, E.T. 2007. Editorial: Revisão sistemática X revisão narrativa. Acta Paulista de Enfermagem, 20(2), 1-2.
- Setiawan, K.; Maulisa, N. 2020. The Evolution of Fintech: A Regulatory Approach Perspective. In 3rd International Conference on Law and Governance (ICLAVE 2019) (pp. 218-225). Atlantis Press.
- Schein, E. 2009. Cultura Organizacional e Liderança. ATLAS Editora, São Paulo, SP, Brasil.
- Twidale, M.; Hansen, P. 2019. Agile research. First Monday, 24, 1-7.
- Walsh, J.P.; Ungson, G.R. 1991. Organizational Memory. The Academy of Management Review, 16(1): 57-91.