

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - PPGP
DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**INTEGRANDO O *DESIGN THINKING* NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS
NECESSIDADES DOS CLIENTES**

SÉRGIO RICARDO DO NASCIMENTO

**São Paulo
2024**

Sérgio Ricardo do Nascimento

**Integrando o *Design Thinking* no Gerenciamento de Projetos: desenvolvimento de um
Método para identificação das necessidades dos clientes**

INTEGRATING THE DESIGN THINKING INTO PROJECT MANAGEMENT:
DEVELOPMENT AND APPLICATION OF A METHOD FOR CLIENTS NEEDS
IDENTIFICATION

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Gestão de Projetos - PPGP da Universidade Nove de
Julho – UNINOVE, em cumprimento às exigências do
programa de Pós-Graduação em Administração, como
requisito para obtenção do grau de **Doutor em
Administração Gestão de Projetos**.

ORIENTADOR(A): PROF. DR(A). ISABEL
CRISTINA SCAFUTO

São Paulo

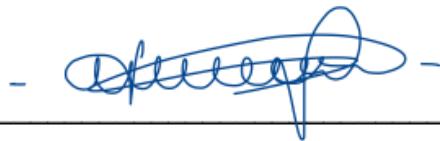
2024

DEFESA DE TESE DE DOUTORADO

SÉRGIO RICARDO DO NASCIMENTO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Doutorado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração**.

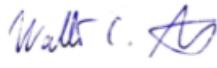
São Paulo, 18 de dezembro de 2024.



Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto (Orientadora)



Profa. Dra. Cristiane Drebes Pedron (UNINOVE)



Prof. Dr. Walter Satyro (UNINOVE)



Prof. Dr. Ivano Ribeiro (UNIOESTE)

Assine aqui Documento assinado digitalmente
gov.br THIAGO COELHO SOARES
Data: 18/12/2024 17:20:57 0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Prof. Dr. Thiago Coelho Soares (UNISUL)

Nascimento, Sérgio Ricardo do.

Integrando o design thinking no gerenciamento de projetos: desenvolvimento de um método para identificação das necessidades dos clientes. / Sérgio Ricardo do Nascimento. 2024.

304 f.

Tese (Doutorado)- Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2024.

Orientador (a): Prof.^a Dr^a. Isabel Cristina Scafuto.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Necessidades dos stakeholders clientes. 3. Design thinking. 4. LEGO® serious play®. 5. Satisfação dos stakeholders.

I. Scafuto, Isabel Cristina. II. Título

CDU 658.012.2

DEDICATÓRIA

Ao meu querido pai Alan, amados avós Filó e
Toninho

(in memoriam)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, expresso minha mais profunda gratidão à minha família, que esteve ao meu lado em cada etapa desta jornada. O apoio incondicional, o carinho e a paciência foram fundamentais para que eu pudesse alcançar este momento. Nada disso teria sido possível sem a força de minha mãe, que sempre acreditou no meu potencial, e de minha esposa, cujo incentivo e compreensão foram essenciais nos momentos mais desafiadores. Aos meus amigos, que compartilharam comigo tanto as alegrias quanto as dificuldades desta caminhada, registro meu sincero agradecimento. Cada conversa, conselho e demonstração de apoio desempenharam um papel significativo neste processo. À minha orientadora, Prof.^a Isabel, e ao Prof. Serra, manifesto minha mais profunda admiração e reconhecimento. Vocês foram mais do que orientadores: atuaram como verdadeiros mentores, dedicando tempo, conhecimento e esforço para que este trabalho fosse desenvolvido com excelência. Esta conquista não teria sido possível sem a paciência e os valiosos ensinamentos de ambos. Aos professores que me acompanharam ao longo dos últimos três anos, deixo um agradecimento especial. Cada aula, debate e troca de ideias contribuiu, de maneira única, para o meu crescimento acadêmico e profissional. Não poderia deixar de mencionar os participantes das entrevistas e dos grupos focais, que gentilmente dedicaram seu tempo, conhecimento e experiências a este estudo. Suas contribuições foram essenciais para enriquecer a pesquisa e torná-la mais relevante e significativa. Aos colegas de doutorado, com quem compartilhei esta jornada acadêmica, manifesto meu sincero reconhecimento. A convivência com vocês tornou esta trajetória mais enriquecedora e repleta de aprendizados. Cada troca de conhecimento, conversa e apoio mútuo foram fundamentais para tornar este percurso mais leve e motivador. Agradeço, ainda, à Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e ao Fundo de Apoio à Pesquisa (FAP UNINOVE) pela bolsa concedida, que possibilitou a realização deste doutorado em Gestão de Projetos. Por fim, dedico este trabalho a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a superação dos desafios e para a concretização desta conquista. Serei eternamente grato a cada pessoa que fez parte desta trajetória.

RESUMO

Esta tese propôs e validou um método inovador para a identificação das necessidades dos *stakeholders*, com foco nos *clientes*, no contexto do gerenciamento de projetos, utilizando os princípios do *design thinking* (DT). A compreensão e o atendimento às expectativas dos *clientes* são fatores essenciais para o sucesso dos projetos, embora frequentemente desafiadores devido à complexidade envolvida. O *design thinking*, por sua abordagem centrada no usuário, demonstrou ser um método eficaz, enfatizando empatia, colaboração e pensamento criativo para a resolução de problemas complexos. A pesquisa foi estruturada em quatro estudos interdependentes, conduzidos com base no método *Design Science Research* (DSR). O Estudo 1, por meio de uma revisão sistemática da literatura, analisou os processos existentes para a identificação das necessidades dos *stakeholders* em gerenciamento de projetos. O Estudo 2, também fundamentado em uma revisão sistemática da literatura, investigou o uso do *design thinking* em gerenciamento de projetos, destacando suas principais aplicações e limitações. O Estudo 3, de natureza qualitativa e empírica, explorou, junto a especialistas, os desafios e práticas relacionados à identificação das necessidades dos *stakeholders*, com ênfase nos clientes, em distintos contextos de projetos. Por fim, o Estudo 4 validou o método desenvolvido por meio de *grupos focais*, avaliando sua aplicabilidade e eficácia. Os resultados indicaram que o método proposto é eficaz na integração do *design thinking* ao gerenciamento de projetos, fornecendo uma abordagem sistemática para compreender e atender às necessidades dos *clientes*. Além disso, o método demonstrou ser replicável e adaptável, possibilitando futuras aplicações a outros tipos de *stakeholders*. No campo prático, a pesquisa contribui para o aprimoramento das práticas profissionais, promovendo um maior alinhamento às expectativas dos *stakeholders* e reduzindo riscos e retrabalho em projetos. No campo acadêmico, a pesquisa avança o conhecimento sobre a interseção entre gerenciamento de projetos e *design thinking*, oferecendo uma base empírica para estudos futuros e refinamento teórico. O produto desenvolvido combina inovação e relevância prática, consolidando-se como uma contribuição significativa tanto para a teoria quanto para a prática no gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Necessidades dos *Stakeholders*; Clientes; *Design Thinking*; LEGO® *Serious Play*®; Satisfação dos *Stakeholders*.

ABSTRACT

This thesis proposed and validated an innovative method for identifying stakeholders' needs, focusing on clients, in the context of project management, using the principles of *design thinking* (DT). Understanding and meeting client expectations are essential factors for project success, although they are often challenging due to the complexity involved. *Design thinking*, with its user-centered approach, has proven to be an effective method, emphasizing empathy, collaboration, and creative thinking in solving complex problems. The research was structured into four interdependent studies, conducted based on the *Design Science Research* (DSR) method. Study 1, through a systematic literature review, analyzed existing processes for identifying stakeholders' needs in project management. Study 2, also based on a systematic literature review, investigated the use of *design thinking* in project management, highlighting its main applications and limitations. Study 3, qualitative and empirical in nature, explored, together with experts, the challenges and practices related to identifying stakeholders' needs, with an emphasis on clients, in different project contexts. Finally, Study 4 validated the developed method through *focus groups*, assessing its applicability and effectiveness. The results indicated that the proposed method is effective in integrating *design thinking* into project management, providing a systematic approach to understanding and addressing client needs. Furthermore, the method proved to be replicable and adaptable, allowing for future applications to other types of stakeholders. In practical terms, the research contributes to improving professional practices, promoting greater alignment with stakeholders' expectations, and reducing risks and rework in projects. In academic terms, the study advances knowledge on the intersection between project management and *design thinking*, offering an empirical basis for future studies and theoretical refinement. The developed product combines innovation and practical relevance, establishing itself as a significant contribution to both theory and practice in project management.

Keywords: Project Management; Stakeholders' needs; Design Thinking; LEGO Serious Play; Stakeholders Satisfaction.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
CIMO – *Context, Intervention, Mechanism, Outcome*
COREQ – *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research*
DS – *Design Science*
DSR – *Design Science Research*
DT – *Design Thinking*
GF – Grupo Focal
GP – Gerenciamento de Projetos
ICH – Interação Centrada no ser humano
IDF – Índice de Desenvolvimento de Ferramentas
JIF – *Journal Impact Factor*
LI – *Lean Inception*
LSP – LEGO Serious Play
MVP – *Minimum Viable Product*
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU – Organização das Nações Unidas
PDF – *Portable Document Format*
PM – *Project Management*
PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*
PMI – *Project Management Institute*
PPGP – Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos
PTT – Produto Tecnológico de Tese
QFD – *Quality Function Deployment*
REEN – Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios
RSL – Revisão Sistemática da Literatura
SIGP – Seminário de Gerenciamento de Projetos
RSL – Revisão Sistemática da Literatura
SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*
SME – *Small and Medium Enterprise*
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TF-IDF - *Term Frequency-Inverse Document Frequency*
TI – Tecnologia da Informação
UM – Universidade de Massachusetts
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
WoS – *Web of Science*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Top 8 artigos mais citados sobre o tema gestão de <i>stakeholders</i>	50
Tabela 2 Periódicos, quantidade de artigos publicados, índice H e CiteScore	52
Tabela 3 Classificação Categorias de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> em Projetos	54
Tabela 4 Metodologias de Identificação de Necessidades dos <i>Stakeholders</i>	59
Tabela 5 Comunicação com <i>stakeholders</i> e ferramentas digitais	63
Tabela 6 Frequência de artigos publicados	76
Tabela 6 Frequência de artigos publicados	77
Tabela 7 Quantidade de citações dos 10 principais artigos.....	77
Tabela 7 Quantidade de citações dos 10 principais artigos.....	78
Tabela 8 Distribuição dos Artigos por Clusters Temáticos.....	79
Tabela 9 Lista dos artigos do Cluster 1	81
Tabela 9 Lista dos artigos do Cluster 1	82
Tabela 10 Lista dos artigos do Cluster 2	83
Tabela 11 Lista de artigos do Cluster 3	85
Tabela 12 Lista de artigos do Cluster 4.....	87
Tabela 12 Lista de artigos do Cluster 4.....	88
Tabela 13 Lista dos artigos no Cluster 5	90
Tabela 14 Resumo da Pesquisa sobre <i>Design Thinking</i> : Focos, Contribuições, Estudos Futuros, Complementaridades e Diferenças.....	92
Tabela 15 Perfil dos especialistas e duração das entrevistas.....	127
Tabela 16 Classificando sinergia e antagonismo	157
Tabela 17 Agrupamentos sociodinâmicos.....	158
Tabela 18 Estratégias de Engajamento e Comunicação com Clientes	159
Tabela 19 Grupos Focais	174
Tabela 20 Classificando sinergia e antagonismo	188
Tabela 21 Agrupamentos sociodinâmicos.....	189
Tabela 22 Estratégias de Engajamento e Comunicação com Clientes com Base na	189
Tabela 23 Análise das Sugestões dos Participantes de cada Grupo Focal e sua Implementação ou não na versão final do Método	203

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Matriz Metodológica de Amarração da Tese.....	28
Figura 2 Etapas da Design Science Research relacionado aos estudos da tese.....	36
Figura 3 Publicações entre 1979 até 2023	46
Figura 4 Distribuição dos trabalhos entre 2001 e 2023.....	49
Figura 5 Modelo dos achados do estudo	65
Figura 6 Distribuição dos trabalhos entre 2006 e 2023.....	75
Figura 7 Resumo da Pesquisa sobre <i>Design Thinking</i>	94
Figura 8 Resumo da Pesquisa sobre <i>Design Thinking</i> : Ferramentas e Técnicas	95
Figura 8 Resumo da Pesquisa sobre <i>Design Thinking</i> : Ferramentas e Técnicas	96
Figura 8 Resumo da Pesquisa sobre <i>Design Thinking</i> : Ferramentas e Técnicas	97
Figura 9 Método triplo-diamante	100
Figura 10 Antecedentes, <i>Design Thinking</i> , e Saídas Combinadas	106
Figura 11 Roteiro de perguntas	120
Figura 13 Categorias e Subcategorias da Codificação Axial	131
Figura 14 Diagrama da Análise Axial.....	137
Figura 15 A importância da comunicação em todas as etapas do <i>Design Thinking</i>	142
Figura 16 Mapa dos <i>Stakeholders</i>	154
Figura 17 Matriz de análise sociodinâmica	155
Figura 18 Engajamento e Análise Sociodinâmica dos Clientes	156
Figura 19 Mapa da Empatia	161
Figura 20 Canvas de Proposta de Valor	162
Figura 21 Mapa de Clusters	163
Figura 22 Modelo de Kano.....	165
Figura 23 Processo central LSP	166
Figura 24 Estrutura geral do Método <i>Client Thinking</i>	178
Figura 25 Etapa I – Aplicada ao método.....	182
Figura 26 Mapa dos <i>Stakeholders</i> Aplicado	184
Figura 27 Análise Sociodinâmica dos Clientes.....	186
Figura 28 Análise Sociodinâmica dos Clientes.....	187
Figura 29 Mapa da empatia + Persona (Pais).....	191
Figura 30 Mapa da empatia + Persona (Estudantes)	193
Figura 31 Canvas de Proposta de Valor	195
Figura 32 Modelo de Kano.....	197
Figura 33 Clusterização das Dores dos Clientes	200
Figura 34 Clusterização das Necessidades dos Clientes	201
Figura 35 Método revisado conforme resultado dos Grupos Focais.....	206
Figura 36 Quadro da Etapa I revisado conforme sugestões do grupo focal.....	208
Figura 37 Etapa I. Entradas; Ferramenta e Técnicas; Saídas	209
Figura 38 Etapa I – Exemplo Aplicado	211
Figura 39 Quadro da Etapa II revisado conforme sugestões do grupo focal	212
Figura 40 Etapa II. Entradas; Ferramenta e Técnicas; Saídas	213
Figura 41 Etapa II – Exemplo Aplicado.....	216
Figura 42 Quadro da Etapa III – Parte I revisado conforme sugestões do grupo focal	217
Figura 43 Etapa III. Entradas; Ferramenta e Técnicas; Saídas	218
Figura 44 Etapa III. Entradas; Ferramenta e Técnicas; Saídas	220
Figura 45 Quadro da Etapa III – Parte II revisado conforme sugestões do grupo focal ...	221
Figura 46 Etapa III – Parte II – Exemplo Aplicado	224
Figura 47 Etapa IV. Entradas; Ferramentas e Técnicas; Saídas.....	226

Figura 48 Mapa da Empatia Revisado	228
Figura 49 Mapa da Empatia Revisado	229
Figura 50 Mapa da Empatia Aplicado ao Caso (Persona Estudantes)	230
Figura 51 Canvas de Proposta de Valor (revisado).....	231
Figura 52 Etapa IV – Parte II – Canvas de Proposta de Valor – Exemplo Aplicado.....	233
Figura 53 Etapa IV – Parte III – Clusterização das Dores dos Clientes (revisado)	234
Figura 54 Etapa IV – Parte III – Clusterização das Necessidades dos Clientes.....	235
Figura 55 Etapa IV – Parte III – Clusterização das Dores dos Clientes Aplicado ao Caso	237
Figura 56 Etapa IV – Parte III – Clusterização das Necessidades dos Clientes Aplicado	238
Figura 57 EtEtapa IV - Modelo de Kano Revisado	239
Figura 58 Etapa IV - Parte IV – Modelo de Kano – Exemplo Aplicado	242
Figura 59 Matriz Contributiva de Amarração (MCA)	262

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	9
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE FIGURAS	11
1 INTRODUÇÃO	18
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	22
1.2 OBJETIVOS.....	24
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2 Objetivos específicos	24
1.3 JUSTIFICATIVA.....	24
1.4 ESTRUTURA DA TESE	27
2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	33
3 ESTUDO 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS STAKEHOLDERS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	37
3.1 INTRODUÇÃO:	38
3.2 MATERIAIS E MÉTODOS	39
3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
3.3.1 Triagem dos trabalhos	47
3.3.2 Análise e Discussão das Categorias Encontradas	56
3.4 UM MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS EM PROJETOS.....	64
3.5 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	67
3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69

4	ESTUDO 2 – Impactos do <i>Design Thinking</i> na Gestão de Projetos: Uma Análise de Clusterização em Diversos Contextos	70
4.1	INTRODUÇÃO	71
4.2	METODOLOGIA	73
4.3	RESULTADOS	75
4.3.1	Mapeamento dos Artigos	75
4.3.2	Análise e descrição dos clusters	79
4.3.3	Cluster 1 - Design Thinking em Projetos	80
4.3.4	Cluster 2 - Configuração e Customização de Produtos com <i>Design Thinking</i>	82
4.3.5	Cluster 3 - <i>Design Thinking</i> na Transformação Digital e Inovação em Projetos ...	84
4.3.6	<i>Cluster 4 – Design Thinking</i> em Projetos Complexos	86
4.3.7	<i>Cluster 5 – Design Thinking</i> Inovação e Sucesso em Projetos	88
4.4	AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS	90
4.5	PRINCIPAIS FERRAMENTAS E TÉCNICAS IDENTIFICADAS POR <i>CLUSTER</i>	95
4.6	FERRAMENTAS AGRUPADAS POR ETAPA DO <i>DESIGN THINKING</i>	98
4.7	DISCUSSÃO	103
4.8	CONSIDERAÇÃO FINAIS	108
5	ESTUDO 3 – AS NECESSIDADES DOS CLIENTES NA VISÃO DOS ESPECIALISTAS	111
5.1	INTRODUÇÃO	112
5.2	REFERENCIAL TEÓRICO	113
5.2.1	Identificação das Necessidades dos Clientes em Gerenciamento de Projetos	114
5.2.2	<i>Design Thinking</i> como Metodologia para Identificação de Necessidades	115
5.2.3	Metodologias Complementares e Integração de Abordagens	116
5.3	METODOLOGIA	116

5.3.1	Abordagem	117
5.3.2	Seleção dos Participantes	117
5.3.3	Aspectos Éticos	117
5.3.4	Procedimento de Coleta de Dados	118
5.3.5	Desenvolvimento do Roteiro de Entrevistas	118
5.3.6	Análise dos Dados.....	125
5.4	RESULTADOS	126
5.4.1	Perfil dos Entrevistados	126
5.4.2	Resultados da Codificação Aberta	128
5.4.3	Resultados da Codificação Axial	130
6	ESTUDO 4 – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO (PTT) - <i>CLIENT THINKING</i>: UMA FERRAMENTA DE <i>DESIGN THINKING</i> PARA MELHOR IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES.....	149
6.1	INTRODUÇÃO:	150
6.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	151
6.2.1	<i>Design Thinking</i> e a Aprendizagem Organizacional em Projetos.....	152
6.2.2	Ferramentas do Estudo 1: Identificação das Necessidades dos <i>Stakeholders</i>	153
6.2.3	Ferramentas do Estudo 2: <i>Design Thinking</i>	160
6.2.4	Ferramentas do Estudo 3: Sugestões dos Especialistas.....	165
6.3	METODOLOGIA	167
6.3.1	Processo de Elaboração do Método de Identificação de Necessidades dos Clientes (<i>Client Thinking</i>)	168
6.3.2	Planejamento e Realização dos Grupos Focais.....	170
6.4	ESTRUTURA GERAL DO MÉTODO (VERSÃO INICIAL).....	176
6.5	RESULTADOS DOS GRUPOS FOCAIS	201
6.6	ESTRUTURA DO MÉTODO (VERSÃO REVISADA).....	205

6.6.1	Etapa I - Definição de Objetivos e Alinhamento Inicial	207
6.6.2	Etapa II - Mapeamento dos <i>Stakeholders</i> e Clientes.....	212
6.6.3	Etapa III – Parte I - Análise Sociodinâmica dos Clientes	216
6.6.4	Etapa IV – Identificação das necessidades dos clientes	225
6.7	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	242
6.7.1	Desafios de Implementação em Diferentes Contextos Organizacionais.....	242
6.7.2	Restrições Metodológicas	243
6.7.3	Impacto na Generalização dos Resultados.....	243
6.7.4	Propostas para Mitigação	243
6.8	IMPLICAÇÕES DE LONGO PRAZO.....	244
6.8.1	Influência no Gerenciamento de Projetos	244
6.8.2	Impactos em Diversos Tipos de Projetos e Organizações	244
6.8.3	Adoção e Futuras Práticas.....	245
6.9	RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS	245
6.9.1	Identificação das necessidades organizacionais.....	245
6.9.2	Criação de um ambiente de aprendizado colaborativo	246
6.9.3	Definição de uma estrutura de implementação passo a passo para garantir a efetividade do método, é necessário seguir um plano estruturado	246
6.9.4	Adaptação às especificidades setoriais.....	246
6.9.5	Estímulo à cultura centrada no cliente	247
6.9.6	Estratégias para integração em projetos futuros.....	247
6.9.7	Passo a Passo para Adoção do " <i>Client Thinking</i> "	247
6.9.8	Estratégias para Integração em Diversos Contextos Organizacionais	249
6.10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	250
6.10.1	Reflexão Crítica sobre a Pesquisa e Posicionamento Acadêmico	251
6.10.2	Etapas de para a elaboração do produto tecnológico	252

6.10.3	Empatia	252
6.10.4	Definição do Problema.....	253
6.10.5	Ideação	253
6.10.6	Prototipagem	253
6.10.7	Iteração e Teste	253
6.10.8	Critérios da CAPES para os PTT	254
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE	257
7.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A LITERATURA	257
7.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	258
7.3	CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS	259
7.4	CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS	260
7.5	MATRIZ CONTRIBUTIVA DE AMARRAÇÃO (MCA)	261
7.6	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	266
REFERÊNCIAS	268	
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO		
(TCLE) ESTUDO 3.....	287	
APÊNDICE B – CODIFICAÇÕES ABERTAS FINAIS E EVIDENCIAS BASEADAS		
NAS ENTREVISTAS.....	289	
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO		
(TCLE) ESTUDO 4.....	304	

1 INTRODUÇÃO

O Gerenciamento de Projetos (GP) é uma disciplina da administração com capacidade de alinhar as expectativas e necessidades dos stakeholders, com ênfase especial na figura central do cliente (Klaus-Rosińska & Iwko, 2021). O PMI (2021) define o GP como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para direcionar atividades rumo a objetivos previamente estabelecidos. Um projeto bem-sucedido é caracterizado, desde o início, por uma definição clara do problema a ser solucionado (Crosby, 1996; Klaus-Rosińska & Iwko, 2021). Estudos recentes sugerem que estratégias como simulações na fase inicial, comunicação eficaz com stakeholders e práticas de engajamento contínuo são importantes para lidar com riscos, alinhar expectativas e fortalecer o sucesso sustentável de projetos (Daniel & Inim, 2020; Deshpande, 2022; Mrzyglocka-Chojnacka & Ryńca, 2023; Ponnada et al., 2024).

O processo de identificação das necessidades dos *stakeholders* em GP envolve uma série de etapas fundamentais para a sua realização bem-sucedida, e sua compreensão de maneira adequada para o êxito de um projeto (Klaus-Rosińska & Iwko, 2021; Mrzyglocka-Chojnacka et al., 2021). Através disso, os gerentes de projetos têm a capacidade de planejar e entregar produtos ou serviços que satisfaçam suas expectativas (Figueiredo Filho et al., 2022; Ponnada et al., 2024). Além disso, o gerenciamento dos stakeholders está diretamente relacionado ao Gerenciamento dos Riscos Corporativos. Este processo visa identificar e administrar ameaças que poderiam impedir a organização de atingir seus objetivos (Kaplan & Mikes, 2012; Klaus-Rosińska & Iwko, 2021).

No contexto organizacional, o cliente é considerado um stakeholder central, sendo o propósito da existência do negócio. A importância do cliente vai além da geração de receita; ele também influencia diretamente a estratégia e o desempenho da empresa (Mazur & Chukhray, 2023; Adebayo et al., 2024). Além disso, estratégias eficazes de gerenciamento de stakeholders são essenciais para alinhar os objetivos organizacionais às demandas dos clientes e promover o sucesso sustentável da organização (Prymon-Ryś, 2023; Temitope Oluwafunmike Sanyaolu et al., 2023). Portanto, integrar as perspectivas de Gerenciamento de Projetos com um foco explícito nas demandas do cliente não apenas garante o atendimento às suas necessidades específicas, mas também contribui para o sucesso organizacional a longo prazo.

A teoria dos *stakeholders*, além de enfatizar a importância de múltiplas partes interessadas em uma organização, também destaca a necessidade de equilibrar os interesses desses grupos. Freeman (1984) foi pioneiro nesta abordagem, sugerindo a inclusão de várias

partes interessadas no processo de tomada de decisão empresarial. As empresas devem ir além do lucro e atender às necessidades e preocupações dos stakeholders para garantir a sustentabilidade e a ética nos negócios (Manalu et al., 2023; Taliento & Netti, 2020). A teoria dos *stakeholders* não é apenas instrumental para o sucesso do negócio, mas também tem uma base normativa, enfatizando a responsabilidade ética das empresas para com seus *stakeholders* (Valentinov & Pérez-Valls, 2021).

O papel central dos clientes na teoria dos stakeholders é evidenciado em muitos exemplos de empresas bem-sucedidas. A Amazon, por exemplo, tem como mantra "obsessão pelo cliente" e atribui seu enorme sucesso à sua capacidade de colocar o cliente no centro de tudo o que faz (Frank et al., 2020; Stone, 2014). Outro exemplo pode ser a Nordstrom, uma empresa de varejo norte-americana conhecida pelo seu excelente atendimento ao cliente. A empresa tornou-se um case de sucesso por priorizar sempre a satisfação do cliente acima de tudo, incluindo o lucro de curto prazo (Akbar, 2024; Spector, 2005).

No entanto, é importante lembrar que o foco no cliente não significa ignorar outros *stakeholders* e/ou entrar em conflito com as necessidades deles. A teoria dos *stakeholders* enfatiza a necessidade de equilibrar e harmonizar seus interesses (Bridoux & Vishwanathan, 2020; Hsieh, 2010). O gerenciamento eficaz dos stakeholders requer a consideração de três atributos principais: poder, que reflete a capacidade de influenciar a organização; legitimidade, relacionada à percepção de que as ações de um *stakeholder* são apropriadas; e urgência, definida pelo grau de pressão que o stakeholder pode exercer sobre a organização (Mitchell et al., 1997; Sheehan & Presenza, 2020).

Muitas vezes, as necessidades dos clientes não são explicitamente declaradas ou podem ser vagas e contraditórias. É comum os clientes enfrentarem dificuldades ao expressar suas necessidades de maneira clara e abrangente, o que pode representar um desafio para os gerentes de projetos compreenderem exatamente o que é necessário (Halushka, 2021; Pinto, 2019). Além disso, as necessidades podem mudar ao longo do tempo devido a alterações nas circunstâncias ou no ambiente de negócios, o que requer uma abordagem flexível e adaptável (Turginbayeva et al., 2020).

Uma vez identificado o problema, é essencial compreender o contexto no qual ele está inserido. Isso inclui avaliar as restrições orçamentárias e de tempo, bem como os fatores políticos, sociais e tecnológicos que podem influenciar o projeto. O sucesso de um projeto depende tanto da compreensão precisa do problema quanto do desenvolvimento da solução adequada (Ackoff, 2019; Zancanela & Simão, 2022).

A identificação, envolvimento e engajamento dos clientes é fundamental para a execução bem-sucedida de um projeto. Estabelecer canais de comunicação eficazes, realizar reuniões regulares e obter *feedback* são elementos essenciais para alinhar as expectativas e garantir o comprometimento de todos os envolvidos com os resultados (Awe & Church, 2021; Camilleri, 2015; Ignatius Teye Buertey, 2016).

Metodologias ágeis e *Lean Inception* oferecem abordagens dinâmicas e colaborativas para a identificação das necessidades dos clientes em projetos. As metodologias ágeis, ao priorizarem flexibilidade e interação contínua com *stakeholders*, proporcionam um ambiente adaptável às mudanças nas demandas dos clientes (Conforto et al., 2016; Ghezzi & Cavallo, 2020). *Lean Inception*, por sua vez, foca em alinhar equipes em torno de objetivos claros, promovendo iterações rápidas e ajustes constantes com base em feedback direto (Magistretti, Ardito, et al., 2021; Yordanova, 2020). Essa combinação permite a criação de soluções eficazes e centradas no usuário, integrando insights de diferentes fases do projeto para alcançar resultados mais robustos e inovadores (Dijksterhuis & Silvius, 2017a; Soíta, 2022)

Complementando essas abordagens, o LEGO® *Serious Play*® (LSP) se apresenta como uma metodologia estruturada que utiliza construção e narração para explorar problemas complexos e fomentar a inovação. Estudos recentes destacam a eficácia do LSP em promover um entendimento mais profundo das dinâmicas entre *stakeholders* e em estimular a resolução colaborativa de problemas (McCusker, 2020; Peabody & Noyes, 2017; Rasmussen & Kristiansen, 2015; Zierock & Angar, 2024). No contexto desta tese, o LSP é incorporado como uma ferramenta prática para enriquecer o método proposto, especialmente em aplicações presenciais, promovendo maior engajamento e clareza na identificação das necessidades dos *stakeholders*.

O *Design Thinking* (DT), com sua abordagem centrada no ser humano, oferece uma estrutura para o engajamento do cliente em gerenciamento de projetos. Um exemplo é apresentado no estudo "*Project Management Model Applying Agile, Design Thinking and Lean Methodologies for the Improvement of Customer Service in an Insurance Brokerage SME*", que demonstra como a integração do Design Thinking com metodologias ágeis e Lean pode aprimorar significativamente o serviço ao cliente em uma pequena e média empresa (Albuquerque et al., 2020; Suhartanto et al., 2022)

A abordagem multidisciplinar no gerenciamento de projetos melhora a coordenação e comunicação, garantindo que as soluções atendam às expectativas dos *stakeholders*, incluindo clientes, aumentando o engajamento e a satisfação (Vasilev, 2011; Suhartanto et al., 2022; Deshpande, 2022).(Deshpande, 2022; Suhartanto et al., 2022; Vasilev, 2011)

O uso do Design Thinking, ao envolver os clientes no processo de design desde o início, cria soluções mais alinhadas com suas necessidades reais, aumentando assim o engajamento e a aceitação do cliente. Este envolvimento ativo dos clientes no processo de design não apenas melhora a qualidade do produto, mas também fortalece a relação entre cliente e empresa, um aspecto importante para o sucesso a longo prazo de qualquer projeto (Deshpande, 2022; Sivertstøl & Fjuk, 2019; Suhartanto et al., 2022)

O DT é uma abordagem que consiste na resolução de problemas, de forma colaborativa, que utiliza ferramentas de criatividade e conceitos de diversas disciplinas para encontrar uma solução (Bukowitz, 2013; Dorst & Cross, 2001; Meinel & Leifer, 2012) O DT envolve a resolução de problemas complexos que requerem curiosidade, imaginação e criatividade para gerar e explorar ideias, com valor para o usuário final (Dorst & Cross, 2001; Meinel & Leifer, 2012) A cultura do DT enfatiza a valorização da experimentação, a rápida identificação de falhas e correção dos erros ou potencialização dos acertos será antes do projeto iniciado, pois ainda estará sendo identificadas as necessidades. Brown (2020) destaca que na cultura do GP a aprendizagem através de lições aprendidas vai se dar após o erro ou acerto já ocorrido.

A crescente popularidade do DT em organizações, conforme discutido por Carella (2023), destaca a importância de facilitadores qualificados para conduzir workshops eficazes, o autor observa que, apesar do aumento na adoção do DT, muitos facilitadores não possuem formação em design, o que pode comprometer a eficácia da implementação do DT. O treinamento e o ambiente interno para a eficácia dos facilitadores em metodologias inovadoras têm sua importância (Freudenthaler-Mayrhofer & Sposato, 2017; Deshpande, 2022). Essa falta de conhecimento e experiência no assunto pode diluir o valor do DT tanto na prática quanto na academia (Dorst, 2011; Meinel & Leifer, 2012).

À medida que os fatores e processos de transformação nas empresas e o cenário econômico continuam a mudar, o DT e o GP estão passando por uma rápida evolução, ambos são baseados em práticas que envolvem métodos e ferramentas. Porém, ambos estão ampliando sua abordagem além de uma perspectiva operacional, adotando uma abordagem mais estratégica (Albuquerque et al., 2020; Mahmoud-Jouini et al., 2016).

No DT o ser humano é colocado no centro do processo de inovação, combinando as necessidades dos clientes, as possibilidades tecnológicas e os objetivos de negócio (Brown, 2020). Por outro lado, o GP concentra-se na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos do projeto (Deshpande, 2022; PMI, 2021). A utilização do *Design Thinking* em complemento ao Gerenciamento de Projetos nas

organizações contribui para desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades dos usuários e garantam a entrega eficiente dos projetos (Rauth et al., 2014)

A integração do *Design Thinking* no contexto da Indústria 4.0 pode impulsionar a inovação em projetos tecnologicamente avançados (Albuquerque et al., 2020). É importante repensar a iniciação e a gestão de projetos sob a ótica do desenvolvimento sustentável, uma abordagem enriquecida pelo pensamento criativo e centrado no usuário do DT (Deshpande, 2022; Gareis, 2013). A metodologia híbrida que combina GP, Gestão de Mudanças e DT supera desafios significativos e leva a resultados eficazes. Soluções humanas e inovadoras exigem uma mentalidade de design além da estética e funcionalidade (Brown, 2020). A pesquisa em DT promove inovação contínua e colaboração interdisciplinar (Deshpande, 2022; Meinel & Leifer, 2012).

1.1 Problema de Pesquisa

A identificação das necessidades dos clientes é uma etapa central no Gerenciamento de Projetos (GP). Contudo, esse processo apresenta desafios significativos em várias organizações, especialmente naquelas que lidam com ambientes dinâmicos e complexos. Uma compreensão inadequada das demandas dos clientes pode resultar em projetos fracassados, com produtos ou serviços que não atendem às expectativas dos *stakeholders*, levando a desperdícios de recursos e perda de competitividade (Alnhari & Quresh, 2024; Koen et al., 2001; Thomke & Reinertsen, 2012). Esses problemas frequentemente decorrem de falhas na comunicação, além de limitações na capacidade das equipes em traduzir as necessidades dos clientes em soluções práticas e eficazes (Bahadorestaniet al., 2020; Goldratt, 1992).

O processo de identificação das necessidades dos clientes é contínuo e exige esforços substanciais para integrar múltiplas perspectivas. Cada *stakeholder* traz consigo uma combinação única de expectativas, influenciada por variáveis culturais, organizacionais e pessoais (Klaus-Rosińska & Iwko, 2021). Essa diversidade, embora enriquecedora, complica o alinhamento estratégico e aumenta a possibilidade de mal-entendidos. Estudos mostram que a aplicação de ferramentas como o mapeamento de stakeholders pode ajudar a identificar interesses conflitantes e priorizar necessidades críticas, melhorando a colaboração e a entrega de valor (Bahadorestaniet al., 2020; Leonidou et al., 2020).

Além disso, a prática da empatia desempenha um papel fundamental nesse contexto. A empatia não apenas promove uma compreensão mais profunda das necessidades dos clientes, mas também cria uma conexão significativa entre as equipes e os stakeholders,

permitindo a entrega de soluções que agregam maior valor (Goleman, 2006; Lemon & Verhoef, 2016; Adegbite, 2024). No entanto, muitas equipes de gerenciamento ainda priorizam aspectos técnicos e operacionais em detrimento de uma abordagem centrada no cliente, o que frequentemente resulta em desconexões entre os objetivos do projeto e as expectativas dos consumidores (Christensen et al., 2006; Daniel & Inim, 2020). Tal abordagem pode comprometer significativamente a percepção de valor entregue.

A evolução constante dos requisitos dos clientes durante o ciclo de vida de um projeto adiciona outro nível de complexidade. A incapacidade de equipes de GP em adaptar-se a mudanças emergentes pode levar a soluções obsoletas e desalinhadas das expectativas dos *stakeholders* (Conforto et al., 2016). Nesse cenário, metodologias iterativas e adaptativas, como Scrum e Lean Inception, surgem como práticas valiosas para ajustar continuamente os objetivos do projeto e alinhar as entregas às necessidades dos stakeholders (Magistretti et al., 2021; Schwaber & Sutherland, 2020).

A integração do *Design Thinking* (DT) nesse contexto oferece uma abordagem poderosa, centrada no cliente e orientada para a inovação. O DT enfatiza ciclos de ideação, experimentação e validação, garantindo que as soluções propostas reflitam as reais demandas dos *stakeholders* (Dombrowski et al., 2023; Liedtka & Ogilvie, 2021). Além disso, sua ênfase em colaboração e cocriação reforça a importância de envolver ativamente os *stakeholders* em todas as fases do projeto, promovendo maior alinhamento e engajamento.

Ferramentas complementares, como o LEGO® Serious Play® (LSP), têm demonstrado grande eficácia na promoção de cocriação e alinhamento entre os stakeholders. Por meio de dinâmicas visuais e colaborativas, o LSP possibilita a identificação de soluções inovadoras em ambientes de alta complexidade, fortalecendo a comunicação e reduzindo ambiguidades (Peabody & Noyes, 2017; Rasmussen & Kristiansen, 2015). A combinação do DT com essas metodologias oferece um framework robusto e integrado, que não apenas endereça as necessidades dos *stakeholders*, mas também melhora a agilidade e a eficiência no ambiente dinâmico dos projetos.

Do ponto de vista estratégico, o papel do gerente de projetos é para garantir o engajamento eficaz dos *stakeholders*. Estudos destacam que habilidades de comunicação, empatia e liderança são determinantes para superar barreiras e alinhar interesses divergentes (Alnhari & Quresh, 2024; Leonidou et al., 2020). Essas competências, quando combinadas a processos bem estruturados, como o uso de ferramentas iterativas e a aplicação de metodologias ágeis, aumentam significativamente as chances de sucesso dos projetos.

O uso de métricas baseadas em valor, que mensurem a satisfação do cliente e o alinhamento das entregas com as expectativas iniciais, é essencial para avaliar a eficácia

dessas práticas (Adegbite, 2024). Essas métricas também permitem ajustes contínuos e promovem uma cultura de melhoria constante no ambiente de projetos, maximizando o impacto positivo tanto para os stakeholders quanto para as organizações.

Com base na contextualização e problemática apresentada sobre a identificação das necessidades dos clientes em GP, propõe-se a seguinte questão de pesquisa:

Como identificar as necessidades dos clientes com o uso do *Design Thinking* em Gerenciamento de Projetos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um método para identificar as necessidades dos clientes, no Gerenciamento de Projetos, por meio do uso do *Design Thinking*.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Examinar as técnicas de identificação das necessidades dos *stakeholders* em Gerenciamento de Projetos;
- b) Identificar o panorama do uso do *Design Thinking* em Gerenciamento Projetos;
- c) Averiguar as técnicas e desafios de identificação de necessidades dos clientes para diferentes contextos de projetos por meio dos especialistas;
- d) Desenvolver e validar o método de identificação das necessidades dos clientes em Gerenciamento de Projetos com o uso do *Design Thinking*.

1.3 Justificativa

A complexidade crescente dos projetos contemporâneos, aliada à necessidade de entregar valor de forma mais efetiva e sustentável, demanda uma evolução nas práticas de gerenciamento de projetos. Esta evolução torna-se ainda mais crítica quando consideramos que, segundo estudos recentes do *Project Management Institute* (PMI), cerca de 11.4% dos investimentos em projetos são desperdiçados devido ao baixo desempenho, frequentemente causado pela inadequada identificação e atendimento das necessidades dos *stakeholders*.

(PMI, 2021). Neste cenário, a busca por abordagens inovadoras que possam aprimorar a compreensão e o atendimento das necessidades dos clientes torna-se não apenas relevante, mas essencial para a sobrevivência e competitividade das organizações.

O ineditismo desta pesquisa reside na proposição de um método que sistematiza a integração do *Design Thinking* (DT) ao Gerenciamento de Projetos (GP), com foco específico na identificação das necessidades dos clientes. Embora existam estudos que abordem separadamente estas metodologias, a literatura carece de uma abordagem estruturada que combine os princípios centrados no ser humano do DT com as práticas estabelecidas do GP. Estudos recentes têm explorado a aplicação do DT em diferentes contextos, como inovação social e sustentabilidade, mas não investigam em profundidade como integrá-lo ao GP para melhorar a identificação de necessidades dos clientes. Essa lacuna reforça a relevância deste estudo, que propõe um modelo híbrido inovador, unindo as forças dessas abordagens para preencher essa necessidade crítica (Avsec & Jagiełło-Kowalczyk, 2021; Barile & Kelestyn, 2023).

A identificação das necessidades e requisitos dos *stakeholders*, especialmente dos clientes, constitui um alicerce fundamental para o sucesso do projeto. Este processo contribui para que as entregas e processos do projeto estejam efetivamente alinhados com as expectativas dos envolvidos (West et al., 2008). A literatura existente demonstra que o DT promove uma abordagem empática e iterativa, permitindo que gerentes de projeto compreendam melhor as necessidades dos clientes e adaptem soluções durante o ciclo de vida do projeto (Brown, 2020; Liedtka & Ogilvie, 2021). No entanto, poucas investigações têm explorado como a aplicação sistemática dessas práticas no GP pode minimizar retrabalho, melhorar a satisfação do cliente e aumentar a eficiência organizacional.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa se diferencia ao propor uma estrutura integradora que une a natureza exploratória do DT com a abordagem processual do GP. Enquanto o DT foca na empatia, ideação e prototipagem iterativa, o GP tradicional prioriza planejamento e execução estruturada (Magistretti, Arditto, et al., 2021). Essa integração permite que a pesquisa avance no entendimento de como métodos de gestão ágil podem ser combinados com princípios centrados no ser humano para gerar valor sustentável. Ao articular essas dimensões, este estudo não apenas responde a lacunas teóricas, mas também oferece um modelo replicável que pode ser aplicado em diversos setores, desde serviços até manufatura.

Além disso, o presente estudo contribui para a literatura ao incorporar metodologias complementares como Lean Inception e LEGO® *Serious Play*®. Essas ferramentas são pouco exploradas na literatura quando relacionadas à integração DT-GP, mas apresentam grande

potencial para apoiar a identificação de necessidades em contextos de alta complexidade e colaboração interdisciplinar (Rasmussen & Kristiansen, 2015). Esse enfoque fornece um arcabouço teórico-prático robusto para preencher lacunas existentes e propor novas direções para pesquisas futuras.

A pesquisa também fortalece a base teórica ao conectar suas contribuições aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Embora vários estudos enfatizem a relevância dos ODS no contexto empresarial, poucos exploram como a aplicação de metodologias como DT e GP pode apoiar diretamente os ODS, particularmente na inovação responsável e consumo sustentável (Leong et al., 2024; López et al., 2021). Este estudo, portanto, posiciona-se como uma ponte entre a teoria e a prática, fornecendo uma justificativa teórica robusta para a aplicação das metodologias propostas.

A relevância social desta pesquisa se manifesta através do alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU:

- ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico): O aprimoramento das práticas de GP através do DT fomenta maior eficiência organizacional e produtividade, contribuindo para o crescimento econômico sustentável.
- ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura): A integração do DT ao GP promove a inovação nos processos organizacionais e modernização das práticas de gestão, alinhando-se à busca por soluções mais eficientes e centradas no usuário.
- ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis): A identificação das necessidades dos clientes contribui para a redução de desperdícios em projetos, promovendo o uso eficiente de recursos e o desenvolvimento de soluções mais sustentáveis.
- ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação): A metodologia fortalece as relações entre organizações e *stakeholders*, promovendo parcerias mais efetivas através de melhor compreensão das necessidades mútuas.

A combinação do DT com o GP tem o potencial de transformar significativamente a maneira como as organizações identificam e atendem às necessidades de seus clientes. Como resultado, projetos tornam-se não apenas mais bem-sucedidos em termos de entregas e expectativas, mas também mais alinhados com as demandas por sustentabilidade e inovação responsável, contribuindo para o fortalecimento das relações entre organizações e seus *stakeholders*, como evidenciado por Brown (2020) e reforçado pela perspectiva dos ODS.

1.4 Estrutura da tese

A estrutura foi desenvolvida para fornecer uma compreensão das informações gerais da tese, bem como detalhes específicos de cada estudo realizado.

Na matriz metodologia (Figura 1) apresenta-se como esta pesquisa será estruturada e dividida por meio de múltiplos estudos (Costa et al. 2019). Cada um dos estudos distintos corresponde a uma ou mais etapas do percurso metodológico do *Design Science Research* (DSR), como definido por Peffers et al. (2007).

Figura 1 Matriz Metodológica de Amarração da Tese

Matriz Metodológica de Amarração da Tese

(continua)

Nome do aluno: Nome do orientador: Título Questão central da tese: Objetivo geral da tese:	Sérgio Ricardo do Nascimento
	Isabel Cristina Scafuto
	INTEGRANDO O <i>DESIGN THINKING</i> NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES
	Como identificar as necessidades dos clientes com o uso do <i>Design Thinking</i> (DT) em Gerenciamento de Projetos (GP)?
	Propor um método para identificar as necessidades dos clientes, no Gerenciamento de Projetos (GP) por meio do uso do <i>Design Thinking</i> (DT)
Justificativa de distinção dos estudos	
O "Estudo 1" foca na avaliação das técnicas atuais usadas na identificação das necessidades dos stakeholders em gerenciamento de projetos. Esta etapa é fundamental para estabelecer um entendimento do cenário atual, identificando os pontos fortes e as limitações das abordagens existentes. A análise permite identificar oportunidades para melhorias e inovações. O "Estudo 2" investiga o uso atual do <i>Design Thinking</i> em gestão de projetos e nas empresas. Entender como essa metodologia está sendo empregada, quais são suas principais aplicações e desafios, e como pode ser utilizada para aprimorar a identificação das necessidades dos stakeholders. O "Estudo 3" explora como os especialistas e praticantes em gerenciamento de projetos enfrentam os desafios na identificação das necessidades do cliente. Este estudo busca entender as estratégias e práticas empregadas no campo, proporcionando informações sobre as abordagens teóricas na prática. O "Estudo 4" se concentra na aplicação do <i>Design Thinking</i> na identificação das necessidades dos clientes. Este estudo traz um método que pretende contribuir com o gerenciamento de projetos, especificamente na identificação das necessidades dos clientes.	É importante notar que esses quatro estudos não são entidades isoladas, mas sim partes interdependentes de uma única pesquisa maior. Cada estudo constrói sobre o anterior, formando uma progressão lógica e coerente. O "Estudo 1 e 2" fornecem a base sobre a qual os outros dois estudos são construídos. Sem um entendimento claro do estado atual das técnicas de identificação das necessidades dos stakeholders (Estudo 1), seria difícil determinar como o <i>Design Thinking</i> poderia ser aplicado de forma eficaz. O "Estudo 3" verifica junto aos praticantes como identificam as necessidades dos stakeholders clientes. Finalmente, o "Estudo 4", ao aplicar e testar os conceitos e descobertas derivados dos três primeiros estudos, permite a síntese de um método que é informado por uma compreensão teórica e validado por aplicações práticas. Portanto, é a interdependência desses quatro estudos que permite a elaboração do método proposto.

Figura 1*Matriz Metodológica de Amarração da Tese*

(continua)

	Título	Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Tipo de Estudo	Método de pesquisa	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Etapa da DSR	Estágio Publicação
Estudo 1	IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS <i>STAKEHOLDERS</i> EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Como e quais técnicas são atualmente utilizadas na identificação das necessidades dos <i>stakeholders</i> em gerenciamento de projetos?	Examinar as técnicas de identificação das necessidades dos <i>stakeholders</i> em Gerenciamento de Projetos	Teórico	Revisão Sistemática da Literatura	Artigos coletados nas bases <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i> .	Análise de conteúdo	Identificação do Problema e da Motivação; Definição dos Objetivos para a solução;	Apresentado no SINGEP 2023; submetido a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios - REEN
Estudo 2	IMPACTOS DO <i>DESIGN THINKING</i> NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DE CLUSTERIZAÇÃO EM DIVERSOS CONTEXTOS	Como o <i>Design Thinking</i> é atualmente utilizado em gestão de projetos e nas empresas?	Identificar o panorama do uso do <i>Design Thinking</i> (DT) em Gerenciamento de Projetos	Teórico	Revisão Sistemática da Literatura	Artigos coletados nas bases <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>	Análise de conteúdo	Identificação do Problema e da Motivação; Definição dos Objetivos para a solução;	Apresentado no SINGEP 2022; Apresentado no ENANPAD 2023; Apresentado no SEMEAD 2024; submetido ao “ <i>Project Management Journal</i> ”

Figura 1
Matriz Metodológica de Amarração da Tese

(continua)

	Título	Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Tipo de Estudo	Método de pesquisa	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Etapa da DSR	Estágio Publicação
Estudo 3	AS NECESSIDADES DOS CLIENTES NA VISÃO DOS ESPECIALISTAS	Como especialistas e praticantes de gerenciamento de projetos identificam e atendem às necessidades dos <i>stakeholders</i> clientes em projetos de diversos setores?	Averiguar as técnicas e desafios de identificação de necessidades dos clientes para diferentes contextos de projetos por meio dos especialistas	Empírico	Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas.	Análise de conteúdo	Definição dos Objetivos para a solução	Em fase de finalização para ser submetido para um periódico.
Estudo 4 - Produto Tecnológico	<i>CLIENT THINKING: UMA FERRAMENTA DE DESIGN THINKING PARA MELHOR IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS STAKEHOLDERS CLIENTES.</i>	Como o <i>Design Thinking</i> pode ser aplicado na identificação das necessidades dos <i>stakeholders</i> , especialmente dos clientes, em gerenciamento de projetos?	Desenvolver e validar o método de identificação das necessidades dos clientes em Gerenciamento de Projetos (GP) com o uso do <i>Design Thinking</i> .	Empírico	Qualitativo	Grupo Focal	Análise de conteúdo	Projeto e Desenvolvimento; Demonstração ; Validação; Comunicação	Em fase de finalização para ser submetido para um periódico. apresentada no 22º SIGP do PMI São Paulo

Figura 1

Matriz Metodológica de Amarração da Tese

(conclusão)

	Nome e tipo de produto	Descrição	Aderência	Impacto	Aplicabilidade	Inovação	Complexidade
Produto Tecnológico	<i>Client Thinking: Uma Ferramenta de Design Thinking para Melhor Identificação das Necessidades dos Stakeholders Clientes.</i>	Método orientativo e inovador baseado nos princípios do <i>Design Thinking</i> , criado para apoiar gestores e organizações na identificação das necessidades dos <i>stakeholders</i> clientes no Gerenciamento de Projetos (GP). Estruturado em cinco etapas (Empatia, Definição do Problema, Ideação, Prototipagem e Iteração/Teste), o método facilita o alinhamento entre expectativas e entregas dos projetos. O método foi validado em grupos focais, que forneceram sugestões para simplificar etapas, detalhar ferramentas e incluir guias práticos, garantindo maior clareza e aplicabilidade.	O método está alinhado à linha de pesquisa da tese de doutorado, "Estratégia com ênfase em aprendizagem em projetos", aprofundando conhecimentos sobre identificação das necessidades dos clientes no Gerenciamento de Projetos. Adere aos critérios da CAPES para produtos técnicos/tecnológicos na área 27, classificando-se como "processo/tecnologia e produto/material não patenteáveis", com potencial para gerar melhorias em práticas organizacionais e contribuir para projetos mais competitivos.	Impacto potencial alto, dado que o método pode transformar processos organizacionais ao promover maior alinhamento entre as expectativas dos <i>stakeholders</i> e as entregas dos projetos, resultando em maior satisfação do cliente e eficiência. Embora validado em grupos focais, o impacto realizado é moderado, pois ainda não foi aplicado em projetos reais ou em larga escala, limitando evidências práticas de sua eficácia.	O método possui alta aplicabilidade potencial devido à sua estrutura replicável e flexível, podendo ser adaptado para diversos contextos organizacionais e setores. Seu detalhamento em etapas facilita o uso por profissionais com diferentes níveis de experiência. Entretanto, a aplicabilidade prática é limitada neste estágio, pois o método foi testado apenas em sessões controladas e ainda requer validação em cenários reais.	A inovação do método é moderada, com destaque para a combinação de princípios do <i>Design Thinking</i> e práticas de Gerenciamento de Projetos. Sua estrutura iterativa e centrada nos <i>stakeholders</i> clientes promove uma abordagem criativa e colaborativa, preenchendo lacunas de metodologias tradicionais do GP. O detalhamento das etapas e a adaptação para diferentes contextos reforçam seu caráter inovador e prático.	Classificado como de média complexidade, o método integra conhecimentos de <i>Design Thinking</i> , Gerenciamento de Projetos e identificação de necessidades. Foi projetado para ser acessível, com etapas simplificadas e materiais de apoio como guias práticos. A abordagem iterativa permite ajustes contínuos conforme o perfil dos usuários e as necessidades organizacionais, reduzindo barreiras de implementação.

Quanto à forma, esta tese está estruturada em oito capítulos. O primeiro capítulo contém esta introdução, com o contexto em que a pesquisa se insere, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para o estudo, além da estrutura da tese com a Matriz Metodológica de Amarração, que sintetiza e organiza a conexão entre os estudos.

No capítulo dois é possível verificar os procedimentos metodológicos adotados na tese que é um *Design Science Research* (DSR). Inicia com uma introdução ao paradigma *Design Science* (DS), seguido por uma descrição do método *Design Science Research* (DSR). Este capítulo também apresenta o desenho da pesquisa, estabelecendo as relações entre as etapas do DSR, as técnicas de coleta e análise de dados, bem como os objetivos específicos da tese.

No capítulo três é apresentado o Estudo 1 da tese, “Identificação das necessidades dos *stakeholders* em gerenciamento de projetos”, onde é possível examinar as técnicas de identificação das necessidades dos *stakeholders* em Gerenciamento de Projetos por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura.

No capítulo quatro, com o Estudo 2 dessa tese, “Impactos do design thinking na gestão de projetos: uma análise de clusterização em diversos contextos”, é possível identificar o panorama do uso do *Design Thinking* (DT) em Gerenciamento Projetos, também por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura.

No capítulo cinco encontra-se o Estudo 3, “As necessidades dos clientes na visão dos especialistas”, estudo empírico qualitativo que teve o objetivo de averiguar as técnicas e desafios de identificação de necessidades dos clientes para diferentes contextos de projetos por meio dos especialistas.

No capítulo seis encontra-se o Estudo 4 e é detalhado desenvolvimento e a validação do produto tecnológico gerado pela tese, analisado segundo critérios como aderência, impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade. Este capítulo apresenta as principais contribuições práticas da tese, destacando sua importância para o Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos (PPGP), bem como sua aplicabilidade em diferentes contextos, ampliando sua relevância para além do escopo acadêmico inicial.

No capítulo sete é apresentada as discussões da tese. Inclui a Matriz Contributiva de Amarração, que evidencia a interdependência entre os estudos, sintetiza os resultados obtidos e descreve as contribuições para o avanço do conhecimento.

Por fim, no capítulo oito são abordadas as considerações finais da tese, suas limitações e propõe direções para pesquisas futuras.

2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

No contexto acadêmico, especialmente em programas de pós-graduação voltados à prática profissional, Martens et al. (2021) destacam a importância da etapa inicial de identificação de problemas de pesquisa. Esta fase, baseada em uma revisão da literatura científica e "cinzenta", é alinhada aos princípios da *Design Science Research* (DSR) e fundamental para estabelecer o estado da arte e desenvolver intervenções inovadoras e aplicáveis.

A DSR é um método focado na criação e avaliação de artefatos tecnológicos para resolver problemas e contribuir para o conhecimento, particularmente em áreas que necessitam de soluções inovadoras, como tecnologia da informação (TI) e engenharia de software (Hevner et al., 2004; Peffers et al., 2007). O processo é iterativo e rigoroso, envolvendo a identificação de problemas, seu gerenciamento, desenvolvimento de soluções, avaliação e comunicação dos resultados (Vaishnavi et al., 2019).

A classe de problemas abordada nesta tese está centrada nas dificuldades inerentes ao processo de identificação das necessidades dos clientes no contexto do Gerenciamento de Projetos (GP). Esse processo é frequentemente desafiador devido à complexidade dos projetos, à diversidade de stakeholders envolvidos e ao desalinhamento de expectativas. A identificação inadequada dessas necessidades pode gerar retrabalho, aumentar riscos e comprometer os resultados. Portanto, esta pesquisa propõe um método que integra os princípios do *Design Thinking* (DT) ao GP, com o objetivo de enfrentar essas lacunas e oferecer uma solução estruturada e eficaz para esse desafio crítico.

O método sugere a colaboração com profissionais de gerenciamento de projetos para avaliar a aplicabilidade dos artefatos desenvolvidos, visando atender às expectativas de rigor e relevância e facilitar a aceitação em publicações acadêmicas (Gregor & Hevner, 2013). As questões de pesquisa são orientadas por problemas reais, com foco no conhecimento orientado para a solução, e a justificativa dos produtos de pesquisa é baseada na validade pragmática (van Aken & Romme, 2012).

A DSR é escolhida por sua capacidade de prescrever soluções e gerar conhecimento prático, desenvolvendo artefatos como métodos, frameworks e algoritmos para resolver problemas específicos (Lacerda et al., 2013). Com esta tese será proposto um método que define um processo e fornece um guia sobre como resolver o problema (Gregor & Hevner, 2013).

Na etapa de "Definição dos objetivos para uma solução", foram estabelecidos critérios claros para justificar o desenvolvimento de um novo método. Os métodos existentes, como frameworks tradicionais de GP e abordagens de DT, apresentam limitações significativas no que se refere à identificação das necessidades dos clientes. Primeiramente, muitos desses métodos não oferecem um processo sistemático e adaptável que integre plenamente a voz do cliente desde as fases iniciais do projeto. Além disso, observou-se que grande parte das abordagens existentes carecem de flexibilidade para se adaptar a contextos organizacionais dinâmicos e específicos. Por essas razões, o método proposto foi desenvolvido para superar essas limitações, proporcionando uma abordagem inovadora e replicável que melhora a prática profissional ao alinhar soluções diretamente às expectativas dos clientes e stakeholders.

As fases do DSR incluem a identificação e motivação do problema, a definição dos objetivos da solução, o design e desenvolvimento do artefato, a demonstração, a avaliação da solução proposta e a comunicação. Este método é composto por seis etapas, começando com a "Identificação do problema e da motivação", seguida pela "Definição dos objetivos para uma solução", "Projeto e desenvolvimento", "Demonstração", "Avaliação" e, finalmente, "Comunicação". Cada etapa desempenha um papel importante no desenvolvimento de soluções eficazes e na comunicação dos resultados, tanto para a comunidade acadêmica quanto para os praticantes (Peffers et al., 2007).

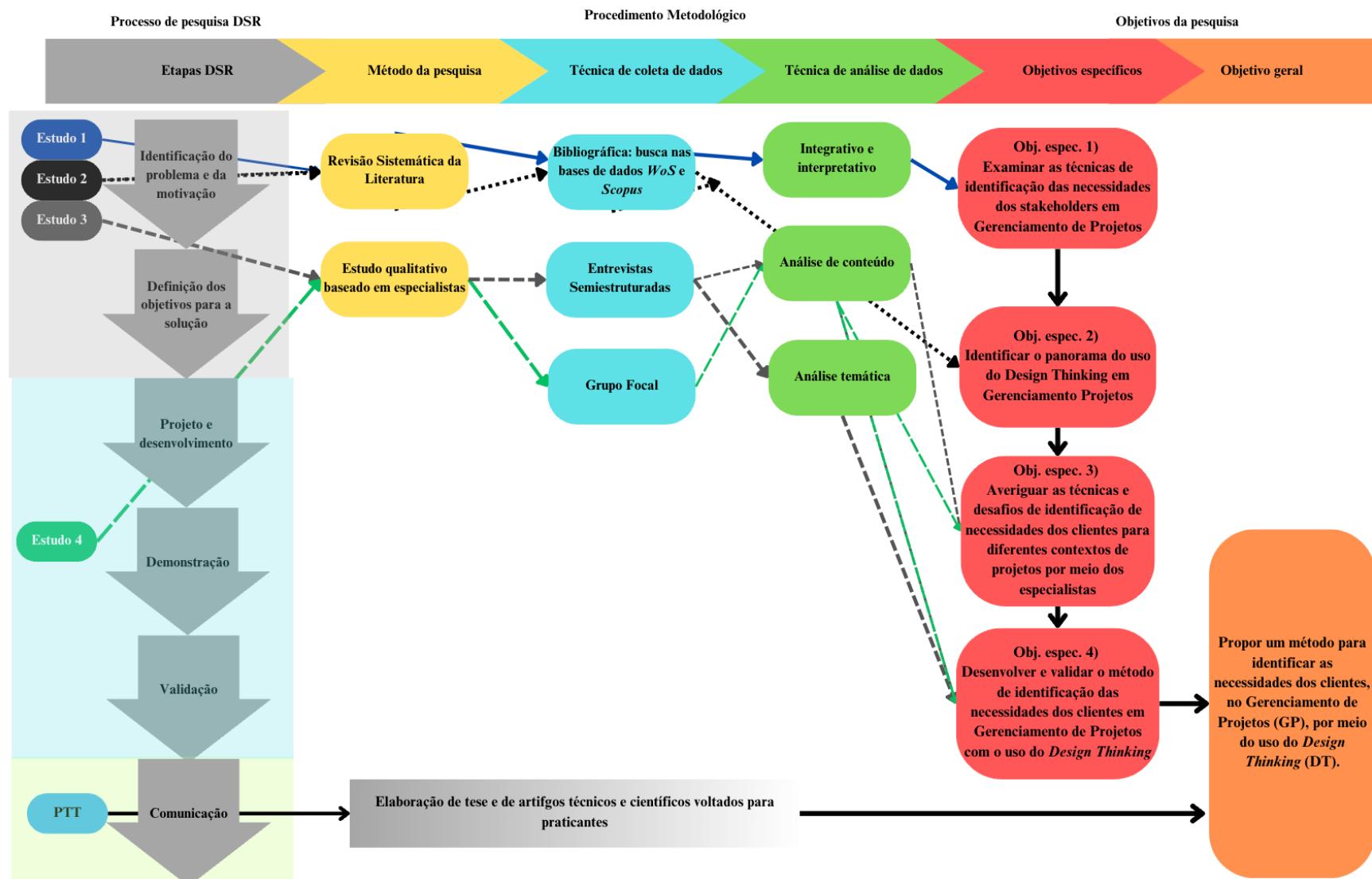
O desenho da pesquisa, ilustrado na Figura 2, objetiva evidenciar a integração entre diversas facetas da pesquisa: as etapas do processo de pesquisa, os métodos empregados em cada etapa, as técnicas de coleta e análise de dados e os objetivos específicos da tese (Peffers et al., 2007). Esta abordagem multidimensional reflete a complexidade e a profundidade do estudo realizado.

Na primeira etapa, "Identificação do problema e da motivação", o foco se volta para os três primeiros objetivos específicos da tese. O primeiro objetivo é sustentado pelo Estudo 1, que realiza uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) para explorar os processos de identificação das necessidades dos *stakeholders* em Gerenciamento de Projetos (GP). O segundo objetivo embasa o Estudo 2, que também utiliza uma RSL para mapear a aplicação do *Design Thinking* (DT) no GP. O terceiro objetivo fundamenta o Estudo 3, onde entrevistas semiestruturadas com especialistas em gerenciamento de projetos são empregadas para investigar técnicas e desafios na identificação de necessidades de clientes em contextos variados de projetos.

As etapas “Definição dos objetivos para uma solução”, “Projeto e desenvolvimento”, “Demonstração”, e “Avaliação” — alinharam-se com o quarto objetivo específico, culminando no Estudo 4. Este estudo utiliza dois grupos focais para desenvolver um método para a Identificação das Necessidades dos clientes em GP, empregando o DT.

Para a última etapa “Comunicação”, foram submetidos o Estudo 1 para a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios - REEN e o Estudo 2 para o Project Management Journal. A versão revisada do método foi apresentada no 22º Seminário Internacional de Gerenciamento de Projetos do PMI São Paulo.

Figura 2 Etapas da Design Science Research relacionado aos estudos da tese
Etapas da Design Science Research relacionado aos estudos da tese



Nota. Adaptado de *A Design Science Research Methodology for Information Systems Research* de. Peffers et al. (2007) e de *Ecossistema de um Centro de Pesquisa Universitária em Project Studies* de Moutinho (2022)

3 ESTUDO 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS STAKEHOLDERS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Resumo

Objetivo do estudo: Examinar as técnicas de identificação das necessidades dos stakeholders em Gerenciamento de Projetos.

Metodologia/abordagem: O método para este estudo envolve uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). As bases de dados escolhidas foram *Scopus* e *Web of Science* por sua abrangência e qualidade. A apresentação dos resultados utilizou análises de conteúdo. Inicialmente, 684 documentos da Scopus e 554 da Web of Science foram revisados no software Rayyan, resultando em 996 documentos após a remoção de duplicatas. Os critérios de inclusão focaram em artigos relacionados a ferramentas, técnicas ou processos de gestão de *stakeholders*. Após a aplicação dos critérios, restaram 91 documentos.

Principais resultados: Os resultados do estudo verificaram ferramentas e técnicas empregadas na identificação das necessidades dos *stakeholders*, incluindo métodos qualitativos e quantitativos, tais como: ferramentas como análises de entrevistas, pesquisas, análises documentais e técnicas participativas emergiram como práticas comuns. A análise também destaca a importância da customização dessas ferramentas conforme o contexto específico do projeto e as características dos *stakeholders*.

Contribuições teórico-metodológicas: O estudo amplia a compreensão atual sobre a identificação das necessidades dos stakeholders em Gerenciamento de Projetos, adicionando profundidade ao corpo de conhecimento existente. Apresenta uma análise sobre a aplicabilidade prática de diversas técnicas e abordagens, propondo um modelo conceitual que integra as melhores práticas identificadas.

Relevância/originalidade: Este estudo pretende complementar a literatura atual sobre a identificação das necessidades dos *stakeholders* no GP, introduzindo novas perspectivas e contribuições. A originalidade reside na compilação e análise crítica de uma ampla gama de técnicas, fornecendo uma visão integrada e atualizada do tema.

Contribuições sociais/de Gerenciamento: Os resultados deste estudo têm o potencial de melhorar significativamente a prática de GP. Ao permitir que as organizações compreendam e atendam melhor às necessidades de seus clientes e demais *stakeholders*, o estudo promove a realização de projetos mais bem-sucedidos, elevando a satisfação do cliente e gerando impactos positivos mais amplos para a sociedade.

Palavras-Chave: Identificação das Necessidades, *stakeholders*, Clientes, Gerenciamento de Projetos, Revisão Sistemática da Literatura.

3.1 Introdução:

No âmbito do gerenciamento de projetos, a diligência na gestão das expectativas e requisitos dos *stakeholders* é reconhecida como um elemento vital para a realização bem-sucedida de projetos (PMI, 2017). Os *stakeholders*, que abrangem clientes, patrocinadores, e equipes de projeto, apresentam necessidades e expectativas diversificadas, que devem sermeticulosamente identificadas e gerenciadas para garantir a alinhamento estratégico e satisfação das partes (Kerzner, 2020).

A centralidade do cliente é particularmente notória, dada a sua influência direta nos objetivos do projeto e na qualidade da sua entrega (Kotler & Keller, 2021). A literatura científica destaca a importância da revisão sistemática para discernir as tendências correntes e as falhas no corpus de conhecimento existente, um processo que é fundamental para identificar e aplicar métodos eficazes de identificação das necessidades dos *stakeholders* nas organizações (Broadus, 1987; Bryde & Robinson, 2005; Lakatos, 2022).

O foco deste estudo foi explorar as metodologias e técnicas empregadas para identificar as necessidades dos *stakeholders*, em particular na satisfação do cliente. Shenhari e Dvir, (2007), destacam a importância de avaliar o sucesso do projeto em várias dimensões, sendo o impacto no cliente uma das mais críticas, sugerindo que a satisfação do cliente é um indicador chave para a avaliação do sucesso do projeto. Assim, com este estudo verificou-se a aplicação prática dessas metodologias e desenvolver um *framework* que consolide as melhores práticas identificadas, visando otimizar a experiência do cliente e o sucesso geral do projeto. Serrador e Turner (2015), destacam a relevância do gerenciamento baseado em projetos, salientando a necessidade de estratégias que conduzam a mudanças estratégicas e inovação dentro das organizações.

A questão que guia este estudo é como os métodos de gerenciamento de projetos são utilizados para compreender e atender às necessidades dos *stakeholders*, visando a satisfação do cliente com os resultados. O objetivo é investigar a aplicação prática dessas metodologias e propor um método que sintetize as melhores práticas, com a intenção de aprimorar a satisfação do cliente e o sucesso geral do projeto.

3.2 Materiais e métodos

Nesta seção será apresentado o planejamento detalhado sobre tudo o que será realizado na pesquisa, de tal forma que se o projeto for entregue para outra pessoa, ela consiga executar a pesquisa exatamente da mesma forma (Vianna, 2001).

Esta pesquisa utilizou a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que é considerada uma atividade científica fundamental (Mulrow, 1994). As RSL adotam um processo replicável, científico e transparente, com uma tecnologia detalhada, que visa minimizar vieses por meio de buscas exaustivas na literatura de estudos publicados (Cook, 1997).

Para que sejam eficazes, as revisões sistemáticas devem ser conduzidas de forma rigorosa e transparente, seguindo um protocolo pré-definido e utilizando métodos padronizados para minimizar o viés e aumentar a validade dos resultados. Conclui-se que as revisões sistemáticas são uma ferramenta valiosa para a prática clínica baseada em evidências e que devem ser incentivadas e apoiadas pelos pesquisadores, profissionais de saúde e financiadores de pesquisa (Mulrow, 1994).

Etapa 1 – Definição do objetivo da pesquisa

Para a definição do objetivo e da questão norteadora da pesquisa, que foram apresentados na introdução foi utilizado o *framework* CIMO: *Context* (Contexto), *Intervention* (Intervenção), *Mechanism* (Mecanismo) e *Outcome* (Resultado), cada um desempenhando um papel importante na formulação de perguntas de pesquisa (Denyer et al., 2008).

- Contexto (C): "Em organizações que se dedicam ao gerenciamento de projetos,"
- Intervenção (I): "quais métodos são empregados"
- Mecanismo (M): "para contribuir na identificação e compreensão das

necessidades dos Stakeholders?"

- Resultado (O): "a fim de proporcionar-lhes satisfação em relação aos resultados do projeto?".

Portanto, conforme apresentado na introdução, a pergunta de pesquisa foi:

Como identificar as necessidades dos clientes com o uso do *Design Thinking* (DT) em Gerenciamento de Projetos (GP)

Etapa 2 - Elaboração do protocolo da pesquisa

Na segunda etapa, denominada de protocolo de pesquisa, foram definidas a base de dados, as palavras-chave, e a estratégia de busca.

Base de dados

De acordo com a Elsevier, que é a editora da base *Scopus*, seus dados são valorizados por sua cobertura interdisciplinar, que abrange várias áreas do conhecimento, incluindo ciências sociais, físicas e da vida. A *Scopus* indexa um total superior a 22.000 títulos, provenientes de mais de 5.000 editores internacionais, englobando áreas como ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais, artes e humanidades. A capacidade de rastrear citações e analisar tendências de pesquisa é um recurso valioso para pesquisadores em todas as áreas, incluindo Administração (Elsevier, 2023).

Por outro lado, a *Web of Science*, de acordo com a Clarivate Analytics, sua fornecedora, é considerada uma base de dados de alta qualidade devido à sua abrangente cobertura de pesquisa interdisciplinar e seu rigoroso processo de seleção de periódicos. Essa plataforma fornece acesso a uma variedade de citações e literatura de pesquisa, facilitando a análise de tendências e padrões na literatura acadêmica. Além disso, a *Web of Science* oferece uma variedade de ferramentas analíticas para ajudar os pesquisadores a rastrear o impacto e a influência da pesquisa (Clarivate, 2023).

No âmbito da Administração, as peculiaridades da *Scopus* e da *Web of Science* as tornam opções de relevância para a execução de investigações acadêmicas. Contudo, é imprescindível enfatizar que a utilização de ambas as bases de dados deve ser complementada com outras fontes de pesquisa, a fim de assegurar uma perspectiva abrangente e atual do campo (Mongeon & Paul-Hus, 2016).

Quando a escolha recai sobre bases de dados para a realização de estudos na área das ciências sociais, mais precisamente na Administração e, consequentemente, no Gerenciamento de Projetos, a *Scopus* e a *Web of Science* se sobressaem como opções

habituais. Este predomínio se dá devido à sua reputação firmada, à extensão de sua cobertura e ao alto fator de impacto dos periódicos que elas indexam (Harzing & Alakangas, 2016).

Em termos de citações, tanto a *Scopus* como a *Web of Science* oferecem recursos de rastreamento de citações. Isto é fundamental para a área de Administração, onde é importante compreender não só as pesquisas atuais, mas também como essas pesquisas são citadas e aplicadas em outros trabalhos. No entanto, é importante notar que, apesar das suas vantagens, ambas as bases de dados têm limitações e devem ser usadas em conjunto com outras fontes e ferramentas para uma pesquisa abrangente e rigorosa (Mongeon & Paul-Hus, 2016).

Palavras-chaves

As Palavras-Chave selecionadas no idioma inglês: *Project management; Methods, Processes, Strategies, Techniques, Practices; Identification, Understanding, Perception, Recognition, Discovery; Stakeholders' needs, Stakeholders' expectations, Stakeholders' satisfaction, Stakeholders' engagement, Relationship with Stakeholders* foram definidas intencionadas ao objeto de estudo e fazendo o cruzamento com os caracteres booleanos OR e AND’.

Roteiro de busca

Neste subitem foi apresentada a sequência para a busca na base *Scopus* e na *Web of Science*, neste momento sem aplicações de filtro, e cada optou-se por chamar de “passos”, que serão representados por “Primeiro passo”; “Segundo passo”; e assim por diante conforme a seguir:

Primeiro passo: expressão de busca que foi adotada, foi *stakeholder(s)*, que foi inserida nas bases como “*stakeholder\$*”, a fim de verificar primeira vez que a palavra (e/ou tema) foi inserida em uma publicação, neste caso sem aplicação de filtros;

Segundo passo: expressão de busca que foi adotada, *stakeholder Management*, que foi inserida nas bases como “*Stakeholder\$ Management**”;

Terceiro passo: as Palavras-Chave selecionadas no idioma inglês: *Project management; Methods, Processes, Strategies, Techniques, Practices; Identification, Understanding, Perception, Recognition, Discovery; Stakeholders' needs, Stakeholders' expectations, Stakeholders' satisfaction, Stakeholders' engagement, Relationship with Stakeholders* foram definidas intencionadas ao objeto de estudo e fazendo o cruzamento

com os caracteres booleanos OR e AND'

Quarto passo: a estratégia de busca utilizada foi: "("project management" AND ("methods" OR "processe\$" OR "strateg*" OR "technique\$" OR "practice*") AND ("identificat*" OR "understanding" OR "perception" OR "recognition" OR "discover*") AND ("Stakeholders' needs" OR "Stakeholders' expectations" OR "Stakeholders' satisfaction" OR "Stakeholders' engagement" OR "relationship with Stakeholders"))";

Etapa 3 - Coleta de dados

A coleta de dados, foi realizada na base de dados *Scopus*, *Web of Science*, que são amplamente reconhecidas por sua cobertura extensiva de literatura em diversas disciplinas (Nicolaisen, 2010). Os dados foram inseridos na plataforma *Rayyan* para excluir duplicatas e leitura prévia para seleção.

Ainda nessa etapa, foi construído o banco de dados por meio do programa Microsoft Excel®, que faz parte do pacote Microsoft Officer 365 (versão 2023).

As informações do *Journal Impact Factor* (JIF) e índice-H dos autores foram extraídas da base *Journal Citation Reports* da Clarivate Analytics e da base de dados *Scopus*, respectivamente.

Critérios de Seleção

Entre a coleta e análise de dados, foi desenvolvida uma etapa específica para os critérios de seleção, com o objetivo de garantir a relevância e alinhamento das publicações ao escopo da pesquisa. Os critérios foram definidos com base em estudos prévios e adaptados às necessidades desta revisão sistemática (Bryman, 2016; Freeman & McVea, 2001)

Critérios de Inclusão:

Artigos que abordassem técnicas, ferramentas ou processos de identificação e gerenciamento das necessidades dos *stakeholders*.

Publicações indexadas em periódicos reconhecidos pelas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*.

Documentos publicados entre os anos de 2000 e 2023, período identificado como

significativo para a evolução do tema.

Trabalhos escritos em inglês, visando maior abrangência e impacto.

Critérios de Exclusão:

- Documentos duplicados identificados durante a etapa de triagem inicial no software Rayyan.
- Artigos não relacionados ao escopo da pesquisa, como estudos focados em temas alheios à gestão de *stakeholders*.
- Trabalhos que não apresentassem metodologias claras ou detalhadas para identificação das necessidades dos *stakeholders*.

Essa etapa foi fundamental para assegurar que a análise se concentrasse nos artigos mais relevantes e de maior qualidade metodológica. As informações detalhadas sobre a aplicação desses critérios e a triagem dos trabalhos estão descritas na seção 3.3.1 - Triagem dos Trabalhos, complementando esta metodologia.

Etapa 4 – Análise dos dados

A análise de dados no presente estudo, fundamentado na metodologia de Revisão Sistemática de Literatura (RSL), foi conduzida por etapas (Khan et al., 2003):

- Critérios de inclusão e exclusão: A seleção de literatura foi orientada por critérios de inclusão claros (Freeman & McVea, 2001; Bryman, 2016). Esses critérios priorizaram estudos que abordam necessidades, percepções e gerenciamento de *stakeholders*, garantindo alinhamento aos objetivos da pesquisa e embasando o desenvolvimento de estratégias de engajamento e gestão. A exclusão de artigos não relacionados a ferramentas ou processos de gerenciamento de *stakeholders*, garante o foco e a relevância da pesquisa, promovendo uma análise alinhada aos objetivos da revisão (Yin, 2015; Moustakas, 1994).
- Extração de dados: Os dados foram extraídos utilizando um processo padronizado, por meio do software *Rayyan*, que permitiu a exclusão de duplicatas e a seleção preliminar dos documentos. Posteriormente, os dados foram organizados em uma base criada no Microsoft Excel®, incluindo informações como título, autores, ano de publicação, índice-H, Journal Impact

Factor (JIF) e resultados principais dos estudos. Esse procedimento garantiu consistência e organização na coleta de informações;

- Síntese qualitativa: A síntese qualitativa foi realizada a partir da análise dos 91 documentos selecionados, categorizando os estudos em duas dimensões principais: **Metodologias de Identificação de Necessidades dos Stakeholders** e **Comunicação com Stakeholders e Ferramentas Digitais**. Foram identificados tendências, padrões e diferenças, organizando os dados em tabelas, gráficos e textos explicativos, permitindo a interpretação das práticas e técnicas predominantes;
- Avaliação da qualidade dos estudos: A avaliação da qualidade metodológica dos estudos foi realizada com base em critérios de inclusão claramente definidos, considerando artigos alinhados ao tema de ferramentas, técnicas ou processos de gestão de stakeholders. A análise utilizou ferramentas como checklists e a revisão de métricas, incluindo o índice-H dos autores e o impacto das revistas (JIF) para garantir a relevância e a robustez dos estudos selecionados.
- Apresentação dos resultados: Os resultados foram apresentados em um relatório sistemático, utilizando tabelas que destacaram os periódicos mais relevantes, o índice-H e o CiteScore, além de gráficos que ilustraram a evolução do número de publicações ao longo dos anos. Adicionalmente, foram construídas tabelas para organizar as categorias e os artigos analisados, permitindo a visualização clara e estruturada dos achados.

Etapa 5 – Resumo dos resultados.

Para a disposição e apresentação dos resultados, optou-se por utilizar as figuras geradas pelos pacotes citados e as tabelas elaboradas com o uso do MS Excel. Considerando a vasta quantidade de documentos, optou-se por exibir os dez termos mais prevalentes (*Top 10 do ranking*). Além disso, para determinar o *Top 10* dos autores mais produtivos, levou-se em conta, em ordem, o maior número de artigos publicados e o índice-H. Quanto à identificação da afiliação dos autores, utilizou-se a instituição mencionada primeiramente no artigo.

Os elementos analisados neste artigo são: distribuição de autoria, colaboração internacional entre os autores, periódicos de maior relevância e JIF, cocorrência das palavras-chave e artigos mais citados com a frequência das palavras em seus resumos. Por se tratar de um estudo que utiliza dados secundários e disponíveis gratuitamente em

repositório de dados, não houve necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisas (CEP).

3.3 Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados seguiram o roteiro que foi apresentado no item 2. O processo de busca foi realizado em 05 de janeiro de 2023, e foi feita por tópicos, considerou-se o título do artigo, o resumo e as palavras-chaves.

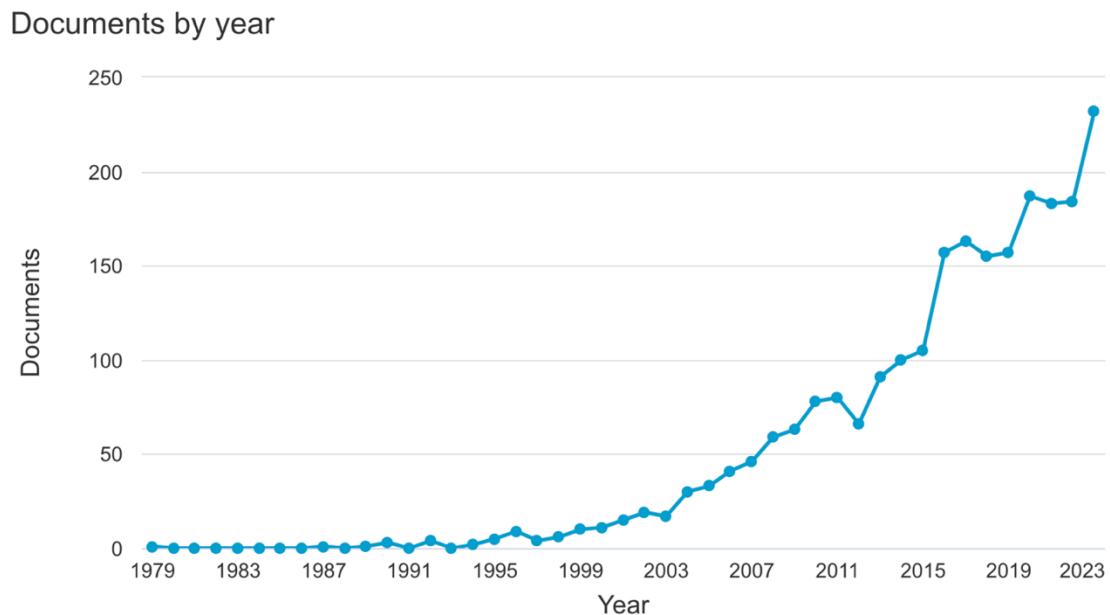
Com a expressão de busca que foi adotada, *Stakeholder Management*, que foi inserida nas bases como “Stakeholder\$ Manage*” e retornou 2.495 documentos. A partir destes dados coletados observou-se que a primeira publicação que contém o tema / palavra “Stakeholder\$ Managem*” foi Sturdivant (1979), com o título “*Executives and Activists: Test of Stakeholder Management*”, mostra que a maior diferença de atitude ocorre entre ativistas sociais e executivos de empresas que não são reconhecidas por sua responsabilidade social.

O segundo trabalho Keele et al. (1987), com o título “*Identifying health care Stakeholders: a key to strategic implementation*”, enfatizam que essa avaliação situacional dos *Stakeholders* é um elemento-chave para a implementação bem-sucedida da estratégia. Ao entender melhor quem são os *stakeholders* mais relevantes em cada situação e como eles podem ser gerenciados de forma eficaz, as organizações de saúde podem aumentar significativamente suas chances de implementar com sucesso seus planos estratégicos.

O terceiro trabalho Maranville (1989), com o título “*You can't make steel without having some smoke: A case study in stakeholder analysis*”, realiza um estudo de caso na análise de *Stakeholders* na *Basic Manufacturing Technologies*, com o objetivo de aprimorar a ética nos negócios. A pesquisa revela que as relações com os *Stakeholders* são mais complexas do que a filosofia da empresa sugere.

Entre 1989 e 1998 não ocorreu uma quantidade expressiva de publicações, a partir de 1999 houve um crescimento exponencial, com um pico de 208 publicações no ano de 2020, porém nos anos de 2021 e 2022 uma ligeira queda, com 197 e 196 publicações respectivamente, já em 2023, 232 trabalhos (Figura 3).

Figura 3
Publicações entre 1979 até 2023



Nota: Esta figura mostra o número de publicações sobre "Gerenciamento de Stakeholders" de 1979 a 2023. A busca, realizada em 05 de janeiro de 2023, abrangeu títulos, resumos e palavras-chave, resultando em 2.495 documentos.

Com base na análise das publicações ilustradas na Figura 3, é evidente que o interesse acadêmico pelo gerenciamento de *stakeholders* tem se consolidado ao longo das últimas décadas. Embora as primeiras publicações tenham emergido esporadicamente entre 1979 e 1998, o cenário mudou a partir de 1999, com um aumento significativo no número de estudos, refletindo a crescente compreensão da importância dos *stakeholders* em contextos organizacionais e estratégicos. O pico de 208 publicações em 2020 pode indicar um período de forte relevância e discussão sobre o tema, possivelmente impulsionado por mudanças nas práticas empresariais e contextos globais que demandaram maior foco na gestão de partes interessadas. A leve diminuição em 2021 e 2022 sugere uma possível estabilização ou reorientação do foco acadêmico, enquanto o aumento observado em 2023, com 232 publicações, aponta para uma renovada atenção ao tema, possivelmente associada a novos desafios e contextos emergentes que reforçam a relevância da gestão de *stakeholders* nas estratégias organizacionais modernas.

3.3.1 Triagem dos trabalhos

Ao realizar a busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, foram empregadas strings de pesquisameticulosamente elaboradas para filtrar e recuperar documentos alinhados aos objetivos do estudo relacionados ao gerenciamento de projetos e à identificação das necessidades dos *stakeholders*. Essas strings foram desenhadas para abracer uma variedade de aspectos pertinentes ao gerenciamento de projetos, utilizando termos-chave interligados através de operadores booleanos, assegurando assim uma coleta de dados abrangente e focada.

Na base de dados Scopus, a string de pesquisa foi estruturada da seguinte maneira:

("project management" AND ("methods" OR "processe\$" OR "strateg*" OR "technique\$" OR "practice*") AND ("identificat*" OR "understanding" OR "perception" OR "recognition" OR "discover*") AND ("stakeholders' needs" OR "stakeholders' expectations" OR "stakeholders' satisfaction" OR "stakeholders' engagement" OR "relationship with stakeholders")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND SRCTITLE ("International Journal of Project Management" OR "International Journal of Agile Systems and Management" OR "Project Management Journal" OR "International Journal of Managing Projects in Business" OR "International Journal of Project Organization and Management" OR "International Journal of Information Systems and Project Management" OR "Project Appraisal" OR "Journal of Modern Project Management" OR "International Journal of Information Technology Project Management" OR "Project Management and Risk Management in Complex Projects: Studies in Organizational Semiotics") . AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar").

Na base de dados Web of Science, a abordagem foi similar, ajustando-se aos parâmetros específicos dessa plataforma:

TS=("project management") AND (TS=("methods") OR TS=("processe\$") OR TS=("strateg*") OR TS=("technique\$") OR TS=("practice*")) AND (TS=("identificat*") OR TS=("understanding") OR TS=("perception") OR TS=("recognition") OR TS=("discover*")) AND (TS=("stakeholders' needs") OR TS=("stakeholders' expectations") OR TS=("stakeholders' satisfaction") OR TS=("stakeholders' engagement") OR TS=("relationship with stakeholders")) and Article (Document Types) and Management or Business (Web of Science Categories).

Ambas as strings contemplam termos que buscam capturar estudos sobre práticas, estratégias e percepções associadas ao gerenciamento de projetos, especialmente no que tange às relações com os stakeholders, suas necessidades e engajamentos. A delimitação por tipo de documento, idioma e títulos específicos de periódicos nas buscas da *Scopus* visa garantir que os artigos recuperados sejam de alta relevância e qualidade, enquanto na *Web of Science*, a inclusão de categorias específicas como "Management" ou "Business" ajuda a refinar ainda mais os resultados para que estejam alinhados com os objetivos da pesquisa.

Essa estratégia aplicada nas duas principais bases de dados acadêmicas, facilita uma revisão sistemática abrangente e detalhada das literaturas relevantes ao estudo, permitindo uma análise profunda das técnicas e abordagens empregadas no campo do gerenciamento de projetos para a identificação e atendimento às necessidades dos stakeholders.

Resultado da busca nas bases: 178 documentos Scopus e 2 documentos *Web of Science*, inseridos no software *Rayyan*, foram encontrados 1 documentos duplicados restaram 179 documentos para a análise.

A partir dos dados coletados, constatou-se que o tema associado à identificação das necessidades dos *stakeholders* no gerenciamento de projetos, especificamente nos Journals com foco em gerenciamento de projetos, começou a ser estudado de maneira mais intensiva a de Thiry (2001), mesmo artigo encontrado com a *String* anterior.

Os próximos trabalhos publicados foram apenas a partir de Bourne e Walker (2008), que resumiu uma tese de doutorado que explorou o uso de uma ferramenta de gerenciamento de projetos para o relacionamento com *stakeholders*. A pesquisa, baseada em estudos de caso e aprendizado pela ação, demonstrou que a ferramenta foi eficaz para identificar *stakeholders* influentes e visualizar seu impacto potencial, auxiliando as equipes de projeto a desenvolver estratégias de engajamento.

No mesmo ano foi publicado por Achterkamp e Vos (2008), que realizou uma meta-análise da literatura de gerenciamento de projetos e investigou o uso do conceito de *stakeholders*. A análise de 42 publicações revela que poucas fornecem uma definição clara ou abordam a identificação de *stakeholders*. O estudo sugere que uma perspectiva baseada em papéis pode preencher essa lacuna na literatura, concluindo que um método de identificação de *Stakeholders* baseado em papéis é uma abordagem promissora para identificar as partes interessadas em projetos.

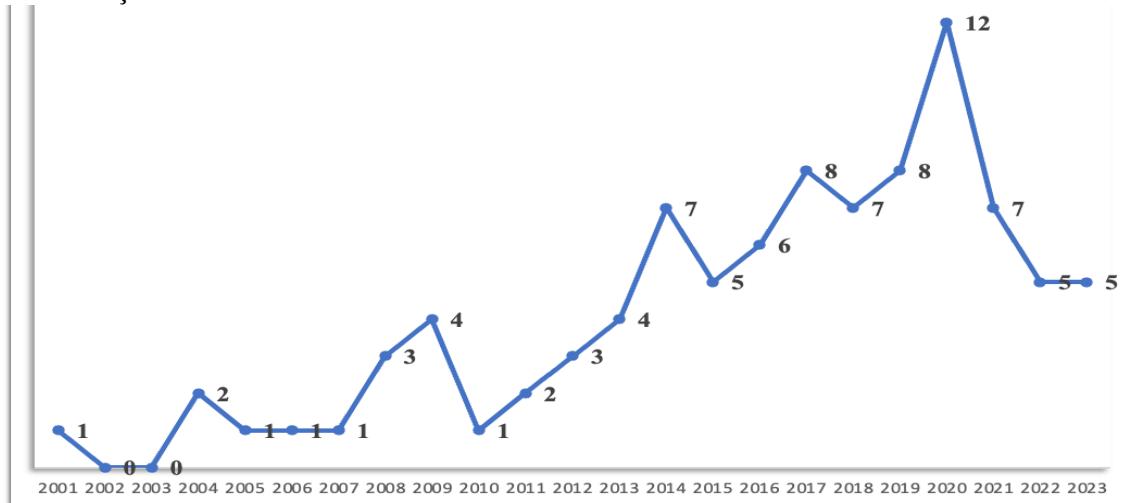
No ano seguinte foram publicados três trabalhos, inicialmente por Jepsen e

Eskerod (2009), analisaram a aplicabilidade das diretrizes atuais para a análise de *stakeholders*, com base na experiência de quatro gerentes de projeto em projetos de renovação. Os gerentes encontraram dificuldades, especialmente na identificação de *stakeholders* e na determinação de sua importância, bem como na revelação de suas expectativas. Além disso, os gerentes podem não ter as habilidades ou recursos necessários para realizar as consultas necessárias, resultando em uma análise superficial. O estudo sugere que as diretrizes atuais devem ser vistas como uma estrutura conceitual, e não como instruções práticas para a análise de *stakeholders*.

No ano 2010, não houve publicações para o referido tema, e somente a partir de 2011, foram publicados quatro trabalhos: Andersson e Wilson, 2011; Hsu et al. 2011; Sallinen et al. 2011; Yang et al. 2011, e com uma pequena queda em 2012 com apenas dois trabalhos (Beringer et al., 2012).

Os artigos das bases *Scopus* e *Web of Science* foram selecionados e analisados. Dos 179 artigos selecionados para leitura, 93 estavam adequados ao objetivo proposto. Estes trabalhos estão situados entre os anos de 2001 e 2023 (Figura 4).

Figura 4
Distribuição dos trabalhos entre 2001 e 2023



Nota: A figura mostra a evolução das publicações sobre identificação das necessidades dos *stakeholders* em gerenciamento de projetos entre 2001 e 2023, destacando aumento significativo a partir de 2012, pico em 2020 e queda nos anos seguintes.

A análise da quantidade de citações de artigos por periódico, conforme apresentado (Tabela 1), é fundamental para compreender a influência e impacto dos trabalhos no campo de estudo (Garfield, 1972). Essa análise permite avaliar a relevância e o prestígio de periódicos específicos, contribuindo para a disseminação e consolidação

do conhecimento (Moed, 2005). Revistas altamente citadas geralmente mantêm rigor editorial elevado, garantindo a publicação de pesquisas de alta qualidade (Borgman, 2000). Além disso, a análise de citações pode revelar padrões emergentes e indicar direções promissoras para futuras pesquisas (Thomson, 2002). Compreender a distribuição e frequência de citações é relevante para acadêmicos que buscam destacar e posicionar seus trabalhos em meio à vasta literatura (Van Raan, 2003).

A distribuição dos artigos por periódico, oferece uma visão sobre a concentração de estudos em certas revistas, identificando as principais fontes de referência para a área em foco (Creswell, 2014; Babbie, 2010). Essa análise não só evidencia quais publicações têm maior inclinação para determinado tema, mas também permite uma compreensão da aceitação e relevância do tema em diversas esferas acadêmicas (Denzin & Lincoln, 2011). Entender essa distribuição é essencial para que pesquisadores identifiquem periódicos alinhados aos seus estudos, maximizando suas chances de aceitação e reconhecimento acadêmico(Yin, 2015).

Tabela 1
Top 8 artigos mais citados sobre o tema gestão de stakeholders

(continua)

Autor	Título	Ano	Fonte	Citações
Nambisan S; Baron R	<i>Virtual customer environments testing a model of voluntary participation in value cocreation activities</i>	2009	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	600
Mok K; Shen G; Yang J	<i>Stakeholder management studies in mega construction projects a review and future directions</i>	2015	<i>International Journal of Project Management</i>	326
Van E F; Wynstra F; Van W A; Duysters G	<i>Managing supplier involvement in new product development a multiple case study</i>	2008	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	254
Chinowsky P; Diekmann J; Galotti V	<i>Social network model of construction</i>	2008	<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	207
Shen X; Tan K; Xie M	<i>An integrated approach to innovative product development using kanos model and QFD</i>	2000	<i>European Journal of Innovation Management</i>	201

Tabela 2*Top 8 artigos mais citados sobre o tema gestão de stakeholders*

(continua)

Autor	Título	Ano	Fonte	Citações
Jepsen A; Eskerod P	<i>Stakeholder analysis in projects challenges in using current guidelines in the real world</i>	2009	<i>International Journal of Project Management</i>	190
Eskerod P; Huemann M	<i>Sustainable development and project Stakeholder management what standards say</i>	2013	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	161
Doloi H	<i>Cost overruns and failure in project management understanding the roles of key Stakeholders in construction projects</i>	2013	<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	142

Nota: Esta tabela apresenta os oito artigos mais citados sobre o tema "Gerenciamento de Stakeholders". Os dados foram coletados e organizados pelo autor, refletindo os estudos mais relevantes e influentes nesse campo.

A análise da frequência de artigos por periódico (Tabela 3) desempenha um papel que oferece uma compreensão sobre quais revistas possuem maior atividade e relevância em áreas específicas de estudo (Creswell, 2014). Essa contabilização permite que pesquisadores avaliem a influência de determinados periódicos no campo de estudo em questão, fornecendo uma visão crítica sobre o impacto e a disseminação do conhecimento (Babbie, 2010). A análise da distribuição de artigos por periódico é uma ferramenta valiosa para identificar tendências e padrões na literatura acadêmica. Essa avaliação pode, ainda, revelar lacunas no conhecimento existente, orientando pesquisadores na formulação de novas perguntas de pesquisa e na definição de prioridades para futuras investigações (Kothari, 2004).

Tabela 3
Periódicos, quantidade de artigos publicados, índice H e CiteScore

Periódico	Artigos	Índice H	Cite Score
Engineering Construction and Architectural Management	7	68	5.2
Engineering Management Journal	1	39	4
European Journal of Innovation Management	3	67	7
IEEE Transactions on Engineering Management	3	97	6.2
International Journal of Construction Management	2	31	6
International Journal of Managing Projects in Business	10	38	4.3
International Journal of Project Management	36	153	14
International Journal of Project Organisation and Management	1	16	1
Journal of Construction Engineering and Management	10	121	6.3
Journal of Management in Engineering	6	79	9.1
Journal of Product Innovation Management	2	154	13
Project Management Journal	8	48	6.3
Revista de Gerenciamento e Projetos	1	27	N/D

Nota: Esta tabela apresenta a análise dos periódicos sobre "Gerenciamento de Stakeholders", incluindo a quantidade de artigos, índice H e CiteScore. Os dados foram coletados pelo autor em bases acadêmicas como *Scopus* (<https://www.scopus.com>) e *Journal Citation Reports* (<https://jcr.clarivate.com>), refletindo os principais veículos e sua relevância no campo. No caso da Revista de Gestão e Projetos, o CiteScore não foi encontrado nas fontes consultadas no momento da análise.

3.3.1.1 Classificação em categorias

O mapeamento dos artigos que integraram a análise, foi essencial para análise aprofundada dos conteúdos publicados. A condução de uma revisão sistemática de literatura, com ênfase na identificação das necessidades dos *stakeholders* em GP e na análise das técnicas e ferramentas empregadas, é uma abordagem criteriosa para compreender e mapear efetivamente as estratégias utilizadas nesse âmbito.

Para abordar de forma estruturada e detalhada as diferentes dimensões do gerenciamento de *stakeholders* em projetos, o estudo foi dividido em duas categorias: Categoria 1 - Metodologias de Identificação de Necessidades dos *Stakeholders* e Categoria 2 - Comunicação com Stakeholders e Ferramentas Digitais. Essa divisão se

justifica pela necessidade de explorar os aspectos metodológicos e comunicativos de forma distinta, permitindo uma análise aprofundada de cada um. Estudos de escopo são essenciais para estabelecer uma base metodológica que viabilize a compreensão de temas complexos (Arksey & O’Malley, 2005). A primeira categoria foca nas metodologias de identificação, proporcionando uma visão detalhada das práticas aplicadas. Já a segunda categoria destaca a comunicação e o uso de ferramentas digitais, elementos cruciais para uma interação eficaz com os stakeholders, o que é fundamental para o sucesso do projeto (Bourne & Walker, 2005). Essa abordagem assegura uma compreensão holística e detalhada, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gerenciamento de projetos:

- Categoria 1 - Metodologias de identificação de necessidades dos *stakeholders*: a exploração das diversas metodologias, abordagens e técnicas utilizadas para identificar as necessidades dos *stakeholders* em projetos se destaca como uma categoria importante. Por meio dessa categoria, buscou-se analisar como essas metodologias são selecionadas e aplicadas, além de buscar compreender os prós e contras de cada uma em relação à precisão e eficiência na identificação das necessidades dos *stakeholders*;
- Categoria 2 - Comunicação com *stakeholders* e Ferramentas Digitais: a análise da comunicação eficaz com os *stakeholders*, bem como o emprego de ferramentas digitais para a identificação de necessidades, desempenha um papel fundamental nessa revisão. Ao explorar essa categoria, buscou-se avaliar como as abordagens de comunicação influenciam a identificação de necessidades e como as ferramentas digitais têm aprimorado o processo, tornando-o mais ágil, colaborativo e preciso;

Essas categorias além de poder facilitar a organização e análise dos estudos, também podem oferecer uma perspectiva abrangente sobre as abordagens predominantes, técnicas eficazes e ferramentas inovadoras utilizadas para identificar as necessidades dos *stakeholders* em gerenciamento de projetos (Tabela 3).

Tabela 4*Classificação em Categorias de Gerenciamento de Stakeholders em Projetos*

(continua)

Autores	Categoria 1	Categoria 2
Shen et al. (2000)	X	
Nambisan & Baron (2009)	X	X
Bryde & Robinson (2005)	X	
Yang (2014)	X	
De Schepper et al. (2014)	X	
Davis (2017)	X	
Zhai et al. (2009)	X	
Bresnen & Marshall (2002)	X	
Duffield & Whitty (2015)	X	
Xia et al. (2018)	X	
Zhai et al. (2009)	X	
Cuppen et al. (2016)	X	
Loosemore & Cheung (2015)	X	
Yang & Shen (2015)	X	
Vos & Achterkamp (2006)	X	
Tang & Shen (2013)	X	X
Vaaland (2004)	X	
Beringer et al. (2012)	X	
Sabini et al. (2019)	X	
Brookes et al., (2017);	X	
Keers & van Fenema (2018)	X	
Vrhovec et al. (2015)	X	
Hu et al. (2019)	X	
Liu et al. (2019)	X	X
Eskerod & Vaagaasar (2014)	X	X
Molwus et al. (2017)	X	
Eskerod & Larsen (2018)	X	
Mok et al. (2017)	X	
Wuni & Shen (2020)	X	
Mostafa & El-Gohary, (2014)	X	
Xue et al. (2020)	X	
Aladag & Isik, (2020)	X	
Yang et al. (2018)	X	
Andersen (2012)	X	X
Owusu et al. (2019)	X	X
Turkulainen et al. (2016)	X	X
Hwang et al. (2022)	X	
Walker et al. (2014)	X	
Cicmil & Gaggiotti (2018)	X	
Bahadorestani et al. (2020)	X	X
Amadi et al. (2019)	X	
Cheung et al. (2004)	X	
Jayasuriya et al. (2020)	X	X
Urbinati et al. (2020)	X	
Collinge (2020)	X	

Tabela 5*Classificação em Categorias de Gerenciamento de Stakeholders em Projetos*

(conclusão)

Autores	Categoria 1	Categoria 2
Yu & Leung (2018)	X	X
Esposito et al. (2021)	X	
Weyrauch et al. (2021)	X	
Cuganesan & Floris (2020)	X	X
Walley (2013)	X	X
Ninan et al. (2022)	X	
Nguyen et al. (2019)	X	
Rajablu et al. (2017)	X	
Erasmus & Marnewick (2021)	X	
Zarghami & Dumrak (2021)	X	X
Tampio et al. (2022)	X	X
Ribeiro et al. (2021)	X	X
Takahashi & Takahashi (2022)	X	X
Mok et al. (2015)		X
Chinowsky et al. (2008)		X
Eskerod & Huemann (2013)		X
Doloi (2011)		X
Jepsen & Eskerod (2009)		X
Yang et al. (2016)		X
Aaltonen (2011)		X
Chinowsky et al. (2010)		X
Lappi et al. (2018)		X
Koskinen & Mäkinen (2009)		X
Liao & Teo (2019)		X
Chan & Oppong (2017)		X
Hwang et al. (2022)		X
Oswald et al. (2019)		X
Hjelmbrekke et al. (2014)		X
Breese et al. (2020)		X
Goel et al. (2020)		X
Culmsee & Awati (2012)		X
Basten et al. (2016)		X
Kloppenborg & Tesch (2007)		X
Jahanger et al. (2021)		X
Beam et al. (2023);		X

Nota: A tabela organiza autores e obras em duas categorias: metodologias de identificação de necessidades dos *stakeholders* e estudos sobre comunicação e ferramentas digitais, com dados extraídos de uma análise de literatura.

3.3.2 Análise e Discussão das Categorias Encontradas

Nesta subseção, são evidenciadas as categorias resultantes das análises minuciosas conduzidas nos artigos examinados. A abordagem vai além da simples articulação e estruturação dos temas abordados, estendendo-se ao domínio da proposição de oportunidades substanciais para a formulação de agendas de pesquisa subsequentes. Isso denota que as categorias identificadas não apenas encapsulam os principais elementos temáticos emergentes das investigações examinadas, mas também servem como pontos de partida fecundos para a concepção de estudos acadêmicos e científicos que possam preencher as lacunas discernidas e ampliar a compreensão sobre o tema em consideração.

3.3.2.1 Metodologias de Identificação de Necessidades dos *Stakeholders*

A identificação precisa das necessidades dos *stakeholders* é um aspecto crítico em projetos de grande porte, particularmente no setor de construção, devido à complexidade e à multiplicidade de partes interessadas envolvidas. Esse processo requer a aplicação de metodologias robustas e abordagens analíticas, como a análise de interesses, poder e legitimidade, que permitem mapear as expectativas, influências e níveis de envolvimento de cada *stakeholder* (Mok et al., 2015). Além disso, compreender os *stakeholders* e suas interações é essencial para alinhar estratégias que atendam aos objetivos do projeto e aos interesses das partes envolvidas (Freeman & McVea, 2001). Essa análise detalhada também contribui para a mitigação de conflitos e para a melhoria da comunicação e tomada de decisões, aspectos fundamentais no impacto de um gerenciamento eficaz de *stakeholders* na entrega bem-sucedida de projetos complexos (Matthews et al., 2018).

A gestão do envolvimento do fornecedor é multifacetada e abrange estratégias que vão desde o envolvimento mínimo até o máximo, cada uma alinhada às expectativas dos *stakeholders* para o desenvolvimento de novos produtos (Van Echtelt et al., 2008).

A eficácia da comunicação entre os *stakeholders* é decisiva para o sucesso do projeto, sendo reforçada pela implementação de parcerias e cooperação, construindo uma base de confiança e comprometimento mútuo (Bresnen & Marshall, 2002; Bryde & Robinson, 2005).

A metodologia Q emerge é uma técnica para explorar as diversas perspectivas dos *stakeholders*, permitindo uma análise de suas opiniões e percepções (Cuppen et al., 2016). A compreensão das partes interessadas pode ainda ser aprofundada pela "shadows of the

context", que traz à tona os *stakeholders* indiretos e ocultos, apoiando uma gestão de projeto mais inclusiva (Eskerod & Larsen, 2018).

O aprimoramento da comunicação em projetos pode ser alcançado através de comitês consultivos de *stakeholders* e da utilização de tecnologias digitais para facilitar a colaboração (Mok et al., 2015a). As imagens ricas são também promissoras, permitindo uma representação visual das ideias e perspectivas dos *stakeholders* que é frequentemente mais efetiva que o texto (Walker et al., 2014a).

A educação em gerenciamento de projetos, abraçando a teoria da pluralidade e a pedagogia reflexiva, deve enfatizar uma abordagem colaborativa e responsiva às necessidades dos *stakeholders* (Cicmil & Gaggiotti, 2018). Estratégias inovadoras para a identificação das necessidades em megaprojetos também são essenciais, como a busca por valores mútuos que promovam a satisfação dos *stakeholders* e minimizem conflitos (Bahadorestaní et al., 2020).

A resolução de disputas se beneficia imensamente da consideração das necessidades dos *stakeholders*, como evidenciado pelas práticas de resolução alternativa (Cheung et al., 2004). A participação dos *stakeholders* na gestão das preocupações públicas, por meio da modelagem de tópicos e análise de dados de mídia social, é outra dimensão importante para o gerenciamento eficaz (Xue et al., 2020).

A avaliação da saliência dos *stakeholders*, baseando-se em critérios de poder, legitimidade e urgência, permite a identificação dos mais relevantes para o projeto, guiando a estratégia de gestão (Goel et al., 2020). A perspectivação emerge como uma técnica empática, colocando os gerentes no lugar dos *stakeholders* para compreender e envolver suas visões no processo decisório (Cuganesan & Floris, 2020).

O gerenciamento de influências em projetos de construção requer um modelo conceitual que guie desde a identificação até a estratégia de gerenciamento das influências dos *stakeholders* (Nguyen et al., 2019). No contexto de TI, a governança e alinhamento das iniciativas de TI com as estratégias empresariais são fundamentais, demandando uma análise cuidadosa das necessidades dos *stakeholders* (Erasmus & Marnewick, 2021).

Por fim, a análise de *stakeholders* em gerenciamento de projetos evolui com novas abordagens que integram teoria de redes e lógica fuzzy, oferecendo uma avaliação robusta da importância dos *stakeholders* baseada em múltiplas dimensões de influência (Zarghami & Dumrak, 2021). Patanakul, (2022) conclui que a identificação das necessidades dos *stakeholders* e o alinhamento com as estratégias organizacionais envolvem uma combinação de metodologias estratégicas, incluindo análise SWOT,

PESTEL, e mapeamento de *stakeholders*, essenciais para o gerenciamento proativo e alinhado às metas organizacionais.

Este conjunto de artigos sob o título "Metodologias de Identificação de Necessidades dos *stakeholders*" pode ser caracterizado como um conjunto significativo de trabalhos acadêmicos que se concentram em explorar e aprimorar as técnicas e estratégias utilizadas para discernir e compreender as necessidades, expectativas e interesses dos *stakeholders* em projetos de diversas naturezas. Esses artigos abordam um espectro de metodologias que vão desde abordagens qualitativas, como entrevistas e grupos focais, até métodos quantitativos, como análises de *surveys* e dados de mídia social. Eles enfatizam a importância de uma análise detalhada do contexto para capturar as nuances das necessidades dos *stakeholders*. Além disso, reconhecem a diversidade de *stakeholders* em projetos de grande porte, desde fornecedores e clientes até membros da comunidade e parceiros internos. Os artigos deste grupo contribuem para o corpo de conhecimento em gerenciamento de projetos ao oferecer contribuições sobre como as metodologias de identificação podem ser efetivamente aplicadas e integradas para garantir que as decisões de projeto sejam informadas e alinhadas com as partes interessadas, promovendo assim resultados mais bem-sucedidos e sustentáveis.

O compilado das metodologias de identificação de necessidades dos *stakeholders* e seus respectivos autores é apresentado (Tabela 6). Identificar e entender essas necessidades é fundamental para o sucesso de projetos e iniciativas (R. E. E. Freeman & McVea, 2001). As metodologias adotadas devem ser robustas e precisas, uma vez que decisões estratégicas frequentemente dependem dessas análises (Bryson, 2004). A gestão estratégica de projetos requer um entendimento detalhado das necessidades dos *stakeholders*, sendo a classificação baseada em poder, legitimidade e urgência essencial (Mitchell et al., 1997). Esse entendimento permite direcionar esforços de forma eficaz, priorizando *stakeholders* críticos ao sucesso do projeto. A inclusão dos *stakeholders* nas análises estratégicas é imprescindível, pois a omissão pode levar a falhas estratégicas significativas, evidenciando a interdependência entre a análise estratégica e a gestão de *stakeholders* (Clarkson, 1995). Dessa forma, a referência (Tabela 6) serve como uma ferramenta valiosa para pesquisadores e profissionais entenderem a evolução das abordagens e práticas na identificação de necessidades dos *stakeholders*.

Tabela 6
Metodologias de Identificação de Necessidades dos Stakeholders

(continua)

Assunto(s)	Autor(es)
Análise de interesses, necessidades, expectativas	Mok et al. (2015); Jepsen & Eskerod (2009); Badewi (2016); Aaltonen, (2011); Patanakul (2022); Yang & Shen, (2015); Vos & Achterkamp (2006); Hu et al. (2019); Wuni & Shen 2020); Turkulainen et al., (2016); Hwang et al. (2022); Tampio et al. (2022); Takahashi & Takahashi (2022)
Análise de poder	Mok et al. (2015); Jepsen & Eskerod (2009); Badewi (2016); (Aaltonen (2011); Patanakul (2022); Yang & Shen (2015); Tampio et al. (2022)
Análise de legitimidade	Mok et al. (2015); Jepsen & Eskerod (2009); Badewi (2016);
Análise de contexto	Aaltonen (2011)
Mapeamento ou identificação dos <i>stakeholders</i>	Yang & Shen (2015); Vos & Achterkamp (2006); Tang & Shen 2013); Liu et al. (2019); Eskerod & Vaagaasar (2014); Mostafa & El-Gohary, (2014); Xue et al., (2020); Walker et al. (2014); Goel et al. (2020); Patanakul (2022); Aladag & Isik (2020); Yang et al. (2018); Andersen, (2012); Hwang et al. (2022); Amadi et al. (2019); Collinge (2020); Yu & Leung (2018); Rajablu et al. (2017); Tampio et al. (2022); Takahashi & Takahashi (2022)
Análise de <i>stakeholders</i>	Aaltonen (2011); Yang & Shen (2015); Eskerod & Vaagaasar (2014); Beringer et al. (2012); Sabini et al. (2019); Yang et al. (2018); Turkulainen et al. (2016); Amadi et al. (2019); Urbinati et al. (2020); Collinge (2020); Yu & Leung (2018); Esposito et al. (2021); Weyrauch et al. (2021); Rajablu et al. (2017); Patanakul, (2022); Tampio et al. (2022); Takahashi & Takahashi (2022)
Envolvimento mínimo, envolvimento limitado, envolvimento moderado e envolvimento máximo	Nambisan & Baron (2009)
Modelo Kano e o Quality Function Deployment (QFD)	Aaltonen (2011);Shen et al. (2000)
Abordagem de Freeman	Jepsen & Eskerod (2009)
Análise de discurso	Jepsen & Eskerod (2009)
Importância de entender necessidades específicas	Bryde & Robinson (2005); Yang (2014); De Schepper et al. (2014); Vrhovec et al. (2015); Liu et al. (2019); Eskerod & Vaagaasar (2014)

Tabela 4
Metodologias de Identificação de Necessidades dos Stakeholders

(continua)

Assunto(s)	Autor(es)
Entrevistas com <i>stakeholders</i>	Yang (2014); Achterkamp & Vos (2008); De Schepper et al. (2014); Badewi (2016); Aaltonen (2011); Davis (2017); Zhai et al., (2009); Doloi, (2011); Loosemore & Cheung, (2015); Tang & Shen (2013); Beringer et al. (2012); Bahadorestani et al., (2020); Jayasuriya et al. (2020); Urbinati et al. (2020); Collinge (2020); (Yu & Leung (2018); Esposito et al. (2021); Weyrauch et al., (2021); Walley (2013); Ninan et al. (2022); Nguyen et al. (2019); Tampio et al. (2022); Ribeiro et al. (2021); Chbaly & Brunet (2023)
Análise documental	Yang (2014); Achterkamp & Vos (2008); De Schepper et al. (2014); Badewi (2016); Aaltonen (2011); Davis, (2017); Zhai et al. (2009); Doloi (2011); Loosemore & Cheung (2015); Tang & Shen (2013); Jayasuriya et al. (2020); Urbinati et al. (2020); Walley (2013); Nguyen et al., (2019)
Questionários	Davis (2017); Xia et al. (2018); Zhai et al. (2009); Doloi (2011); Molwus et al. (2017); Jayasuriya et al. (2020); Collinge (2020); Yu & Leung (2018); Esposito et al. (2021); Weyrauch et al. (2021); Cuppen et al. (2016)
Metodologia Q	Yang & Shen (2015); Beringer et al. (2012)
Identificação e análise de Requisitos	
Análise de impacto	Yang & Shen, (2015)
Priorização dos <i>stakeholders</i>	Vos & Achterkamp (2006)
Desenvolvimento de estratégia de engajamento	Vos & Achterkamp (2006); Brookes et al. (2017); Keers & van Fenema (2018); Vrhovec et al. (2015); Amadi et al. (2019); Rajablu et al. (2017); Lin et al. (2023)
Definição clara dos objetivos do projeto	Tang & Shen (2013)
Gerenciamento dos conflitos	Vaaland (2004); Amadi et al. (2019); Weyrauch et al., (2021)
Shadows of context	Eskerod & Larsen (2018)
Abordagem holística	Eskerod & Larsen (2018); Xue et al. (2020)
Pesquisa de opinião pública	Wuni & Shen (2020); Mok et al. (2017)
Análise de benefícios	Mostafa & El-Gohary (2014)
Avaliação de benefícios	Mostafa & El-Gohary (2014)
Ferramenta colaborativa	Chan & Oppong (2017)

Tabela 4
Metodologias de Identificação de Necessidades dos Stakeholders

(conclusão)

Assunto(s)	Autor(es)
Desenvolvimento de imagens ricas	Walker et al. (2014)
Teoria da pluralidade	Cicmil & Gaggiotti (2018)
Pedagogia reflexiva	Cicmil & Gaggiotti (2018)
Identificação de valores mútuos	Bahadorestani et al. (2020)
Equilíbrio de valores	Bahadorestani et al. (2020)
Análise de disputas	Cheung et al. (2004)
Modelagem de tópicos	Xue et al. (2020)
Avaliação da saliência	Goel et al. (2020)
<i>Workshops com stakeholders</i>	Urbinati et al. (2020)
Modelo estrutural	Yu & Leung 2018)
Análise institucional	Esposito et al. (2021)
Grupos focais	Yang (2014); Achterkamp & Vos (2008); De Schepper et al. (2014); Badewi (2016); Aaltonen (2011); Doloi (2011); Loosemore & Cheung (2015); Tang & Shen, (2013); Collinge, (2020); Esposito et al. (2021); Weyrauch et al. (2021); Walley (2013); Ribeiro et al. 2021)
Observação participante	Yang, (2014); Achterkamp & Vos, (2008); (De Schepper et al. (2014); Badewi (2016); Doloi (2011); Loosemore & Cheung, (2015)
Análise de parcerias	Bresnen & Marshall (2002)
Revisão de projetos	Duffield & Whitty (2015)
Análise de incidentes críticos	Duffield & Whitty (2015)
Análise de falhas	Duffield & Whitty (2015)
Análise de desempenho	Duffield & Whitty (2015); Amadi et al. (2019)
Perspectivação	Cuganesan & Floris (2020)
Análise sociodinâmica	Walley (2013)
Observação direta	Walley (2013)
Modelo conceitual / abordagem	Nguyen et al. (2019); Erasmus & Marnewick (2021); Zarghami & Dumrak (2021); Ribeiro et al. (2021)

Nota: A tabela resume metodologias e estudos sobre identificação de necessidades dos *stakeholders*, destacando autores, ano e abordagens, organizados a partir de uma análise detalhada da literatura acadêmica.

3.3.2.2 Comunicação com *Stakeholders* e Ferramentas Digitais

A participação voluntária dos clientes em atividades de cocriação de valor, envolve a criação de ambientes virtuais para testar a participação dos clientes, é importante a comunicação eficaz com os *stakeholders*, incluindo os clientes, e a necessidade de fornecer ferramentas digitais eficazes para apoiar a participação voluntária dos clientes (Nambisan & Baron, 2009).

Mok et al. (2015) destacam a importância da comunicação eficaz com os *stakeholders* e da utilização de ferramentas digitais para apoiar a gerenciamento de *stakeholders* em projetos de construção de grande porte.

Análise de redes sociais para melhorar o gerenciamento de *stakeholders* em projetos de construção, com destaque para a importância de entender as relações entre os *stakeholders* e como elas podem afetar o sucesso do projeto (Chinowsky et al., 2010b; Jepsen & Eskerod, 2009).

Desafios comuns na comunicação nesse contexto, como falta de transparência, confiança e compreensão mútua. Eles defendem uma abordagem colaborativa e transparente que considere as necessidades e interesses de todos os envolvidos para superar tais desafios (Mok et al., 2017).

A Tabela 7 oferece um compilado sobre Comunicação com *stakeholders* e Ferramentas Digitais, juntamente com os principais autores que discutem este tópico. A comunicação eficaz com *stakeholders* é fundamental para a Gerenciamento bem-sucedida de projetos e iniciativas (PMI, 2017). Com a revolução digital, as ferramentas de comunicação evoluíram significativamente, permitindo um contato mais direto, rápido e eficaz com *stakeholders* (Kaplan & Haenlein, 2010).

A integração de ferramentas digitais na estratégia de comunicação é importante, não apenas por sua eficiência, mas também por seu alcance ampliado e capacidade de engajamento em tempo real (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). A escolha das ferramentas certas, de acordo com a natureza e necessidades dos *stakeholders*, é importante para otimizar a comunicação (Rowley, 2008)).

A análise crítica dos artigos revela que a comunicação com *stakeholders*, apoiada por ferramentas digitais, é um componente essencial para a gestão eficaz de projetos contemporâneos (Bourne & Walker, 2005). Os estudos destacam uma transição dos métodos tradicionais para plataformas digitais, que proporcionam maior interatividade e engajamento dos *stakeholders* (Creswell, 2014). Ressalta-se, ainda, a importância de

compreender as redes de relações entre os stakeholders e a necessidade de manter uma comunicação transparente e confiável, especialmente relevante para a gestão de riscos em projetos de construção sustentável (Mitchell et al., 1997). Nesse contexto, a Tabela 5 serve como um recurso valioso para orientar pesquisadores e profissionais na adoção de estratégias de comunicação mais eficazes.

Tabela 7
Comunicação com stakeholders e ferramentas digitais

(continua)

Assuntos	Autores
Participação dos clientes na cocriação de valor	Nambisan & Baron (2009); Liu et al. 2019); Toukola et al. (2023)
Comunicação eficaz com <i>stakeholders</i>	Mok et al. (2015); Kampf et al. (2023) Nambisan & Baron (2009); Yang et al. (2016); Yang (2014); Achterkamp & Vos (2008); Tang & Shen (2013); Lappi et al. (2018); Eskerod & Vaagaasar (2014); Koskinen & Mäkinen (2009); Liao & Teo (2019); Chan & Oppong (2017); Andersen (2012); Hwang et al. (2022); Oswald et al. (2019) Yu & Leung (2015); Hjelmbrekke et al. (2014); Breese et al., (2020); Culmsee & Awati (2012); Basten et al. (2016); Kloppenborg & Tesch 2007); Jahanger et al. (2021); Alade et al. (2022); Ribeiro et al. (2021); (Beam et al. (2023)
Análise de redes	Chinowsky et al. (2008); Jepsen & Eskerod (2009); Achterkamp & Vos, (2008); Aaltonen (2011); Chinowsky et al. (2008); Chinowsky et al. (2010); Bahadorestaní et al. (2020); Jayasuriya et al. (2020); Hjelmbrekke et al. (2014); Culmsee & Awati (2012); Collinge (2020); Yu & Leung (2018); (Walley, 2013); Tampio et al. (2022); Chung et al. (2023)

Tabela 8*Comunicação com stakeholders e ferramentas digitais*

(conclusão)

Assuntos	Autores
Adoção de tecnologias digitais	Mok et al. (2017); Andersen (2012); Owusu et al. (2019); Hwang et al. (2022); Oswald et al. (2019); Yu & Leung (2015); Culmsee & Awati (2012); Collinge (2020); Basten et al. (2016); Kloppenborg & Tesch (2007); Jahanger et al. (2021); Beam et al., (2023)

Nota: Esta tabela sintetiza estudos sobre a comunicação com *stakeholders* e o uso de ferramentas digitais, incluindo temas como cocriação de valor, comunicação eficaz, análise de redes e adoção de tecnologias, com base em uma revisão de literatura organizada pelo autor.

Embora existam desafios associados à transparência e à construção de confiança, uma abordagem colaborativa, respaldada pelo uso de ferramentas digitais, pode superar tais barreiras e contribuir de forma significativa para o êxito dos projetos (Bourne & Walker, 2005). A seleção e a implementação dessas ferramentas devem ser realizadas com planejamento criterioso, levando em conta as especificidades dos *stakeholders* e os objetivos do projeto, de modo a otimizar a comunicação e facilitar a gestão (Bryson, 2004).

3.4 Um modelo para identificação e análise dos *stakeholders* em projetos

No universo da gestão de projetos, o primeiro conjunto de artigos, intitulado "Metodologias de Identificação de Necessidades dos *Stakeholders*", aborda métodos analíticos projetados para explorar e priorizar as necessidades de todos os *stakeholders*. As técnicas empregadas, que incluem a análise de interesses, poder e legitimidade, são fundamentais para uma identificação acurada e sistemática das expectativas dos *stakeholders*, com o objetivo de direcionar as decisões estratégicas e operacionais em projetos de construção de grande porte. Esta abordagem é aplicada em contextos em que é fundamental o alinhamento entre os objetivos do projeto e as expectativas dos *stakeholders*, especialmente em ambientes complexos.

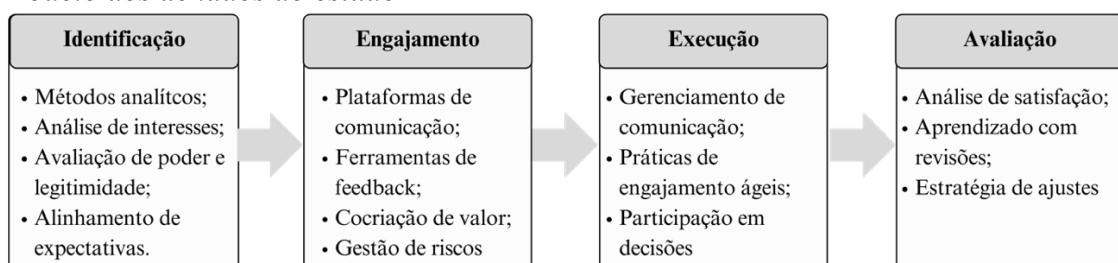
Em contraste, o segundo conjunto, "Comunicação com *Stakeholders* e

"Ferramentas Digitais", realça a importância das plataformas de comunicação digital como meios para engajar *stakeholders* em um diálogo contínuo e interativo. Essas ferramentas digitais são particularmente valiosas em situações que demandam agilidade, transparência e participação ativa dos *stakeholders*, contribuindo para a cocriação de valor e o gerenciamento efetivo de riscos. Projetos que se beneficiam de *feedback* em tempo real e colaboração são os que mais tiram proveito destas tecnologias.

Portanto, as metodologias do primeiro conjunto são importantes para um melhor entendimento das necessidades dos *stakeholders*, enquanto as ferramentas do segundo conjunto são essenciais para promover uma comunicação dinâmica e um engajamento contínuo. As implicações da escolha entre essas abordagens são significativas: a primeira estratégia é mais apropriada para as fases de planejamento e análise inicial de um projeto, enquanto a segunda é vital para a execução e o gerenciamento contínuo. A integração dessas estratégias forma um modelo abrangente para a gestão de *stakeholders*, reconhecendo a necessidade tanto de identificarmeticulosamente suas necessidades quanto de manter uma comunicação efetiva e constante ao longo do projeto.

As fases de Identificação, Engajamento, Execução e Avaliação são conceitos amplamente aceitos na gestão de projetos. São derivadas de um corpo de conhecimento consolidado que inclui normas e padrões estabelecidos por instituições como o *Project Management Institute* (PMI), e são discutidas em publicações acadêmicas e profissionais sobre gerenciamento de projetos e gestão de *stakeholders*. Essas fases são descritas, por exemplo, no Guia PMBOK, que é uma das referências mais reconhecidas no gerenciamento de projetos e fornece diretrizes sobre a identificação e engajamento de *stakeholders*. Essas fases foram utilizadas para a sugestão do modelo, considerando os achados dos grupos de artigos (Figura 5).

Figura 5
Modelo dos achados do estudo



Nota: A figura ilustra o modelo dos achados do estudo, dividido em quatro fases principais: Identificação, Engajamento, Execução e Avaliação. Cada fase contém

elementos-chave que descrevem as práticas e estratégias envolvidas em cada etapa do processo de gerenciamento de *stakeholders*.

O modelo proposto neste estudo consolida as práticas e técnicas identificadas na Revisão Sistemática da Literatura (RSL), organizando-as em quatro fases principais: Identificação, Engajamento, Execução e Avaliação. Essas fases foram desenhadas para fornecer um arcabouço robusto, flexível e prático para o gerenciamento de stakeholders, integrando conceitos amplamente aceitos no campo, como os descritos pelo Project Management Institute (PMI, 2017).

Fase 1: Identificação

Esta fase inicial tem como objetivo mapear os *stakeholders* relevantes e compreender suas necessidades, expectativas e influências no projeto. Técnicas como análise de interesses, poder e legitimidade, bem como o mapeamento de *stakeholders*, destacaram-se como essenciais para esta etapa. A aplicação do modelo, que considera os critérios de poder, legitimidade e urgência, possibilita uma classificação clara dos stakeholders, orientando as decisões estratégicas subsequentes (Mitchell et al., 1997).

Fase 2: Engajamento

Após a identificação, é necessário estabelecer estratégias para o engajamento eficaz dos *stakeholders*. A literatura reforça a importância da comunicação eficaz e da participação colaborativa, utilizando ferramentas digitais e métodos presenciais. Exemplos incluem a realização de *workshops* de cocriação e o uso de tecnologias como o *Design Thinking* para promover empatia e alinhamento entre as partes interessadas. A fase de engajamento também explora métodos para resolver conflitos e alinhar expectativas, promovendo relações de confiança e transparência.

Fase 3: Execução

Nesta fase, o foco está na operacionalização das estratégias definidas para atender às necessidades dos stakeholders. Isso inclui o uso de metodologias ágeis e colaborativas, como o Lean Inception e a aplicação de técnicas de prototipagem e validação. A integração das práticas identificadas durante a RSL, como o uso de ferramentas digitais para rastreamento de interações e *feedback* contínuo, para a execução bem-sucedida do projeto.

Fase 4: Avaliação

A fase final do modelo envolve a avaliação dos resultados alcançados em relação às necessidades e expectativas dos *stakeholders*. Ferramentas como a análise de satisfação e o monitoramento de indicadores-chave de desempenho (KPIs) são essenciais para medir o impacto das ações implementadas. Esta etapa também permite a identificação de lições aprendidas, contribuindo para a melhoria contínua dos processos de gerenciamento de *stakeholders*.

Integração das Fases e Aplicação Prática

O modelo apresentado não apenas organiza as melhores práticas identificadas, mas também sugere uma integração dinâmica entre as fases, promovendo um ciclo contínuo de melhoria. A Figura 5 ilustra o fluxo dessas fases e destaca a interdependência entre elas, proporcionando uma visão integrada do processo de gerenciamento de *stakeholders*.

O modelo também se propõe a ser adaptável a diferentes contextos organizacionais e setores de atuação, incentivando sua aplicação prática como uma referência para profissionais de Gerenciamento de Projetos.

Conclusão sobre o Modelo

Este modelo reforça o ponto central do estudo, apresentando um guia estruturado e adaptável para a gestão de *stakeholders*, que sintetiza as contribuições teóricas e práticas obtidas pela revisão da literatura. Ao focar nas fases de Identificação, Engajamento, Execução e Avaliação, este estudo oferece uma abordagem comprehensiva e prática para o alcance de melhores resultados em projetos e maior satisfação dos *stakeholders*.

3.5 Sugestões de pesquisas futuras

As relações entre stakeholders desempenham um papel importante no gerenciamento de projetos, sendo a identificação e o atendimento de suas necessidades determinantes para o sucesso ou fracasso de um projeto. Estudos destacados na literatura

oferecem abordagens inovadoras para o gerenciamento de *stakeholders* (Erasmus & Marnewick, 2021; Eskerod & Larsen, 2018; Nguyen et al., 2019; Ribeiro et al., 2021; Zarghami & Dumrak, 2021). Entre eles, o trabalho de Ribeiro et al. ressalta a importância do foco no cliente como estratégia essencial para compreender suas necessidades e expectativas, garantindo a satisfação e o êxito do projeto, especialmente em projetos de software (Ribeiro et al., 2021).

No contexto de projetos de construção de grande porte, a identificação das necessidades dos *stakeholders* e a comunicação eficaz são igualmente fundamentais. O papel das ferramentas digitais como suporte para o gerenciamento de *stakeholders* é destacado por Mok et al. (2015), enquanto a relevância de ambientes virtuais para promover a cocriação de valor, permitindo maior participação dos clientes, é reforçada por Nambisan & Baron (2009). Além disso, a necessidade de compreender as relações entre *stakeholders* e como estas podem afetar o sucesso do projeto é sublinhada em análises de redes sociais (Achterkamp & Vos, 2008; Chinowsky et al., 2010; Jepsen & Eskerod, 2009).

Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação do *Design Thinking* (DT) como ferramenta auxiliar na identificação das expectativas dos *stakeholders*, possibilitando maior empatia e compreensão das necessidades dos clientes. A integração das fases do DT (empatia, definição, ideação, prototipação e teste) pode ampliar a geração de soluções inovadoras e alinhadas às verdadeiras demandas do mercado, especialmente em contextos de grande complexidade. Além disso, explorar a intersecção do DT com práticas colaborativas, como o *Lean Inception*, pode trazer contribuições significativas. Conforme descrito por Caroli (2018), o *Lean Inception* oferece uma abordagem estruturada para alinhar times e *stakeholders* em objetivos claros, tornando-o um complemento valioso ao processo de identificação de expectativas.

Adicionalmente, ferramentas como o LEGO® *Serious Play*® (LSP), descritas por Kristiansen e Rasmussen (2014), apresentam um grande potencial para expandir a aplicação do *Design Thinking*. Ao estimular o pensamento visual, a empatia e a colaboração, o LSP pode contribuir de maneira única na resolução de problemas complexos e na cocriação de valor entre *stakeholders*. Estudos como os de Rasmussen & Jeppesen (2021) e McCusker et al. (2023) demonstram a eficácia do LSP em promover maior engajamento e alinhamento entre os participantes.

Pesquisas futuras podem investigar como essas metodologias e ferramentas podem ser integradas aos modelos existentes de gerenciamento de projetos,

especialmente em setores como tecnologia, saúde e construção civil, analisando sua eficácia na identificação de necessidades e no engajamento de *stakeholders*. Além disso, seria relevante explorar as barreiras culturais e organizacionais para a adoção dessas práticas, propondo adaptações que aumentem sua aplicabilidade em diferentes contextos.

3.6 Considerações finais

No campo do gerenciamento de projetos, a identificação das necessidades e expectativas dos *stakeholders* continua sendo um desafio central e crítico para o sucesso de qualquer empreendimento. Apesar da ampla gama de técnicas disponíveis, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades em compreender e atender de forma eficaz às demandas de seus *stakeholders*, especialmente em projetos mais complexos e dinâmicos.

A RSL realizada neste estudo destacou o *Design Thinking* (DT) como uma abordagem diferenciada e promissora, ao priorizar a empatia, a cocriação e a flexibilidade. Essas características tornam o DT particularmente adequado para lidar com problemas complexos e promover a geração de soluções inovadoras e centradas no ser humano. Comparado a métodos mais tradicionais, o DT se mostrou eficaz em adaptar-se às mudanças e em compreender profundamente os *stakeholders*, características essenciais para um gerenciamento de projetos mais alinhado às necessidades reais dos clientes e demais interessados.

Este estudo reforça a relevância do *Design Thinking* (DT) no gerenciamento de projetos, não apenas como técnica complementar, mas como elemento central para a identificação e tratamento das necessidades dos *stakeholders*. Para avanços futuros, sugere-se ampliar sua aplicação em diferentes setores, avaliar sua influência na satisfação dos *stakeholders* e no desempenho organizacional, além de realizar estudos empíricos sobre sua integração com outras metodologias de gerenciamento de projetos.

Por fim, as contribuições deste estudo destacam-se tanto para a teoria quanto para a prática, oferecendo um panorama atualizado sobre as possibilidades e os benefícios do uso do DT no campo do gerenciamento de projetos e promovendo caminhos para pesquisas futuras e avanços metodológicos.

4 ESTUDO 2 – IMPACTOS DO DESIGN THINKING NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DE CLUSTERIZAÇÃO EM DIVERSOS CONTEXTOS

Resumo

Objetivo do estudo: Identificar o panorama do uso do *Design Thinking* (DT) em Gerenciamento Projetos (GP) por meio da literatura existente.

Metodologia/abordagem: Foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura. Para contribuir com o método empregado, utilizou-se uma análise de clusters a partir de uma seleção de artigos acadêmicos das bases *Scopus* e *Web of Science*. Após o pré-processamento dos textos com técnicas de limpeza, “tokenização” e vetorização com *Term Frequency-Inverse Document Frequency* (TF-IDF), o algoritmo K-Means (algoritmo de agrupamento) foi aplicado para categorizar os artigos em clusters de similaridade temática.”.

Principais resultados: Foram identificados cinco clusters principais, cada um destacando uma área específica onde o *Design Thinking* é aplicado no Gerenciamento de Projetos, tais como configuração de produtos, transformação digital, inovação em projetos complexos, e inovação e sucesso em projetos. A análise demonstra o papel do DT em aumentar a flexibilidade, criatividade e soluções centradas no usuário.

Contribuições teórico-metodológicas: O estudo contribui com uma estrutura metodológica para categorizar o conhecimento sobre DT em Gerenciamento de Projetos. A utilização da análise de *clusters* permite uma compreensão detalhada de como o DT interage com metodologias ágeis e tradicionais em GP, oferecendo um mapeamento útil para futuras pesquisas na área.

Relevância/originalidade: O estudo é relevante por fornecer uma base empírica para a implementação do DT em diversos contextos de Gerenciamento de Projetos, ampliando a discussão sobre como integrar DT e práticas de GP para resultados mais inovadores e eficientes. Esta abordagem oferece novas perspectivas sobre o papel do DT no aumento do sucesso dos projetos.

Contribuições sociais/de Gerenciamento: A pesquisa destaca a importância do DT como ferramenta para promover inovação e melhorar os resultados dos projetos, impactando positivamente a gestão organizacional. A ênfase em soluções centradas no

usuário reforça a importância de uma abordagem empática no desenvolvimento de produtos e serviços que atendam melhor às necessidades dos clientes.

Palavras-chave: *Design Thinking*, Gerenciamento de Projetos, Revisão de Literatura, Inovação, Gestão Ágil

4.1 Introdução

O *Design Thinking* (DT) emergiu como uma abordagem essencial no gerenciamento de projetos (GP), oferecendo soluções inovadoras para problemas complexos em diversos campos, incluindo saúde, educação e negócios (Gray et al., 2019). No contexto do GP, o DT se destaca ao abordar desafios relacionados às fases exploratórias, ao engajamento de stakeholders e ao alinhamento estratégico dos projetos (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2016). A aplicação dessa abordagem visa não apenas promover inovação, mas também possibilitar a adaptação às rápidas mudanças do ambiente organizacional, algo essencial em cenários marcados por incertezas (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022).

A literatura aponta que o DT contribui significativamente para aumentar a flexibilidade dos processos, promovendo criatividade e soluções centradas no usuário (Liedtka, 2015). No entanto, sua integração com práticas tradicionais e ágeis de GP ainda enfrenta barreiras desafiadoras. Entre elas, destacam-se a resistência a mudanças estruturais e culturais nas organizações, bem como a dificuldade em alinhar os objetivos e expectativas entre as equipes envolvidas (Hölzle & Rhinow, 2019). Além disso, críticas à sua implementação indicam que o DT é frequentemente classificado como um "construto guarda-chuva" por sua capacidade de abranger múltiplos fenômenos (Shafiee et al., 2021), o que, embora amplie seu campo de aplicação, também gera ambiguidades conceituais. Tais ambiguidades podem comprometer sua utilidade teórica e prática, como observado em outros conceitos gerenciais que sofreram "colapso de construto", a exemplo da eficácia organizacional (de Blois & De Coninck, 2008).

As divergências entre defensores e críticos do DT refletem sua natureza multifacetada, pois, em alguns casos, ele é visto como uma competência individual, enquanto em outros, como uma prática organizacional abrangente (Dijksterhuis & Silvius, 2017). Essa dicotomia sugere a necessidade de maior clareza conceitual e de estudos empíricos que validem sua eficácia em diferentes contextos organizacionais. Além disso, lacunas no treinamento e na adoção prática reforçam a necessidade de

explorar novas estratégias para integrar o DT às metodologias tradicionais de GP (Shneiderman, 2020).

No campo do GP, o DT tem sido amplamente discutido como um elemento capaz de transformar práticas tradicionais, alinhando projetos às reais necessidades dos stakeholders. Sua integração com metodologias ágeis e tradicionais pode maximizar os resultados dos projetos ao promover inovação, adaptabilidade e eficiência (Liedtka, 2015). Estudos recentes destacam que o DT oferece uma estrutura que equilibra exploração e exploração, conectando teoria e prática de maneira iterativa e centrada no usuário (Carlgren et al., 2020). No entanto, tais benefícios dependem de como o DT é implementado e adaptado aos contextos específicos de cada projeto.

Este estudo empregou uma abordagem de análise de clusters para categorizar e interpretar artigos acadêmicos sobre a aplicação do DT no GP. Por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), foram identificados 38 artigos relevantes, os quais foram analisados em cinco clusters principais. Esses clusters oferecem uma visão abrangente sobre as principais áreas de aplicação do DT no GP, incluindo transformação digital, customização de produtos, inovação em projetos complexos e o sucesso em projetos. A utilização do algoritmo K-Means, em combinação com técnicas de vetorização de texto, como o TF-IDF, possibilitou a identificação de padrões emergentes na literatura. Essa abordagem forneceu uma base empírica sólida, que pode orientar aplicações práticas e futuras investigações no campo.

A principal contribuição deste estudo reside na análise detalhada da integração do DT com diferentes abordagens de GP, evidenciando como essa metodologia pode ser aplicada em cenários diversos para promover melhorias operacionais e estratégicas. Os insights gerados a partir da análise dos clusters permitem mapear como o DT pode ser utilizado para enfrentar desafios específicos, como a transformação digital em ambientes organizacionais, o desenvolvimento de novos produtos e a gestão de projetos com alta complexidade. Além disso, destaca-se o papel dos "*living labs*" como ambientes dinâmicos para experimentação, cocriação e validação de metodologias como o DT (Kohlke et al., 2021). Esses laboratórios envolvem múltiplos stakeholders, permitindo uma interação mais rica e colaborativa, o que potencializa os resultados obtidos e amplia os impactos sociais e gerenciais.

A análise temática dos clusters também identifica desafios práticos e estratégicos enfrentados pelas organizações ao implementar o DT. Em projetos que demandam inovação e criatividade, por exemplo, o DT pode oferecer suporte para alinhar as

expectativas dos stakeholders e adaptar soluções a contextos em constante mudança. Além disso, cada cluster fornece uma perspectiva única sobre como o DT pode ser integrado às práticas existentes de GP, promovendo tanto a inovação quanto a eficiência operacional.

Por fim, a organização dos resultados em clusters oferece um mapeamento estratégico que beneficia gestores e pesquisadores interessados em explorar as possibilidades do DT no GP. Ao combinar práticas tradicionais e ágeis com uma abordagem centrada no usuário, o DT se apresenta como uma ferramenta valiosa para resolver problemas complexos e alinhar projetos às demandas reais dos *stakeholders*. Essa integração teórica e prática estabelece uma base sólida para o avanço do conhecimento na área e para a implementação de soluções mais inovadoras e eficazes no contexto organizacional.

4.2 Metodologia

Esta pesquisa utilizou uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que é amplamente reconhecida como uma atividade científica fundamental para assegurar a qualidade e abrangência da pesquisa (Mulrow, 1994). A RSL adota um processo replicável, científico e transparente, com o objetivo de minimizar vieses por meio de uma busca exaustiva de estudos publicados, seguindo diretrizes estabelecidas para aumentar a confiabilidade dos resultados (Tranfield et al., 2003; Wright et al., 2007).

Para este estudo, foram utilizadas as bases Scopus e Web of Science com a string de busca “*Design Thinking*” and “*Project Management*.” A pesquisa foi atualizada em 10 de janeiro de 2024 e limitou-se a artigos na categoria de negócios e gestão, em inglês e português. Foram encontrados 58 artigos no total, sendo 23 na Scopus e 35 na Web of Science. Após a exportação para a plataforma online Rayyan com extensão “.ris,” foram detectados e removidos 6 artigos duplicados, restando 52 artigos para a leitura dos títulos e resumos.

Critérios de Inclusão e Exclusão

Os critérios de inclusão foram definidos com base na orientação metodológica de rigor e clareza, (Braun & Clarke, 2006). Foram selecionados artigos que abordavam

diretamente o *Design Thinking* em contextos de gerenciamento de projetos, evidenciados no título, resumo ou palavras-chave. A qualidade acadêmica foi outro critério central, com preferência para estudos publicados em periódicos revisados por pares ou apresentados em conferências acadêmicas de prestígio, o que assegura a integridade e validade da pesquisa. Além disso, a atualidade dos estudos foi um critério essencial para a seleção, conforme a importância de métodos robustos e atualizados em pesquisas científicas (Breiman, 2001). Por fim, foram priorizados artigos com contribuições significativas, seja por meio de contribuições teóricas, estudos de caso relevantes ou análises aprofundadas.

Os critérios de exclusão foram estabelecidos para manter o foco e a integridade da pesquisa. Foram excluídos artigos que abordavam o *Design Thinking* apenas de forma tangencial ou que não refletiam práticas e teorias atualizadas, em linha com a importância da precisão e do rigor metodológico em pesquisas científicas (Becke, 1993). Artigos desatualizados ou que não contribuíam com uma visão moderna e prática do tema também foram descartados, devido a necessidade de inovação e adaptação nas pesquisas (Breiman, 2001).

Triagem e Análise

A triagem foi realizada a partir da leitura dos títulos, palavras-chave e resumos, com o intuito de identificar trabalhos que tratavam diretamente das temáticas de *Design Thinking* no Gerenciamento de Projetos ou *Design Thinking* em processos de gestão empresarial. Após essa seleção, um total de 38 artigos foram incluídos no estudo.

Os textos dos artigos selecionados foram submetidos a um pré-processamento, que envolveu limpeza, tokenização e vetorização dos textos utilizando a técnica *Term Frequency-Inverse Document Frequency* (TF-IDF). Em seguida, o algoritmo *K-Means* foi aplicado para agrupar os artigos em clusters com base na similaridade de conteúdo. A análise temática e interpretação dos *clusters* permitiu a identificação de padrões emergentes e a nomeação de cada cluster de acordo com seu foco principal, oferecendo contribuições robustas para a aplicação do *Design Thinking* no gerenciamento de projetos em diferentes contextos.

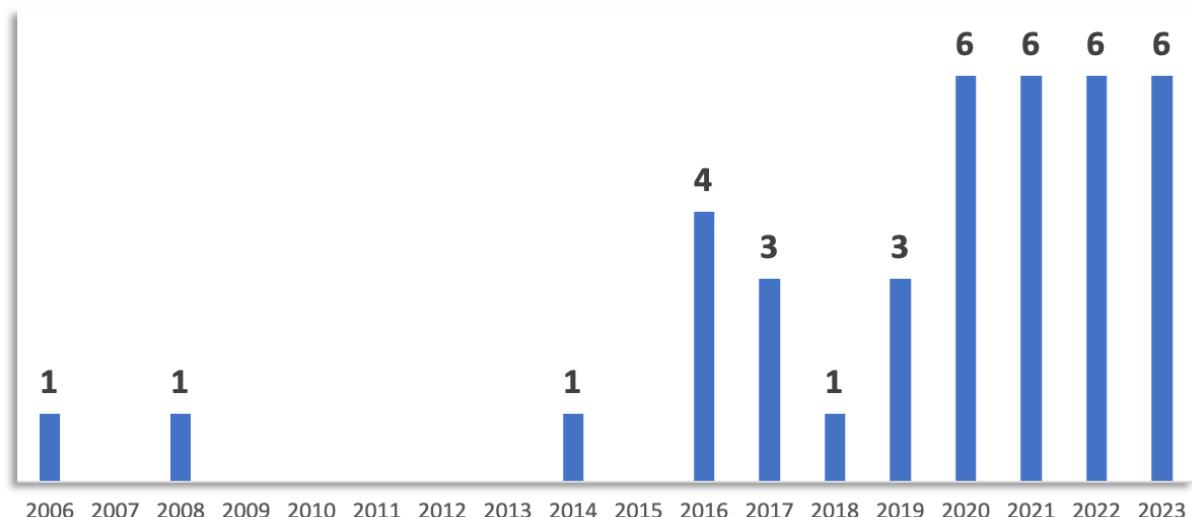
4.3 Resultados

Neste tópico apresentam-se os resultados desta pesquisa a partir das análises desenvolvidas. Primeiramente evidencia-se o mapeamento dos trabalhos e posteriormente são indicadas as categorias criadas a partir da leitura.

4.3.1 Mapeamento dos Artigos

Os artigos das bases mencionadas no tópico Materiais e Métodos foram selecionados e analisados. Como indicado, os artigos passaram por análises atentas que possibilitaram o entendimento sobre o tema DT em GP, processos de Gerenciamento em geral e processos de inovação. Os 38 trabalhos estavam adequados ao objetivo proposto foram publicados entre situados entre os anos de 2006 e 2023 (Figura 6).

Figura 6
Distribuição dos trabalhos entre 2006 e 2023



Nota. A Figura mostra a distribuição das publicações sobre DT em GP, processos de gerenciamento e inovação entre 2006 e 2023. Houve um pico de publicações entre 2020 e 2023, mantendo um número constante de 6 artigos por ano, refletindo uma estabilidade recente na produção acadêmica sobre o tema.

As publicações de artigos sobre o tema DT tiveram um pico de publicações e se mantiveram constantes entre os anos de 2020 e 2023 (38 trabalhos).

A análise da frequência de artigos por periódico (Tabela 9), é uma prática essencial na metodologia de pesquisa, pois fornece uma perspectiva sobre quais revistas

são mais ativas em áreas específicas de estudo (Creswell, 2014). Esta contabilização pode oferecer contribuições sobre a relevância e influência de determinados periódicos na área de estudo em questão (Babbie, 2010). Além disso, uma avaliação da distribuição de artigos por revista pode ajudar pesquisadores a identificar tendências, lacunas e padrões na literatura existente, auxiliando assim na definição de futuras agendas de pesquisa (Kothari, 2004).

Tabela 9
Frequência de artigos publicados

Periódico	Nº de Artigos Publicados	Índice H	Cite Score	(continua)
Management Decision	01	116	7.9	
European Journal of Innovation Management	01	74	5.7	
Systemic Practice and Action Research	01	38	2.6	
Benchmarking	01	74	7.4	
International Journal of Project Management	01	153	14.0	
Futures	01	N/d	5.5	
IEEE Transactions on Engineering Management	02	103	6.2	
International Journal of Management Projects in Business	01	43	3.91	
Measuring Business Excellence	01	49	2.8	
Journal of Enterprising Communities-People and Places in The Global Economy	01	31	3.6	
Journal of Product Innovation Management	02	162	13	
Journal of Knowledge Management	01	124	10.3	
Journal of Manufacturing Technology Management	01	76	8.4	
Gerenciamento e Produção	01	18	0.9	
Journal of Cleaner Production	02	232	15.8	
International Journal of Quality and Service Sciences	01	32	4.1	
Creativity and Innovation Management	03	72	4.8	
Business Horizons	02	97	14.0	
Working Papers on Operations Management	01	7	N/d	
Schmalenbach Business Review	01	12	N/d	
Engineering Construction and Architectural Management	01	68	5.2	
International Journal of Management Education	01	34	5.5	
Project Management Journal	02	48	6.3	
Journal of Modern Project Management	02	9	1.3	

Tabela 10
Frequência de artigos publicados

Periódico	Nº de Artigos Publicados	(conclusão)	Índice H	Cite Score
IEEE Engineering Management Review	03	27	4.2	
International Journal of Project Management	01	167	14	
European Journal of Information Systems	01	113	N/d	
Architectural Engineering and Design Management	01	32	4.2	
Jane's Defence Weekly	01	5	N/d	

Nota. A tabela apresenta 38 artigos de 29 periódicos sobre gerenciamento de projetos e inovação, evidenciando a diversidade de publicações e auxiliando na identificação de padrões, relevância e lacunas na literatura.

Na Tabela 9 pode-se verificar que os 38 artigos selecionados para a RSL estão em 29 *journals* diferentes que vão desde temáticas específicas para gerenciamento de projetos, processos de gerenciamento em geral e processos de inovação. Isto indica que o tema ainda está muito segmentado, e não tem destaque em algum setor em destaque.

Com o objetivo de destacar a relevância de cada periódico, foram apresentados o CiteScore, que mede a média anual de citações de artigos recentes, e o Índice H, que avalia a produtividade e o impacto das revistas científicas com base nos artigos mais citados. Após a análise dos indicadores e da frequência de artigos por periódico, torna-se essencial apresentar os artigos mais citados que compõem a RSL. Assim, a Tabela 7 exibe o título, autores, ano de publicação, periódico e número de citações dos principais artigos, limitando-se aos 10 trabalhos com maior número de citações.

Tabela 11
Quantidade de citações dos 10 principais artigos

Título Artigo	Autor(es)	Revista	Citações	(continua)
The agility construct on project management theory	(Conforto et al., 2016)	International Journal of Project Management	61	
The Challenges of Using DT in Industry - Experiences from Five Large Firms	(Carlgren et al., 2016)	Creativity and Innovation Management	52	
Contributions of DT to Project Management in an Innovation Context	(Mahmoud-Jouini et al., 2016)	Project Management Journal	46	

Tabela 12*Quantidade de citações dos 10 principais artigos*

Título Artigo	Autor(es)	Revista	Citações	(conclusão)
The agility construct on project management theory	(Conforto et al., 2016)	International Journal of Project Management	61	
The Challenges of Using DT in Industry - Experiences from Five Large Firms	(Carlgren et al., 2016)	Creativity and Innovation Management	52	
Contributions of DT to Project Management in an Innovation Context	(Mahmoud-Jouini et al., 2016)	Project Management Journal	46	
Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation	(Guinan et al., 2019)	Business Horizons	32	
Design matters for decision makers: Discovering IT investment alternatives.	(Frisk et al., 2014)	European Journal of Information Systems	14	
The dynamics of actors' and Stakeholders' participation: An approach of management by design	(de Blois & De Coninck, 2008)	Architectural Engineering and Design Management	11	
Project excellence or failure? Doing is the best kind of learning	(Bierwolf, 2016)	IEEE Engineering Management Review	11	
The Design Thinking approach to projects	(Dijksterhuis & Silvius, 2017a)	Journal of Modern Project Management	11	
A four-quadrant conceptual framework for analyzing extended producer responsibility in offshore prefabrication construction	(Xu et al., 2021)	Journal of Cleaner Production	10	
Living up to the expectations: The effect of Design Thinking on project success	(Roth et al., 2020a)	Creativity And Innovation Management	7	

Nota. A Tabela destaca os 10 artigos mais citados relacionados à aplicação do Design Thinking no gerenciamento de projetos, apresentando informações como título, autores, ano de publicação, periódico e número de citações.

A análise dos artigos selecionados permitiu a identificação de temas centrais sobre a aplicação do *Design Thinking* no gerenciamento de projetos. Utilizando o agrupamento de artigos por similaridade temática, foi possível organizar o conhecimento existente em clusters distintos, cada um representando um conjunto de abordagens e contextos específicos. Esse processo de clusterização facilita a compreensão das diferentes formas de aplicação do *Design Thinking*, destacando tanto as áreas mais desenvolvidas quanto

os potenciais desafios e lacunas no campo. A seguir, apresentamos os clusters identificados e suas principais características.

4.3.2 Análise e descrição dos clusters

A partir do mapeamento dos artigos selecionados, foi realizada uma análise temática para identificar agrupamentos de estudos com características similares. O processo de clusterização teve como base os títulos, resumos e palavras-chave dos trabalhos, permitindo agrupar os artigos de acordo com suas abordagens, contextos de aplicação e contribuições teóricas e práticas.

Os *clusters* identificados representam as principais linhas de pesquisa sobre o uso do *Design Thinking* no gerenciamento de projetos, evidenciando como os temas estão distribuídos e inter-relacionados. Esse agrupamento temático foi consolidado em cinco clusters principais, apresentados na Tabela 8, que resumem os enfoques centrais e a quantidade de artigos em cada grupo:

Tabela 13
Distribuição dos Artigos por Clusters Temático

Cluster	Quantidade de Artigos	Temas Centrais	Nome
1	14	- Critérios de sucesso em projetos - Implementação de metodologias ágeis - <i>Design Thinking</i> no Gerenciamento de Projetos	<i>Design Thinking</i> em Projetos
2	3	- Configuração de produtos - Aplicação do <i>Design Thinking</i>	Configuração e Customização de Produtos com <i>Design Thinking</i>
3	4	- Transformação Digital - Inovação Digital - Métodos Ágeis	<i>Design Thinking</i> na Transformação Digital e Inovação em Projetos
4	7	- Desenvolvimento de Jogos - Inovação e Incerteza - Integração de Metodologias Ágeis com <i>Design Thinking</i>	<i>Design Thinking</i> em Projetos Complexos
5	5	- Estudos Empíricos de <i>Design Thinking</i> - Desenvolvimento de Novos Produtos - Gestão da Inovação	<i>Design Thinking</i> , Inovação e Sucesso em Projetos

Nota. A Tabela distribui os artigos em clusters temáticos, destacando áreas como metodologias ágeis, inovação e transformação digital no uso do *Design Thinking* em projetos. Essa segmentação facilita a análise de padrões, lacunas e contribuições, sugerindo novas direções para pesquisas futuras e práticas inovadoras.

4.3.3 Cluster 1 - Design Thinking em Projetos

O *Design Thinking* tem emergido como uma abordagem essencial para o gerenciamento de projetos, especialmente em contextos em que inovação e adaptabilidade são cruciais. Os artigos no Cluster 1 destacam diversas maneiras pelas quais o *Design Thinking* contribui para o sucesso de projetos, particularmente quando combinado com metodologias ágeis. O *Design Thinking* oferece uma estrutura flexível que permite às equipes de projeto abordar problemas complexos com soluções criativas e centradas no usuário. Essa abordagem é especialmente valiosa em projetos que enfrentam altos níveis de incerteza e rápidas mudanças no ambiente de mercado (Dijksterhuis & Silvius, 2017; Roth et al., 2020).

Um dos principais benefícios do *Design Thinking* é sua ênfase na empatia e na compreensão profunda das necessidades dos clientes. Isso facilita a criação de soluções mais alinhadas com as expectativas e desejos dos usuários finais, aumentando a probabilidade de sucesso do projeto (Kleczeck et al., 2020). Além disso, o *Design Thinking* é fundamental para promover a inovação dentro das organizações. Ambientes como os "living labs", que utilizam o *Design Thinking*, permitem um aprendizado contínuo e experimentação, resultando em soluções inovadoras que podem ser rapidamente iteradas e aprimoradas (Roth et al., 2020).

Diversos estudos destacam que o *Design Thinking* pode melhorar significativamente o desempenho de projetos. Ao promover uma mentalidade ágil e adaptativa, as equipes são capazes de responder de maneira mais eficaz aos desafios e obstáculos que surgem ao longo do ciclo de vida do projeto (Frisk et al., 2014; (Lahiri et al., 2021). No entanto, apesar de seus muitos benefícios, a implementação do *Design Thinking* não está isenta de desafios. As organizações frequentemente enfrentam dilemas ao integrar essa abordagem, como a necessidade de equilibrar criatividade com eficiência operacional e lidar com a resistência cultural interna (Hölzle & Rhinow, 2019).

A análise dos artigos que compõem o Cluster 1, detalhados na Tabela 9, proporciona uma compreensão aprofundada de como o *Design Thinking* tem sido aplicado em projetos, destacando suas contribuições para a inovação, criatividade e eficácia no gerenciamento de projetos. Os estudos abordam desde a integração do *Design Thinking* com metodologias ágeis até os desafios enfrentados por organizações em sua

implementação (Hölzle & Rhinow, 2019). Além disso, a importância dessa abordagem para a criação de ambientes de aprendizado e inovação, exemplificados nos *livings labs* (Roth et al., 2020a). Essa coletânea de trabalhos visa fornecer uma visão abrangente das práticas e aplicações do *Design Thinking* em contextos variados, evidenciando sua relevância no aprimoramento do desempenho dos projetos.

Tabela 14
Lista dos artigos do Cluster 1

(continua)

Referência	Abordagem
Dijksterhuis & Silvius, (2017)	Explora o sucesso do projeto e como o <i>Design Thinking</i> e as metodologias ágeis contribuem para definir e alcançar critérios de sucesso mais eficazes.
Roth et al., (2020)	Discute a aplicação de <i>living labs</i> para o aprendizado organizacional, enfatizando o papel do <i>Design Thinking</i> na criação de ambientes de aprendizado e inovação.
Joos et al., (2020)	Aborda o papel dos intermediários na inovação de modelo de negócio, destacando como o <i>Design Thinking</i> facilita essa inovação.
Usher & Whitty, (2018)	Fornece evidências sobre as mentalidades e comportamentos que influenciam a eficácia da gestão de projetos do lado do cliente, incluindo o uso do <i>Design Thinking</i> .
Boström et al., (2021)	Investiga as dinâmicas culturais e de liderança no gerenciamento de projetos, com ênfase no impacto do <i>Design Thinking</i> .
Hölzle & Rhinow, (2019)	Discute os dilemas e desafios que as organizações enfrentam ao implementar o <i>Design Thinking</i> .
de Blois & De Coninck, (2008)	Explora o uso do <i>Design Thinking</i> no gerenciamento de projetos, destacando suas contribuições para a criatividade e inovação.
Magistretti et al., (2021)	Analisa como o <i>Design Thinking</i> ajuda a dominar a inovação em mercados altamente incertos.
Kleczek et al., (2020)	Contribui para o conhecimento sobre a compreensão das necessidades dos clientes por meio do <i>Design Thinking</i> .
Frisk et al., (2014)	Compara metodologias tradicionais e ágeis no gerenciamento de projetos, destacando o papel do <i>Design Thinking</i> .
Loderer & Kock, (2021)	Investiga a popularidade do <i>Design Thinking</i> no contexto de projetos e seu impacto nos resultados.

Tabela 15

Lista dos artigos do Cluster 1

(conclusão)

Referência	Abordagem
dos Santos-Neto & Costa, (2023)	Discute a aplicação do <i>Design Thinking</i> em projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
Lahiri et al., (2021)	Examina fatores que aumentam o desempenho de projetos por meio do <i>Design Thinking</i> .
Bourgeois-Bougrine et al., (2017)	Aborda como empresas focadas em identificar necessidades utilizam o <i>Design Thinking</i> para inovação.

Nota. A Tabela apresenta os artigos do Cluster 1, que evidenciam como o *Design Thinking* tem sido aplicado em projetos para promover inovação, criatividade e eficácia. Os estudos abordam desde metodologias ágeis e *living labs* até desafios de implementação e compreensão de necessidades dos clientes, destacando a flexibilidade e o impacto dessa abordagem em diferentes contextos de projetos.

4.3.4 Cluster 2 - Configuração e Customização de Produtos com *Design Thinking*

O Cluster 2 contém artigos que exploram a aplicação do *Design Thinking* em sistemas de configuração de produtos, destacando sua relevância para personalização e customização. Os artigos deste cluster fornecem contribuições sobre como o *Design Thinking* pode ser utilizado para criar soluções que atendam às necessidades específicas dos clientes e aumentem a eficácia dos sistemas de configuração.

A aplicação do *Design Thinking* em sistemas de configuração de produtos facilita a personalização e customização, permitindo que as empresas ofereçam produtos mais alinhados às preferências individuais dos clientes (Shafiee et al., 2021). Esse foco no usuário final ajuda a criar produtos que não apenas atendem, mas superam as expectativas dos clientes, promovendo maior satisfação e lealdade.

Além disso, o *Design Thinking* permite que as equipes de projeto abordem problemas complexos de forma mais criativa e inovadora. Ao incorporar uma abordagem centrada no usuário, as empresas podem desenvolver configuradores de produtos que são mais intuitivos e fáceis de usar, melhorando a experiência geral do cliente (Roth et al., 2020).

Os intermediários também desempenham um papel importante na inovação de modelo de negócios, facilitando a aplicação do *Design Thinking* para criar soluções de configuração de produtos mais eficazes. Esses intermediários ajudam a conectar as necessidades dos clientes com as capacidades da empresa, promovendo inovação e competitividade no mercado (Joos et al., 2018).

A análise dos artigos que compõem o Cluster 2 (Tabela 10), destaca a aplicação do *Design Thinking* em sistemas de configuração de produtos e sua relevância para a personalização e customização. Os estudos abordam como essa abordagem metodológica permite que as organizações desenvolvam soluções alinhadas às necessidades específicas dos clientes, promovendo inovação e maior competitividade (Shafiee et al., 2021). Em particular, pesquisas exploram ambientes de aprendizado como os *living labs*, que impulsionam a inovação organizacional e a experimentação (Roth et al., 2020). A intermediação nos processos de inovação também é discutida, evidenciando como o *Design Thinking* facilita a adaptação e a criação de soluções inovadoras (Joos et al., 2018).

Tabela 16
Lista dos artigos do Cluster 2

Referência	Abordagem
Shafiee, S., Haug, A., & Kristensen, S. (2021)	Explora a aplicação do <i>Design Thinking</i> em sistemas de configuração de produtos, destacando como essa abordagem facilita a personalização e customização.
Roth, K., Globocnik, D., Rau, C., & Neyer, A.K. (2020)	Discute a aplicação de <i>living labs</i> para o aprendizado organizacional, enfatizando o papel do <i>Design Thinking</i> na criação de ambientes de aprendizado e inovação.
Joos, H.C., zu Knyphausen-Aufseß, D., & Pidun, U. (2018)	Aborda o papel dos intermediários na inovação de modelo de negócio, destacando como o <i>Design Thinking</i> facilita essa inovação.

Nota. A Tabela apresenta artigos que compõem o Cluster 2, explorando a aplicação do *Design Thinking* em sistemas de configuração de produtos. Os estudos enfatizam como essa abordagem facilita a personalização e customização, contribui para a inovação organizacional por meio de ambientes como *living labs* e destaca o papel dos intermediários na adaptação de modelos de negócio.

Este cluster apresenta uma visão clara de como o *Design Thinking* pode ser utilizado para integrar a personalização ao desenvolvimento de produtos. Através da

aplicação desta abordagem, empresas são capazes de explorar novos modelos de negócios, potencializar a experiência do cliente e promover inovações que atendam às demandas específicas do mercado.

4.3.5 Cluster 3 - *Design Thinking* na Transformação Digital e Inovação em Projetos

Inclui artigos que investigam como o *Design Thinking* impulsiona a transformação digital e fomenta a inovação no gerenciamento de projetos. Esses estudos ressaltam o papel fundamental dessa abordagem em capacitar as organizações para se adaptarem às rápidas mudanças tecnológicas e promoverem avanços significativos no ambiente digital.

O *Design Thinking* se apresenta como uma ferramenta relevante para a transformação digital, possibilitando que as empresas adotem uma abordagem centrada no usuário ao desenvolver tecnologias e processos. Essa metodologia contribui para que as soluções digitais estejam alinhadas às necessidades e expectativas dos usuários, o que pode resultar em maior eficácia e aceitação das novas tecnologias (Guinan et al., 2019).

A inovação digital é outra área onde o *Design Thinking* parece desempenhar um papel relevante. Ao promover a criatividade e a colaboração, o *Design Thinking* permite que as equipes de projeto desenvolvam soluções inovadoras que podem ser rapidamente iteradas e aprimoradas. Isso é especialmente importante em mercados altamente incertos, onde a capacidade de inovar rapidamente pode ser fundamental para o sucesso (Magistretti et al., 2020).

Além disso, o *Design Thinking* ajuda as organizações a lidarem com a incerteza e a complexidade inerentes à inovação digital. Ao focar em empatia e experimentação, o *Design Thinking* permite que as equipes de projeto naveguem pelas incertezas e desenvolvam soluções que sejam ao mesmo tempo criativas e práticas (Sampaio et al., 2021).

A combinação de metodologias ágeis com *Design Thinking* é particularmente eficaz para promover a inovação digital. Essa combinação permite que as equipes de projeto sejam mais flexíveis e adaptáveis, respondendo rapidamente às mudanças no ambiente tecnológico e de mercado (Dijksterhuis & Silvius, 2017).

A análise dos artigos que integram o Cluster 3, conforme detalhado na Tabela 11, enfoca a contribuição do *Design Thinking* para a transformação digital e inovação em projetos. Os estudos revisados discutem como essa abordagem, frequentemente combinada com metodologias ágeis, promove uma maior flexibilidade e adaptabilidade em ambientes de constante mudança tecnológica (Guinan et al., 2019). Além disso, artigos como os de Magistretti et al. (2020) analisam a aplicabilidade do *Design Thinking* em mercados incertos, destacando sua capacidade de impulsionar a inovação e auxiliar as organizações a lidarem com desafios complexos e incertezas.

Tabela 17
Lista de artigos do Cluster 3

Referência	Abordagem
Guinan, P. J., Parise, S., & Langowitz, N. (2019)	Facilita a transformação digital em projetos através do uso de metodologias ágeis e <i>Design Thinking</i> , permitindo maior flexibilidade e adaptabilidade às rápidas mudanças no ambiente tecnológico.
Magistretti, S., Allo, L., & Verganti, R. (2020)	Analisa como o <i>Design Thinking</i> ajuda a dominar a inovação em mercados altamente incertos.
Sampaio, S., Wu, Q., Cormican, K. and Varajão, J. (2022)	Examina fatores que aumentam o desempenho de projetos por meio do <i>Design Thinking</i> .
Dijksterhuis, E., & Silvius, G. (2017)	Explora como o <i>Design Thinking</i> e as metodologias ágeis contribuem para definir e alcançar critérios de sucesso mais eficazes em projetos, um dos tópicos mais estudados no gerenciamento de projetos.

Nota. A Tabela reúne artigos do Cluster 3 que exploram como o *Design Thinking*, combinado com metodologias ágeis, promove a transformação digital e a inovação em projetos. Os estudos destacam sua contribuição para aumentar a adaptabilidade e flexibilidade em ambientes de mudança tecnológica, além de melhorar o desempenho organizacional e definir critérios de sucesso em projetos.

Os artigos deste cluster enfatizam a relevância do *Design Thinking* para enfrentar desafios tecnológicos e gerenciais em contextos de inovação digital. Essa abordagem permite que as organizações desenvolvam soluções mais adaptáveis e inovadoras, fortalecendo sua capacidade de competir em mercados voláteis e de responder às demandas de um ambiente digital em constante evolução.

4.3.6 Cluster 4 – Design Thinking em Projetos Complexos

Cluster 4 contém artigos que exploram a aplicação do *Design Thinking* em diversos contextos, como desenvolvimento de jogos e gestão da inovação. Esses artigos destacam como o *Design Thinking*, especialmente quando combinado com metodologias ágeis, pode ser uma ferramenta poderosa para enfrentar desafios complexos e promover a inovação em projetos. Segundo Brown (2020), o *Design Thinking* não apenas centraliza o foco nos usuários, mas também promove a colaboração e a criatividade, o que é essencial para lidar com problemas multifacetados. Essa abordagem iterativa, como destacada por Liedtka e Ogilvie (2011), contribui para soluções mais alinhadas às reais necessidades dos *stakeholders*, proporcionando valor agregado aos projetos em que é aplicado.

O *Design Thinking* é particularmente eficaz no desenvolvimento de jogos, onde criatividade e inovação são essenciais. Ao utilizar uma abordagem centrada no usuário, as equipes de desenvolvimento podem criar experiências de jogo mais envolventes e alinhadas com as expectativas dos jogadores. Isso é alcançado por meio de uma compreensão profunda das necessidades e desejos dos usuários, permitindo a criação de jogos que sejam tanto divertidos quanto desafiadores (Higuchi & Nakano, 2017). Essa abordagem oferece uma estrutura que facilita o processo criativo, promovendo soluções que priorizam a experiência do jogador e atendem às demandas de um mercado em constante evolução (Brown & Katz, 2011).

Além disso, o *Design Thinking* demonstra grande eficácia ao ser integrado com metodologias ágeis, especialmente no desenvolvimento de produtos criativos e complexos como jogos. Essa combinação permite iterações rápidas e adaptativas que respondem melhor às mudanças nas expectativas dos usuários e do mercado (Mahmoud-Jouini et al., 2018). Ao fomentar a colaboração interdisciplinar e explorar soluções fora do convencional, o *Design Thinking* ajuda as equipes a criar jogos inovadores e interativos, mantendo o foco nas experiências dos usuários (Roth et al., 2017; Shafiee et al., 2021). Esse alinhamento entre criatividade, inovação e experiência do usuário posiciona o *Design Thinking* como uma metodologia fundamental no design de jogos.

A integração de metodologias ágeis com *Design Thinking* é frequentemente destacada pela sua capacidade de promover maior flexibilidade e adaptabilidade nos

projetos. Essa combinação permite às equipes de projeto responder rapidamente a mudanças e desafios ao longo do ciclo de vida do projeto, promovendo uma abordagem iterativa e centrada no usuário. Ao unir a estrutura e a disciplina das metodologias ágeis à criatividade e empatia características do *Design Thinking*, torna-se possível alinhar rigor operacional com inovação prática. Estudos apontam que essa integração é particularmente eficaz em contextos de alta complexidade, onde o gerenciamento da incerteza é um fator crítico para o sucesso (Conforto et al., 2016; Mahmoud-Jouini et al., 2016).

Além disso, a adoção de ferramentas e práticas colaborativas, como workshops de cocriação e prototipagem iterativa, potencializa a identificação e o atendimento das necessidades dos *stakeholders*. Abordagem para projetos inovadores que demandam alinhamento constante entre as expectativas dos clientes e as entregas do projeto. O *Design Thinking*, quando combinado com práticas ágeis, cria um ambiente propício para experimentação e adaptação contínua, permitindo às organizações navegar de forma eficaz em mercados dinâmicos e incertos (Roth et al., 2017; Holzle & Rhinow, 2019).

A análise dos artigos que integram o Cluster 4, conforme detalhado na Tabela 12, aborda a aplicação do *Design Thinking* em contextos de projetos complexos e inovadores, incluindo sua interação com metodologias ágeis e a adaptação a mudanças tecnológicas. Os estudos revisados exploram a relevância dessa abordagem para lidar com incertezas e promover a inovação em projetos, enfatizando seu papel na gestão de desafios culturais e de liderança (Bostrom et al., 2017). Pesquisas como as de (Mahmoud-Jouini et al., 2016) destacam a eficácia do *Design Thinking* em ambientes incertos, evidenciando sua contribuição para uma abordagem mais flexível e criativa na gestão de projetos.

Tabela 18
Lista de artigos do Cluster 4

(continua)

Referência	Abordagem
Higuchi, M., & Nakano, D. (2017).	Complementa as abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos com metodologias ágeis e <i>Design Thinking</i> , proporcionando uma estrutura mais flexível e criativa para gerenciar projetos complexos.
Mahmoud-Jouini, S. B., Midler, C., & Silberzah (2016).	Apresenta o <i>Design Thinking</i> como uma metodologia para lidar com incertezas e inovação, destacando sua eficácia na gestão de projetos complexos e inovadores.

Tabela 19*Lista de artigos do Cluster 4*

(conclusão)

Referência	Abordagem
Guinan, P. J., Parise, S., & Langowitz, N. (2019).	Facilita a transformação digital em projetos através do uso de metodologias ágeis e <i>Design Thinking</i> , permitindo maior flexibilidade e adaptabilidade às rápidas mudanças no ambiente tecnológico.
Dijksterhuis, E., & Silvius, G. (2017).	Discute o sucesso de projetos com foco em como o <i>Design Thinking</i> e as metodologias ágeis podem contribuir para definir e alcançar critérios de sucesso mais eficazes.
Bostrom, J., Hillborg, H., & Lilja, J. (2017).	Investiga dinâmicas culturais e liderança no gerenciamento de projetos, com ênfase no impacto do <i>Design Thinking</i> .
Santos, J.M.R.C.A. (2017).	Discute a aplicação do <i>Design Thinking</i> em projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
Loderer, M., & Kock, A. (2021).	Investiga a popularidade do <i>Design Thinking</i> no contexto de projetos e seu impacto nos resultados.

Nota. A Tabela apresenta artigos do *Cluster 4* que exploram o uso do *Design Thinking* em projetos complexos, destacando sua eficácia em lidar com incertezas e promover inovação. Os estudos mostram como a integração dessa abordagem com metodologias ágeis proporciona flexibilidade e criatividade, sendo aplicada em contextos que vão desde P&D até liderança e adaptação a mudanças tecnológicas rápidas.

Os artigos do *Cluster 4* demonstram que o *Design Thinking* é uma abordagem valiosa para enfrentar a complexidade e promover inovação em projetos. Sua integração com metodologias ágeis possibilita maior flexibilidade e adaptabilidade, enquanto suas ferramentas colaborativas fortalecem a capacidade de resolver problemas e alinhar expectativas. Essa abordagem é especialmente relevante para ambientes com alta incerteza e múltiplas partes interessadas.

4.3.7 *Cluster 5 – Design Thinking Inovação e Sucesso em Projetos*

O *Cluster 5* contém artigos que exploram a aplicação do *Design Thinking* em pesquisas empíricas e no desenvolvimento de novos produtos. Esses artigos oferecem contribuições sobre como o *Design Thinking* pode ser utilizado para compreender melhor as necessidades dos clientes, promover a inovação e melhorar a eficácia dos projetos.

O *Design Thinking* permite que os pesquisadores adotem uma abordagem centrada no usuário. Isso facilita a compreensão das necessidades e expectativas dos clientes, resultando em soluções mais alinhadas ao que os usuários realmente desejam. Ao focar em empatia e iteração, o *Design Thinking* auxilia no desenvolvimento de produtos que não são apenas inovadores, mas também altamente relevantes para os clientes (Magistretti et al., 2020).

Além disso, o *Design Thinking* promove a inovação ao incentivar a experimentação e a colaboração entre equipes multidisciplinares. Esse ambiente colaborativo é importante para o desenvolvimento de novos produtos, permitindo que as equipes explorem diversas ideias e abordagens antes de convergir na melhor solução. A capacidade de iterar rapidamente e ajustar o curso com base no feedback dos usuários é uma das principais vantagens do *Design Thinking* no desenvolvimento de produtos (Loderer & Kock, 2021).

Estudos empíricos também mostram que o *Design Thinking* pode melhorar significativamente o desempenho de projetos. Ao adotar uma mentalidade ágil e adaptativa, as equipes de projeto podem responder de maneira mais eficaz a desafios e mudanças que surgem ao longo do ciclo de vida do projeto. Essa flexibilidade é essencial para navegar em ambientes de projetos complexos e incertos, garantindo que os produtos desenvolvidos sejam inovadores e bem-sucedidos no mercado (Frisk et al., 2014).

A análise dos artigos que compõem o Cluster 5 (Tabela 13) aborda a aplicação do *Design Thinking* em diferentes contextos, enfatizando seu papel na inovação, na adaptação a cenários de incerteza e no aprimoramento de metodologias de projeto (Magistretti et al., 2020). O *Design Thinking* contribui para a inovação em mercados instáveis (Loderer & Kock, 2021). Comparações entre metodologias tradicionais e ágeis no gerenciamento de projetos destacam o papel do *Design Thinking* em elevar o desempenho dos projetos (Frisk et al., 2014). Fatores que aumentam o desempenho de projetos por meio do *Design Thinking* também são examinados (Lahiri et al., 2021). Por fim, sua aplicação em projetos de pesquisa e desenvolvimento é discutida (dos Santos-Neto & Costa, 2023). Essa diversidade de abordagens reflete a flexibilidade do *Design Thinking* e sua relevância em projetos que demandam estratégias adaptativas e criativas.

Tabela 20
Lista dos artigos no Cluster 5

Referência	Abordagem
Magistretti, S., Allo, L., & Verganti, R. (2020)	Analisa como o <i>Design Thinking</i> ajuda a dominar a inovação em mercados altamente incertos.
Loderer, M., & Kock, A. (2021)	Investiga a popularidade do <i>Design Thinking</i> no contexto de projetos e seu impacto nos resultados.
Frisk, J. E., Lindgren, R., & Mathiassen, L. (2018)	Compara metodologias tradicionais e ágeis no gerenciamento de projetos, destacando o papel do <i>Design Thinking</i> .
Sampaio, S., Wu, Q., Cormican, K. and Varajão, J. (2022).	Examina fatores que aumentam o desempenho de projetos por meio do <i>Design Thinking</i> .
dos Santos-Neto & Costa, (2023).	Discute a aplicação do <i>Design Thinking</i> em projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Nota. A Tabela apresenta artigos do Cluster 5 que abordam a aplicação do *Design Thinking* em projetos para promover inovação e sucesso. Os estudos destacam sua eficácia em entender as necessidades dos clientes, melhorar o desempenho dos projetos e fomentar o desenvolvimento de novos produtos, refletindo a adaptabilidade e a relevância dessa abordagem em ambientes incertos e desafiadores.

Os artigos do Cluster 5 demonstram que o *Design Thinking* desempenha um papel estratégico na promoção de inovação e sucesso em projetos. Sua abordagem centrada no usuário permite o desenvolvimento de soluções alinhadas às necessidades dos *stakeholders*, enquanto sua integração com práticas ágeis amplia a capacidade de adaptação e iteração das equipes. Esses estudos refletem a flexibilidade e a relevância do *Design Thinking* em contextos desafiadores e dinâmicos.

4.4 Agenda para Pesquisas Futuras

A análise dos clusters identificados na revisão sistemática oferece direções claras para pesquisas futuras sobre a aplicação do *Design Thinking* (DT) no Gerenciamento de Projetos (GP). Os cinco clusters mapeados destacam lacunas importantes, abordagens promissoras e oportunidades para aprofundar o conhecimento na área. De forma geral, os estudos sugerem explorar:

- Integração do DT com metodologias ágeis e tradicionais: Investigar como diferentes combinações podem otimizar a eficácia de projetos em contextos variados (Dijksterhuis & Silvius, 2017; Frisk et al., 2018);
- Validação prática em setores diversos: Avaliar a adaptabilidade e aplicabilidade do DT em diferentes indústrias, com foco em inovação, digitalização e personalização de produtos (Shafiee et al., 2021; Przybilla et al., 2022);
- Desafios culturais e estruturais na implementação do DT: Examinar barreiras organizacionais e culturais, especialmente em empresas que buscam alinhar práticas tradicionais com abordagens centradas no usuário (Holzle & Rhinow, 2019);
- Aplicações específicas do DT em projetos complexos: Analisar como o DT pode ser utilizado para enfrentar incertezas e promover inovação em projetos como desenvolvimento de jogos, transformação digital e novos produtos (Higuchi & Nakano, 2017; Mahmoud-Jouini et al., 2018);
- Integração do DT com abordagens complementares como *Lean Inception* (LI) e LEGO® *Serious Play*® (LSP): Investigar como o LI de Caroli (2019), com seu foco em convergência ágil e alinhamento de equipes, pode potencializar as fases de ideação e planejamento do DT. Paralelamente, explorar o uso do LEGO® *Serious Play*® conforme Kristiansen & Rasmussen (2014) usada como ferramenta de facilitação para fomentar o pensamento criativo e a colaboração durante a identificação de problemas e cocriação de soluções. Tais abordagens oferecem perspectivas inéditas para aplicação em projetos inovadores e de alta complexidade.

Os resultados obtidos foram organizados em cinco clusters temáticos, sintetizados na Tabela 14 e representados visualmente na Figura 7. Esses clusters demonstram como o DT é aplicado no gerenciamento de projetos, enfatizando diferentes focos, contribuições e complementaridades:

Tabela 21

Resumo da Pesquisa sobre *Design Thinking*: Focos, Contribuições, Estudos Futuros, Complementaridades e Diferenças

(continua)

<i>Cluster</i>	<i>Foco Principal</i>	<i>Contribuições</i>	<i>Estudos Futuros</i>	<i>Complementaridade</i>	<i>Diferenças</i>
<i>Cluster 1: DT em Projetos</i>	Explora como o <i>Design Thinking</i> , combinado com metodologias ágeis, pode definir e alcançar critérios de sucesso em projetos.	Contribui para a promoção de flexibilidade, criatividade e inovação na gestão de projetos complexos.	Investigar como diferentes combinações de metodologias tradicionais e ágeis, juntamente com o <i>Design Thinking</i> , podem ser aplicadas a vários tipos de projetos.	Completa os clusters que exploram a aplicação prática do <i>Design Thinking</i> (Clusters 1, 2 e 3), fornecendo uma base teórica sólida para o sucesso dos projetos.	Diferencia-se ao focar especificamente na definição e alcance dos critérios de sucesso dos projetos, enquanto outros clusters exploram aplicações práticas e inovações específicas.
<i>Cluster 2: Configuração e Customização de Produtos com DT</i>	Explora a aplicação do <i>Design Thinking</i> em sistemas de configuração de produtos, enfatizando personalização e customização.	Facilita a criação de soluções personalizadas que estão alinhadas com as preferências individuais dos clientes.	Validar e replicar métodos em diferentes contextos empresariais para garantir a eficácia das práticas de <i>Design Thinking</i> .	Completa o Cluster 2 ao fornecer exemplos práticos de como o <i>Design Thinking</i> pode ser aplicado na inovação digital e no desenvolvimento de produtos.	Foca especificamente em sistemas de configuração de produtos, enquanto outros clusters abordam inovações digitais, gerenciamento de projetos e desenvolvimento de novos produtos de forma mais ampla.
<i>Cluster 3: DT na Transformação Digital e Inovação em Projetos</i>	Examina como o <i>Design Thinking</i> facilita a transformação digital e a inovação no gerenciamento de projetos.	Auxilia na adaptação a rápidas mudanças tecnológicas e na promoção da inovação digital.	Desenvolver capacidades dinâmicas que integrem o <i>Design Thinking</i> com metodologias ágeis e investigar implementações sistemáticas.	Completa o Cluster 3 ao demonstrar como o <i>Design Thinking</i> pode ser aplicado em inovações tecnológicas e digitais.	Concentra-se principalmente na transformação digital e inovação, enquanto outros clusters exploram áreas como configuração de produtos e desenvolvimento de jogos.

Tabela 14*Resumo da Pesquisa sobre Design Thinking: Focos, Contribuições, Estudos Futuros, Complementaridades e Diferenças*

(conclusão)

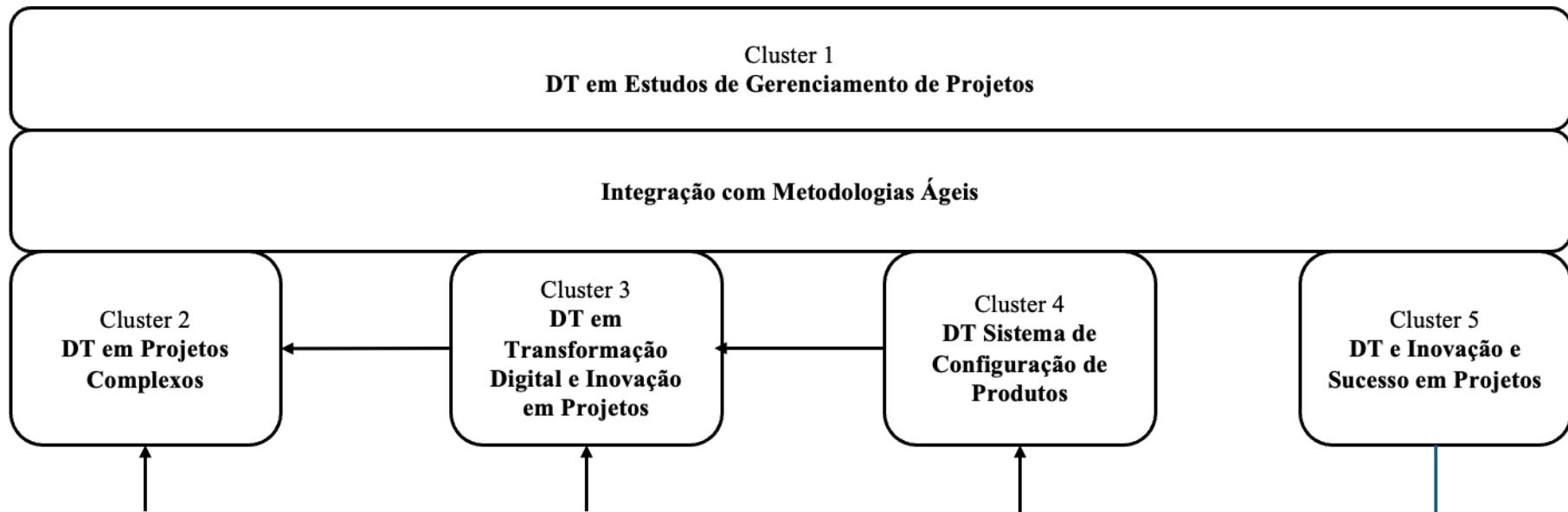
Cluster	Foco Principal	Contribuições	Estudos Futuros	Complementaridade	Diferenças
<i>Cluster 4: DT em Projetos Complexos</i>	Explora a aplicação do <i>Design Thinking</i> no desenvolvimento de jogos e na gestão da inovação.	Permite que, combinado com metodologias ágeis, desafios complexos sejam enfrentados e a inovação seja promovida.	Investigar diferentes fases do ciclo de vida do projeto, integração de metodologias e adaptação a diversos contextos de inovação.	Complementa o Cluster 1 ao fornecer exemplos práticos de como as metodologias ágeis e o <i>Design Thinking</i> podem ser aplicados em conjunto.	Foca especificamente no desenvolvimento de jogos e inovação, enquanto outros clusters tratam de áreas como transformação digital e personalização de produtos.
<i>Cluster 5: DT, Inovação e Sucesso em Projetos</i>	Investiga a aplicação do <i>Design Thinking</i> em pesquisas empíricas e no desenvolvimento de novos produtos.	Destaca a importância de práticas centradas no usuário, aprendizado contínuo e adaptação para aumentar a eficácia dos projetos.	Validar práticas de <i>Design Thinking</i> em diferentes contextos, investigar novas metodologias e explorar necessidades futuras na área.	Complementa todos os outros clusters ao oferecer uma base empírica e metodológica sólida para a aplicação do <i>Design Thinking</i> .	Complementa os outros clusters ao fornecer uma base empírica e metodológica, focada na integração do <i>Design Thinking</i> com metodologias tradicionais de gerenciamento de projetos.

Nota. A Tabela resume os focos, contribuições, estudos futuros, complementaridades e diferenças entre os *clusters* de pesquisas sobre *Design Thinking* em projetos. Cada *cluster* é detalhado para destacar suas abordagens principais e áreas de ênfase, ajudando a entender como o *Design Thinking* é integrado e aplicado em diferentes contextos de gerenciamento de projetos.

A Figura 7 apresenta uma síntese visual da relação entre os clusters, evidenciando a complementaridade e o impacto do DT em diferentes contextos de GP.

Figura 7

Resumo da Pesquisa sobre Design Thinking



Nota. A Figura apresenta a síntese visual da pesquisa sobre DT, mostrando a relação entre os *clusters* e a integração do DT com metodologias ágeis. Ela reflete como essa combinação forma a base para aplicações práticas em contextos que vão desde projetos complexos até a personalização de produtos e inovação digital.

4.5 Principais Ferramentas e Técnicas Identificadas por Cluster

Esta seção apresenta as principais ferramentas e técnicas de *Design Thinking* (DT) aplicadas em cada cluster temático identificado no estudo. Ao longo da análise dos artigos, observou-se que diferentes clusters de projetos se beneficiam de práticas específicas de DT, de acordo com seus objetivos, complexidade e exigências regulatórias. Por meio de uma tabela-resumo, é possível visualizar como cada técnica de DT foi usada de maneira estratégica em cada contexto. Esse resumo oferece um panorama das aplicações práticas do DT, destacando a adaptabilidade e a eficácia dessas ferramentas para promover inovação, engajamento de *stakeholders* e alinhamento com as necessidades dos usuários. A Figura 8 sintetiza as ferramentas e técnicas de DT por cluster, juntamente com os objetivos e os impactos observados em cada aplicação.

Figura 8

Resumo da Pesquisa sobre Design Thinking: Ferramentas e Técnicas

(continua)

<i>Cluster</i>	Principais Ferramentas, Técnicas e Processos do DT
<i>Cluster 1: DT em Projetos</i>	Empatia e Mapeamento de Jornada do Usuário: Utilizados para identificar as necessidades e expectativas dos usuários, promovendo um entendimento profundo das suas experiências. Prototipagem Iterativa: Aplicada para permitir ajustes rápidos e contínuos com base no feedback dos stakeholders, garantindo que o projeto se alinhe às expectativas e necessidades dos usuários. Enfoque no Usuário: Implementação de práticas centradas no usuário, como criação de personas e entrevistas, para manter o foco nas reais demandas do público-alvo. Brainstorming e Cocriação: Técnicas colaborativas para engajar diferentes stakeholders no processo criativo, permitindo que ideias diversificadas contribuam para o desenvolvimento do projeto. Reenquadramento de Problemas: Ferramenta utilizada para redefinir o escopo do projeto conforme novas informações e feedbacks surgem, garantindo flexibilidade e adaptabilidade. Visualização e Modelos Visuais: Uso de representações visuais, como mapas e fluxos, para facilitar a comunicação entre equipes e <i>stakeholders</i> , promovendo um entendimento compartilhado do progresso e das necessidades do projeto.

Figura 9

Resumo da Pesquisa sobre Design Thinking: Ferramentas e Técnicas

(continua)

Cluster 2: Configuração e Customização de Produtos com DT	<p>Brainstorming e Cocriação: Facilitam a geração de ideias e a personalização de produtos, integrando as perspectivas dos stakeholders e dos usuários no desenvolvimento do projeto.</p> <p>Visualização e Prototipagem Rápida: Utilizadas para criar modelos e representações visuais que permitem ajustes rápidos e validam configurações específicas com o feedback dos usuários, garantindo que o produto esteja alinhado às preferências individuais dos clientes.</p> <p>Mapeamento de Stakeholders: Permite identificar e priorizar os stakeholders envolvidos em projetos de configuração, assegurando que suas necessidades sejam incorporadas ao longo do processo.</p> <p>Análise de Stakeholder Salience: Técnica usada para entender o nível de influência e as expectativas de cada stakeholder, ajudando a guiar decisões de personalização de acordo com o impacto e a importância de cada parte interessada.</p> <p>Cenários de Configuração e Ajuste Iterativo: Abordagens que exploram diferentes configurações e testam soluções incrementais, permitindo adaptações contínuas até alcançar o alinhamento com as necessidades de customização específicas.</p>
Cluster 3: DT na Transformação Digital e Inovação em Projetos	<p>Prototipagem e Testes Iterativos: Utilizadas para desenvolver soluções de maneira rápida, permitindo ajustes constantes de acordo com o <i>feedback</i> dos usuários e as demandas do mercado digital.</p> <p>Enfoque no Usuário e Empatia: Métodos de observação e criação de personagens que garantem que as necessidades e preferências dos usuários sejam o foco central do desenvolvimento, especialmente em contextos digitais.</p> <p>Design Sprint: Estrutura de trabalho com etapas definidas para resolver problemas complexos rapidamente, aplicando prototipagem e validação com usuários em um curto período.</p> <p>Formação de Equipes Multidisciplinares: Criação de equipes diversas em habilidades e áreas de conhecimento, o que fortalece a inovação e a geração de ideias durante o processo de transformação digital.</p> <p>Cocriação e Colaboração Contínua: Envolver stakeholders em sessões colaborativas, promovendo a troca de ideias e garantindo que as soluções desenvolvidas estejam alinhadas com as expectativas de todas as partes envolvidas.</p> <p>Storyboarding e Visualização: Ferramentas visuais para mapear jornadas de usuário e processos, ajudando a equipe a visualizar e ajustar o fluxo de experiência digital.</p>

Figura 10

Resumo da Pesquisa sobre Design Thinking: Ferramentas e Técnicas

(continua)

Cluster 4: DT em Projetos Complexos	<p>Reenquadramento de Problemas: Técnicas de reformulação de problemas, como o <i>Five Whys</i>, são usadas para garantir que os problemas sejam entendidos em sua profundidade, permitindo que as equipes adaptem o escopo conforme surgem novas contribuições.</p> <p>Canvas de P&D: O R&D Canvas é utilizado para organizar e alinhar os elementos críticos de projetos de pesquisa e desenvolvimento, facilitando a visualização dos aspectos técnicos e estratégicos em projetos complexos.</p> <p>Mapeamento de Stakeholders e Salience: Análises detalhadas para identificar e priorizar stakeholders com base em critérios como poder, legitimidade e urgência, ajudando a gerenciar as expectativas e influências em contextos de alta complexidade.</p> <p>Prototipagem e Validação Iterativa: Ferramentas para testar e refinar conceitos de maneira contínua, o que é essencial em projetos complexos onde incertezas são comuns e o feedback constante ajuda a ajustar as soluções.</p> <p>Cocriação e Colaboração Multidisciplinar: A formação de equipes diversas e a colaboração com <i>stakeholders</i> de diferentes áreas permitem que o projeto aborde desafios complexos com uma visão holística, promovendo inovação adaptada às necessidades variadas dos envolvidos.</p> <p>Métodos de Decisão Visual e Casos de Valor: Ferramentas visuais, como matrizes e casos de valor, são usadas para comparar alternativas e facilitar a tomada de decisão em ambientes incertos e de alto risco.</p>
Cluster 5: DT, Inovação e Sucesso em Projetos	<p>Design Sprint: Um processo estruturado e ágil que permite resolver problemas complexos em um curto período, envolvendo etapas de prototipagem e testes rápidos para validar ideias com os usuários.</p> <p>Canvas de P&D: Utilizado para organizar elementos essenciais de projetos de inovação, facilitando a comunicação e alinhamento entre as partes interessadas, além de agilizar o processo de desenvolvimento de novos produtos.</p> <p>Prototipagem Rápida e Iteração: Aplicada para testar conceitos inovadores e fazer ajustes constantes com base em feedback, o que aumenta a precisão e a relevância das soluções propostas.</p> <p>Mapeamento de Stakeholders: Técnica que ajuda a identificar as partes interessadas chave em projetos de inovação, assegurando que suas expectativas e contribuições sejam consideradas para o sucesso do projeto.</p> <p>Storytelling e Visualização para Tomada de Decisão: Ferramentas visuais e narrativas utilizadas para apresentar ideias e soluções de forma clara e envolvente, facilitando a tomada de decisão em ambientes de inovação.</p> <p>Colaboração Multidisciplinar: Envolve a criação de equipes diversificadas, combinando diferentes áreas de conhecimento, o que promove uma abordagem criativa e adaptável para projetos de inovação.</p>

Nota. A Figura sintetiza as principais ferramentas e técnicas de *Design Thinking* aplicadas em cada cluster temático, destacando sua flexibilidade e eficácia em diversos contextos de projeto. A visualização ilustra como práticas como prototipagem iterativa.

4.6 Ferramentas agrupadas por etapa do *Design Thinking*

Com base nessas ferramentas citadas, serão agrupadas em uma estrutura de Triplo Diamante (Marin-Garcia et al., 2020) (Figura 9).

- **Explorar/descobrir:** a primeira parte do diamante triplo representa a parte divergente inicial do projeto de melhoria. Aqui a equipe de melhoria buscará possíveis áreas ou temas para trabalhar.

Ferramentas identificadas:

- **Mapeamento de Stakeholders:** Para identificar quem são as partes interessadas e suas influências no projeto.
- **Empatia e Criação de Personas:** Compreender as necessidades e perspectivas dos usuários envolvidos.
- **Mapeamento de Jornada do Usuário:** Visualizar a experiência do usuário e encontrar pontos críticos de melhoria.
- **Escolher o desafio:** a segunda parte do primeiro diamante é uma tarefa convergente em que as questões identificadas na fase anterior são priorizadas com um critério claramente explícito. Como resultado, um número limitado de questões é selecionado.

Ferramentas identificadas:

- **Reenquadramento de Problemas:** Técnica para redefinir problemas, permitindo que a equipe priorize e selecione as questões mais impactantes.
- **Canvas de P&D:** Estruturar as ideias iniciais e identificar problemas de alto potencial para inovação.
- **Brainstorming e Cocriação:** Sessões colaborativas para explorar diferentes problemas e pontos de vista, ajudando na seleção dos desafios principais.
- **Definir:** esta etapa fecha o primeiro diamante e ajuda o segundo diamante a iniciar. Consiste em definir e especificar claramente todas as questões selecionadas sobre as quais o trabalho posterior é feito.

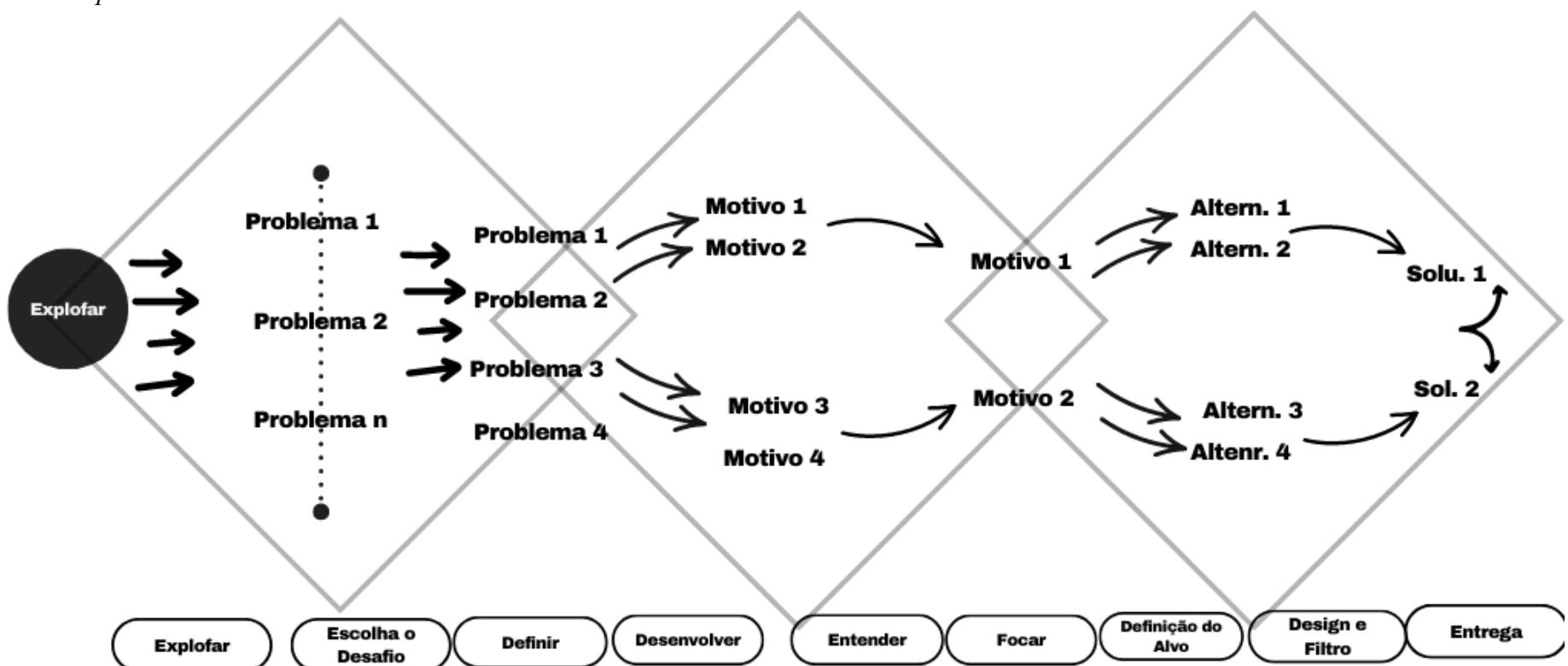
Ferramentas identificadas:

- **Cocriação e Colaboração Contínua:** Trabalhar com *stakeholders* para definir e alinhar as questões selecionadas e focar no problema principal.
- **Storytelling e Visualização de Ideias:** Usar narrativas visuais para comunicar o entendimento do problema e garantir alinhamento entre as

partes interessadas.

- **Canvas de Iteração:** Documentar o problema selecionado e alinhar expectativas para o próximo estágio do processo.

Figura 11
Método triplo-diamante



Nota. Adaptado de *Triple Diamond method for problem solving and Design Thinking* de Marin-Garcia et al. (2020).

- **Entender:** esta etapa abre a primeira fase do segundo diamante, que é mais uma vez uma fase divergente quando são coletadas as informações disponíveis para todas as questões selecionadas. Muitas vezes, será necessário coletar novas informações para preencher as lacunas e definir o problema.

Ferramentas identificadas:

- **Análise de Feedback e Ajustes:** Coletar e organizar *feedback* para melhorar o entendimento das questões.
- **Cenários e Casos de Valor:** Desenvolver cenários que ilustram o impacto de resolver as questões, baseando-se nos dados obtidos.
- **Mapeamento de Stakeholders e Salience:** Determinar quais necessidades dos *stakeholders* são mais críticas e urgentes para direcionar o foco.
- **Focar:** o segundo losango termina com uma tarefa convergente em que as causas, ou requisitos, a serem trabalhados no terceiro losango são selecionados por meio de um conjunto de critérios. Essa seleção deve ser baseada nos dados coletados na etapa “Entender”.

Ferramentas identificadas:

- **Mapeamento de Stakeholders e Salience:** Identificar quais necessidades são mais críticas e urgentes para cada *stakeholder*.
- **Canvas de Iteração:** Organizar e priorizar as informações coletadas para definir os próximos passos.
- **Definir o alvo:** esta etapa fecha o segundo losango e descreve de forma clara e específica os objetivos para que sejam Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporários; ou os requisitos que a equipe deseja atingir com as soluções que serão propostas nas próximas fases. Deve também definir os critérios pelos quais serão selecionadas as alternativas geradas.

Ferramentas identificadas:

- **Definição de Objetivos SMART:** Especificar objetivos que sejam claros e mensuráveis.
- **Mapeamento de Indicadores de Sucesso:** Definir métricas para medir o progresso e sucesso das soluções.
- **Storytelling e Visualização de Ideias:** Comunicar o alvo ou objetivo claramente para garantir o entendimento e engajamento de todos.
- **Desenvolver:** um novo passo divergente começa com o terceiro diamante. Aqui

são geradas muitas alternativas para cada uma das razões selecionadas que atuam como foco para basear a criatividade do grupo. Todos os esforços anteriores realizados são catalisados nessa fase e projetados para propor possíveis soluções.

Ferramentas identificadas:

- **Brainstorming e Cocriação:** Sessões colaborativas para explorar ideias diversificadas.
- **Prototipagem Rápida e Iterativa:** Criação de protótipos iniciais que permitem o teste de ideias com baixo custo.
- **Design Sprint:** Estrutura intensiva para desenvolver e testar rapidamente ideias promissoras.
- **Elaborar o Design e filtrar:** a parte convergente do terceiro diamante começa filtrando as alternativas da etapa anterior. Para isso, a equipe aplica os critérios, requisitos ou características desejadas estabelecidos na fase de “Definição de metas.

Ferramentas identificadas:

- **Feedback com Usuários:** Validar as alternativas com feedback direto dos usuários.
- **Canvas de Execução e Gestão de Riscos:** Planejar a implementação considerando os riscos associados a cada alternativa.
- **Análise de Feedback e Ajustes:** Realizar ajustes com base no *feedback* recebido, refinando as soluções antes da entrega final.
- **Entregar:** é a saída, onde as propostas finais são incluídas em um plano de ação (tarefas, datas, responsáveis, participantes, orçamento (recursos e custos) e plano de treinamento).

Ferramentas identificadas:

- **Plano de Ação e Treinamento:** Estabelecer cronogramas, responsáveis e planos de treinamento para apoiar a implementação.
- **Feedback Pós-Lançamento:** Monitorar a solução após a implementação e coletar *feedback* para melhorias futuras.

4.7 Discussão

Os principais achados do estudo sobre a implementação do *Design Thinking* (DT) em Gerenciamento de Projetos (GP) e negócios enfatizam a necessidade de uma mudança de paradigma no GP, a crescente utilização do DT em ambientes empresariais e a identificação de benefícios sociais e gerenciais significativos. A

A Figura 7 apresenta uma síntese visual da relação entre os clusters, evidenciando a complementariedade e o impacto do DT em diferentes contextos de GP.

Figura 7 e Figura 8 ilustram as descobertas do estudo, agrupando as principais contribuições do DT em *clusters* temáticos, fornecendo uma visão abrangente de sua aplicação.

A análise de clusters revela uma visão integrativa das complementaridades e diferenças na aplicação do DT em diversos contextos de projeto. O cluster focado em projetos e metodologias ágeis oferece uma base teórica sólida sobre como o DT, combinado com metodologias ágeis, pode definir e alcançar critérios de sucesso. Essa compreensão fundamental apoia como o DT aborda desafios nas fases exploratórias dos projetos e os alinha com as estratégias organizacionais (Mahmoud-Jouini et al., 2016). O cluster sobre sistemas de configuração e customização de produtos fornece exemplos práticos de como o DT pode ser aplicado na inovação digital e no desenvolvimento de produtos. Ao ampliar o foco para incluir transformação digital e promoção da inovação, estende as implicações práticas do DT, ilustrando sua versatilidade e seu impacto significativo na promoção da inovação em diversos setores (Dorst, 2011).

O cluster sobre transformação digital e promoção da inovação demonstra como o DT se integra às metodologias ágeis para se adaptar a rápidas mudanças tecnológicas, o que é importante para reduzir viés cognitivo e melhorar a inovação (Liedtka, 2015). Esta aplicação prática demonstra como a abordagem iterativa e centrada no usuário do DT é essencial para o sucesso da inovação em ambientes dinâmicos (Liedtka, 2015). O cluster que explora o DT em projetos complexos, especificamente no desenvolvimento de jogos e inovação, fornece exemplos práticos de como metodologias ágeis e DT podem ser

aplicados em conjunto. Esse foco no equilíbrio entre exploração e exploração dentro de ambientes de projetos complexos discute o aprendizado ambidestro, destacando o papel do DT em conectar teoria e prática na gestão para melhorar os resultados de inovação (Dijksterhuis & Silvius, 2017).

O *cluster* que investiga a aplicação do DT em pesquisas empíricas e desenvolvimento de novos produtos oferece uma base metodológica que apoia as aplicações práticas exploradas em outros *clusters*. Esta validação empírica parece importante para enfrentar os desafios das barreiras estruturais e culturais à implementação do DT, garantindo que as práticas de DT sejam eficazes e amplamente aplicáveis (Holzle & Rhinow, 2019).

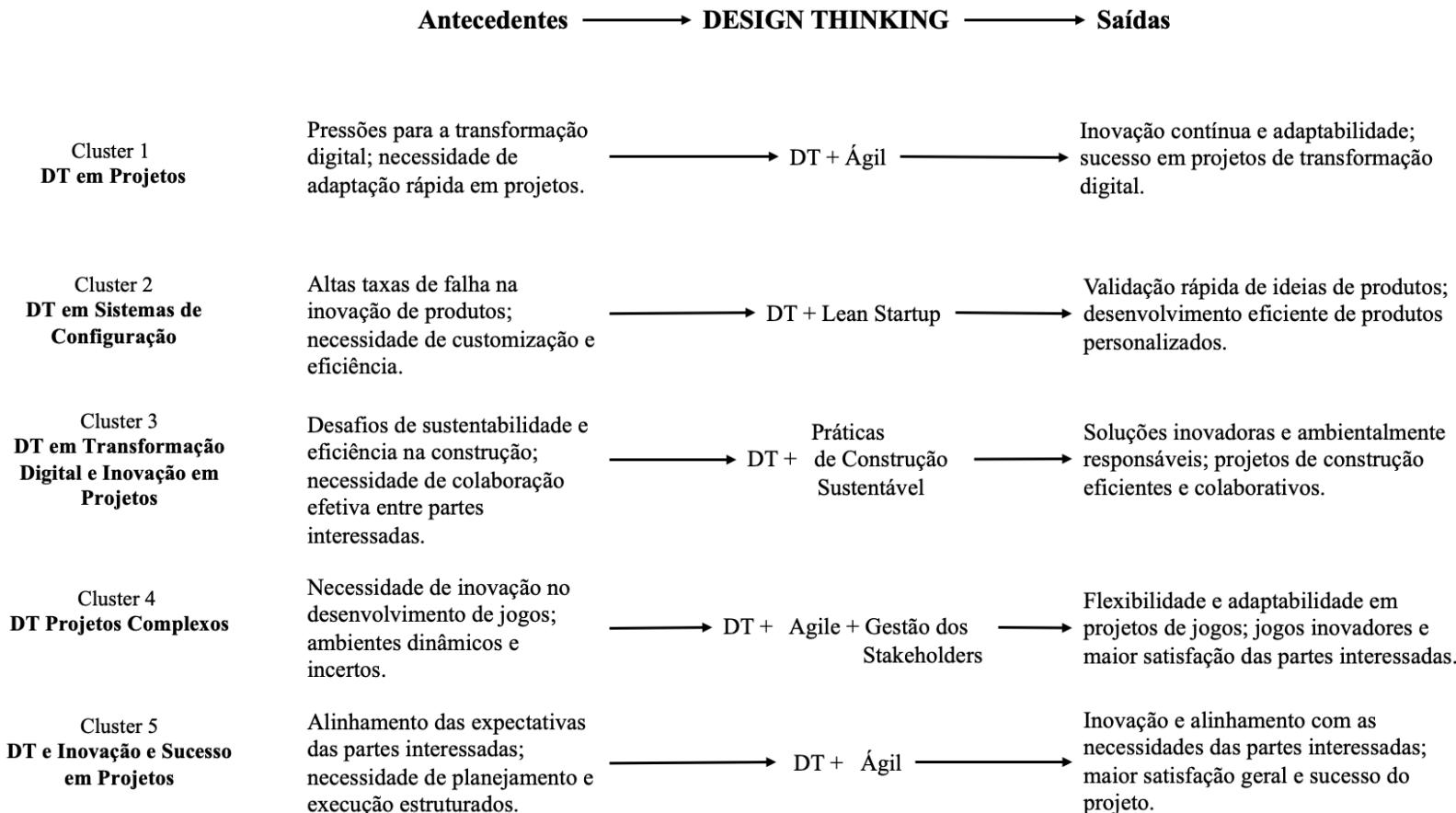
A Figura 10 mostra como os antecedentes influenciam a aplicação do *Design Thinking* (DT) e como a combinação do DT com outras metodologias pode ser eficaz em vários contextos. Fatores como a necessidade de inovação, complexidade do projeto e soluções centradas no usuário criam um ambiente favorável para a adoção do DT. O DT, caracterizado por empatia, definição de problemas, ideação, prototipagem e testes, ajuda a desenvolver soluções inovadoras, viáveis e desejáveis, ao mesmo tempo em que reduz viés cognitivo (Liedtka, 2015). A figura enfatiza os benefícios de combinar DT com metodologias ágeis e tradicionais para alinhamento estratégico e aplicabilidade prática (Mahmoud-Jouini et al., 2016). Os resultados esperados incluem melhoria na eficiência do projeto, maior inovação, melhor alinhamento com as necessidades dos usuários e maior adaptabilidade às mudanças nos negócios. A figura também destaca a importância de definições claras para evitar o colapso do constructo e a relação entre DT e cultura organizacional (de Blois & De Coninck, 2008).

A principal contribuição do estudo é sua análise abrangente da aplicação e integração do DT no GP em diversos contextos empresariais. Ele identifica e categoriza os benefícios significativos do DT, como promoção da inovação, melhoria dos resultados dos projetos e aprimoramento do alinhamento com as necessidades dos usuários. Ao agrupar essas contribuições em clusters temáticos, o estudo oferece uma compreensão detalhada de como o DT pode ser efetivamente combinado com metodologias ágeis para enfrentar desafios complexos, reduzir viés cognitivo e se adaptar a rápidas mudanças tecnológicas. O estudo também destaca a importância da cultura organizacional e da

validação empírica na implementação bem-sucedida do DT, oferecendo uma base teórica e prática para sua aplicação em diferentes setores.

Figura 12

Antecedentes, Design Thinking, e Metodologias Combinadas para Saídas em Diferentes Contextos



Nota: Esta figura apresenta a combinação de metodologias de *Design Thinking* com práticas ágeis e outras abordagens em diferentes contextos de projetos. Os *clusters* indicam as pressões, desafios ou necessidades enfrentadas, a metodologia utilizada e as saídas esperadas.

A contribuição prática da Figura 10 reside em mostrar a possibilidade de como uma abordagem integrada que considera antecedentes e combina diferentes metodologias com o *Design Thinking* (DT) pode enfrentar desafios de maneira eficaz e promover a inovação. Essa perspectiva pode ajudar as organizações a entenderem a importância de uma abordagem holística e adaptável para melhorar a eficiência, inovação e satisfação das partes interessadas em diversos contextos. Ao ilustrar como o DT pode ser combinado com metodologias ágeis, a Figura 10 oferece uma ferramenta para organizações que buscam aprimorar suas práticas de gerenciamento de projetos.

Uma limitação do estudo é a exploração insuficiente de como o DT pode ser integrado a várias metodologias de GP em diferentes contextos organizacionais. Embora os benefícios potenciais tenham sido destacados, os desafios práticos de implementação, como a incorporação do DT dentro de estruturas de GP estabelecidas, como o PMBOK® Guide, e o equilíbrio entre PM tradicional e a flexibilidade do DT, não foram examinados de forma aprofundada (Silvius & Dijksterhuis, 2017). Além disso, o estudo careceu de evidências empíricas ou exemplos práticos da integração do DT em ambientes diversos, o que é importante para entender a interação entre essas metodologias. A pesquisa também não explorou o papel em evolução dos gerentes de projeto e as habilidades específicas necessárias para a integração do DT, como facilitação de diálogos, empatia e resolução iterativa de problemas (Silvius & Dijksterhuis, 2017).

Pesquisas futuras devem desenvolver modelos abrangentes, realizar estudos de caso e reunir evidências empíricas sobre a eficácia do DT em ambientes tradicionais e ágeis de GP. Identificar as habilidades necessárias e o treinamento para gerentes de projeto e explorar ferramentas e técnicas para a integração do DT fornecerá orientações práticas e levará a resultados de projetos mais inovadores e centrados no usuário. Abordar essas limitações pode avançar as práticas de gerenciamento de projetos, tornando-as adaptáveis e alinhadas com as necessidades dos usuários. A agenda de pesquisa inclui investigar o DT e metodologias ágeis para o sucesso do projeto, utilizando living labs para aprendizado organizacional e inovação (Roth et al., 2017), e explorando os papéis dos intermediários na facilitação do DT e na inovação de modelos de negócios (Joos et al., 2018).

Ao fornecer uma análise detalhada das implicações práticas e teóricas da integração do DT com metodologias ágeis, o estudo oferece um modelo abrangente para aprimorar a inovação e as práticas de gerenciamento de projetos. Ele enfatiza a importância de uma abordagem centrada no usuário e a necessidade de pesquisa empírica contínua para validar e refinar essas metodologias em diversos contextos organizacionais.

4.8 Consideração Finais

O estudo ressalta o potencial transformador do *Design Thinking* (DT) no Gerenciamento de Projetos (GP), destacando como sua integração com metodologias ágeis pode abordar desafios complexos, promover a inovação e melhorar os resultados dos projetos. As descobertas enfatizam a importância de uma abordagem holística e centrada no usuário que considere os antecedentes e combine várias metodologias para maximizar a eficiência, a inovação e a satisfação das partes interessadas. No entanto, o estudo também apresenta algumas limitações que apontam caminhos para pesquisas futuras.

Limitações do estudo

- Abordagem Exclusiva por Revisão Sistemática de Literatura (RSL): A pesquisa se concentrou unicamente em fontes secundárias, sem validação em cenários reais, o que pode limitar a aplicabilidade prática dos resultados.
- Falta de Dados Empíricos em Setores Específicos: Apesar de identificar aplicações gerais do DT, o estudo não explorou profundamente setores específicos como saúde, educação e organizações públicas, o que poderia oferecer insights mais direcionados.
- Escopo Temporal Restrito: A análise abrangeu publicações até 2023, o que pode excluir avanços recentes ou emergentes sobre a aplicação do DT em GP.
- Ausência de Investigação Longitudinal: Não foi analisado como os impactos do DT evoluem ao longo do ciclo de vida dos projetos, restringindo a compreensão de seus benefícios em médio e longo prazo.

- Influência da Cultura Organizacional: Embora o estudo destaque a relevância da cultura organizacional, a interação entre cultura, DT e metodologias ágeis não foi investigada de forma detalhada.

Pesquisas Futuras

Com base nessas limitações, destacam-se as seguintes agendas de pesquisa para aprofundar a integração do DT no GP:

- Estudos Empíricos e de Casos Práticos: Investigações aplicadas, como estudos de caso ou entrevistas, podem validar os achados teóricos em contextos reais, com foco em setores específicos e desafios organizacionais únicos.
- Exploração de Contextos Setoriais Diversos: Ampliar a aplicação do DT em áreas como setor público, organizações não governamentais e pequenos negócios, considerando restrições de recursos e objetivos específicos.
- Análises Longitudinais: Examinar os impactos do DT ao longo do ciclo de vida de projetos, explorando como ele influencia as etapas de encerramento, sustentação e resultados de longo prazo.
- Cultura Organizacional e Adaptação ao DT: Investigar como diferentes culturas organizacionais facilitam ou dificultam a adoção do DT, especialmente em contextos onde a resistência cultural pode ser um desafio significativo.
- Frameworks e Métricas para Avaliação: Desenvolver modelos quantitativos para mensurar os benefícios do DT, com foco em inovação, engajamento de stakeholders e resultados mensuráveis.
- Uso de Ambientes de Cocriação: Explorar living labs como ferramenta para implementar e testar a aplicação prática do DT em projetos interdisciplinares e dinâmicos.
- Cenários Pós-Pandemia: Analisar como o DT pode ajudar a responder a demandas emergentes em ambientes digitais e híbridos, incluindo a gestão de equipes remotas e transformação digital acelerada.

Contribuições do Estudo

A principal contribuição deste estudo é oferecer uma análise abrangente sobre a aplicação do DT no GP, agrupando os achados em clusters temáticos que fornecem uma compreensão detalhada das formas como o DT pode ser combinado com metodologias ágeis. Ao propor uma abordagem iterativa e centrada no usuário, o estudo ressalta os benefícios do DT na redução de viés cognitivo, promoção da inovação e adaptação a mudanças rápidas nos negócios. Além disso, destaca-se a importância de práticas adaptativas que equilibram a flexibilidade do DT com a estrutura oferecida pelo GP tradicional, criando sinergias capazes de melhorar o desempenho organizacional.

Ao abordar essas limitações e propor direções para pesquisas futuras, este estudo contribui para uma melhor compreensão do DT em diferentes contextos organizacionais. Ele reforça a necessidade de maior investigação empírica e validação prática, criando uma base sólida para avanços teóricos e práticos no campo do gerenciamento de projetos.

5 ESTUDO 3 – AS NECESSIDADES DOS CLIENTES NA VISÃO DOS ESPECIALISTAS

Resumo:

Objetivo: Averiguar as técnicas e desafios de identificação de necessidades dos clientes para diferentes contextos de projetos por meio dos especialistas.

Metodologia/abordagem: Pesquisa qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas com 22 especialistas em gerenciamento de projetos, analisada por meio da Teoria Fundamentada nos Dados (TFD) em suas três etapas: codificação aberta, axial e seletiva. Os participantes foram selecionados por amostragem intencional, representando diferentes setores e metodologias de projeto.

Resultados: A análise revelou que a identificação das necessidades dos clientes é fortemente influenciada por quatro dimensões principais: Comunicação e Interação, Técnicas de Identificação, Desafios Contextuais e Importância da Empatia. A comunicação foi destacada como um elemento essencial para facilitar o fluxo de informações entre os *stakeholders* e o alinhamento de expectativas. Aliada ao Design Thinking, a comunicação eficaz permite adaptar abordagens às especificidades de cada projeto, promovendo uma compreensão mais aprofundada das necessidades dos clientes. O estudo também destacou que a integração de técnicas estruturadas, como mapeamento de *stakeholders*, com empatia como princípio metodológico, é essencial para enfrentar os desafios contextuais e culturais, garantindo soluções centradas no cliente e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Contribuições teórico-metodológicas: O estudo explora as interações entre comunicação, *Design Thinking* e identificação de necessidades dos clientes em projetos, destacando como essas dimensões se complementam para melhorar a compreensão das necessidades dos *stakeholders*. Ele contribui para a literatura ao evidenciar como diferentes metodologias podem ser aplicadas de maneira integrada, promovendo abordagens mais eficazes e adaptáveis no gerenciamento de projetos.

Relevância/originalidade: A pesquisa inova ao explorar a integração entre comunicação e *Design Thinking* como facilitadores na identificação de necessidades dos clientes,

oferecendo uma perspectiva baseada na experiência prática de especialistas em diferentes contextos de projetos.

Contribuições sociais/de Gerenciamento:

Os resultados fornecem dados práticos para organizações e gerentes de projetos sobre como aprimorar a identificação das necessidades dos clientes, sugerindo o desenvolvimento de um artefato que integre comunicação eficaz e *Design Thinking* nas fases iniciais do projeto, com o objetivo de promover um alinhamento mais consistente entre as expectativas dos stakeholders e os resultados entregues.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; *Design Thinking*; Identificação de Necessidades dos Clientes.

5.1 Introdução

A identificação e compreensão das necessidades dos clientes são fundamentais em qualquer processo de gerenciamento de projetos, impactando diretamente na qualidade e no sucesso das entregas. O cenário contemporâneo de projetos demonstra que a satisfação do cliente é um indicador-chave para a avaliação do sucesso, refletindo a importância de entender e atender adequadamente suas expectativas (Shenhar & Dvir, 2007). Estudos recentes reforçam que a integração de metodologias modernas, como o *Design Thinking* (DT), pode aprimorar significativamente esse entendimento e alinhamento (Suhartanto et al., 2022).

No campo do gerenciamento de projetos, a solidez e eficácia dos resultados obtidos são frequentemente ancoradas em práticas e metodologiasmeticulosamente estruturadas, iterativamente aprimoradas e alinhadas às necessidades específicas de cada projeto ou organização (Kerzner, 2022). A aplicação do DT, particularmente em projetos complexos e dinâmicos, tem sido vista como uma abordagem que combina inovação, adaptabilidade e eficiência operacional (Hehn et al., 2020). A diligência na gestão das expectativas e requisitos dos *stakeholders* é reconhecida como elemento vital para a realização bem-sucedida de projetos, demandando uma análise cuidadosa que considere a diversidade de necessidades e expectativas envolvidas (PMI, 2017).

A complexidade crescente dos projetos contemporâneos exige uma compreensão mais profunda das técnicas e ferramentas utilizadas para decifrar as expectativas dos *stakeholders*. Nesse contexto, o DT emerge como uma abordagem inovadora, oferecendo ferramentas que podem contribuir para comunicar, avaliar e adquirir conhecimento sobre as necessidades dos clientes (Shafiee et al., 2021). Quando combinado com práticas ágeis, o DT demonstra resultados significativos na identificação e atendimento das necessidades dos stakeholders (Dilan & Aydin, 2021).

A presente pesquisa tem como objetivo averiguar as práticas atuais e as percepções dos profissionais de Gerenciamento de Projetos em relação à identificação das necessidades dos clientes, com ênfase na disposição para adotar novas ferramentas e técnicas que possam apoiar esse processo crítico. A meta-análise de Achterkamp e Vos (2008) reforça a relevância deste estudo, evidenciando a necessidade de uma compreensão mais profunda e estruturada da noção de clientes dentro da literatura de Gerenciamento de Projetos. Estudos contemporâneos, como o de Cummings & Yur-Austin (2022), destacam ainda a importância de métodos inovadores para fortalecer o impacto e os resultados organizacionais.

Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas com 22 especialistas, analisadas através da Teoria Fundamentada nos Dados (TFD). Esta metodologia permite uma exploração aprofundada das práticas e desafios enfrentados pelos profissionais na identificação das necessidades dos clientes em diferentes contextos de projetos. Os resultados desta investigação, combinados com os achados da literatura nos Estudos 1 e 2, poderão fornecer subsídios essenciais para a elaboração de um artefato que visa aprimorar o processo de identificação das necessidades dos clientes em projetos.

5.2 Referencial teórico

O referencial teórico está dividido em três partes principais: a identificação das necessidades dos clientes, destacando a análise de stakeholders e comunicação eficaz; o *Design Thinking* como metodologia de inovação e adaptação; e as metodologias complementares, que abordam a integração do *Design Thinking* com práticas ágeis e ferramentas digitais para otimizar a gestão de projetos. Essa organização busca oferecer

uma perspectiva interdisciplinar, unindo abordagens tradicionais e inovadoras no gerenciamento de projetos (GP).

5.2.1 Identificação das Necessidades dos Clientes em Gerenciamento de Projetos

No contexto contemporâneo de GP, a identificação e o atendimento das necessidades dos *stakeholders* representam uma dimensão central para o sucesso dos projetos. Estudos destacam que a gestão eficiente dessas necessidades exige análise criteriosa e comunicação eficaz, promovendo alinhamento estratégico e satisfação entre as partes interessadas (PMI, 2017; Kerzner, 2020).

A centralidade do cliente está amplamente documentada como um fator determinante nos resultados dos projetos. Metodologias sistemáticas, como análise de interesses e saliência, são essenciais para capturar as dinâmicas entre poder, legitimidade e urgência dos *stakeholders* (Mok et al., 2015; Goel et al., 2020). Essas abordagens ajudam a identificar *stakeholders* prioritários e facilitar o alinhamento dos objetivos do projeto.

A comunicação eficaz entre *stakeholders* é outro aspecto decisivo para o sucesso dos projetos. Ferramentas como entrevistas, análise documental e grupos focais têm se mostrado eficazes para capturar percepções importantes, especialmente em projetos de alta complexidade e risco (Aaltonen, 2011; Yang, 2014). Adicionalmente, tecnologias digitais, como plataformas colaborativas, têm sido amplamente utilizadas para melhorar a comunicação e promover transparência (Tang & Shen, 2013; Alnhari & Qureshi, 2024).

Os desafios na gestão das necessidades dos stakeholders incluem ambiguidades na priorização e conflitos de interesses. Nestes casos, técnicas como perspectivação e análise de influências têm se mostrado úteis para mitigar riscos e alinhar expectativas (Cuganesan & Floris, 2020; Nguyen et al., 2019). Essas práticas também promovem uma compreensão mais profunda da dinâmica social e organizacional que influencia o sucesso dos projetos (Joshi, 2024).

A literatura recente enfatiza a necessidade de padronização das práticas para identificar *stakeholders* e minimizar conflitos, especialmente em megaprojetos (Bahadorestani et al., 2020; Nabeel, 2024). Abordagens que combinam metodologias

tradicionais e ferramentas digitais oferecem soluções robustas para gestão de stakeholders em ambientes complexos (Eskerod & Vaagaasar, 2014).

5.2.2 *Design Thinking* como Metodologia para Identificação de Necessidades

O *Design Thinking* destaca-se como uma metodologia inovadora para abordar as complexidades do gerenciamento de projetos. Ao ir além de abordagens reducionistas, essa metodologia promove soluções centradas no usuário e maior adaptação às necessidades dos *stakeholders* (Magistretti, Ardito, et al., 2021).

Essa abordagem prioriza a criatividade e a inovação por meio de técnicas como mapeamento de jornada do usuário, prototipagem e brainstorming. Essas ferramentas facilitam a compreensão das necessidades implícitas dos clientes, muitas vezes invisíveis em estágios iniciais do projeto (Brown & Katz, 2011; Shafiee et al., 2021).

A integração do *Design Thinking* com metodologias ágeis tem mostrado resultados significativos na promoção de inovação e eficiência operacional, principalmente em ambientes dinâmicos e tecnologicamente desafiadores (Conforto et al., 2016; Mahmoud-Jouini et al., 2018).

Outro benefício significativo do *Design Thinking* é a cocriação de valor. Ao incluir stakeholders no processo de desenvolvimento, cria-se um ambiente mais colaborativo, reduzindo falhas de comunicação e alinhando objetivos organizacionais às expectativas do cliente (Nambisan & Baron, 2009). Essa abordagem tem sido especialmente eficaz em projetos de transformação digital, onde existe destaque para a compreensão das necessidades dos usuários finais (Roth et al., 2020).

A integração com ferramentas digitais e tecnologias emergentes também é um diferencial do *Design Thinking*, permitindo análises mais profundas e precisas das expectativas dos *stakeholders* (Xue et al., 2020). Essa combinação de metodologia e tecnologia proporciona uma abordagem robusta e flexível para a gestão de projetos em diversos contextos organizacionais.

5.2.3 Metodologias Complementares e Integração de Abordagens

A integração de metodologias no gerenciamento de projetos tem demonstrado ser uma estratégia eficaz para atender às demandas de ambientes complexos. A combinação do *Design Thinking* com práticas ágeis destaca-se como uma solução promissora, equilibrando criatividade com eficiência operacional (Conforto et al., 2016).

Essa sinergia metodológica permite uma abordagem mais adaptativa e responsiva, essencial para a gestão de incertezas e complexidades em projetos inovadores (Mahmoud-Jouini et al., 2018). Tecnologias digitais desempenham um papel fundamental nesse contexto, ampliando a capacidade de análise e comunicação entre *stakeholders* (Xue et al., 2020).

A implementação de "*living labs*" é outra prática inovadora que integra diferentes metodologias. Esses ambientes promovem experimentação controlada e aprendizado contínuo, permitindo o desenvolvimento de soluções alinhadas às necessidades dos stakeholders (Roth et al., 2017). Modelos integrativos, como análise de redes sociais e imagens ricas, complementam essa abordagem, proporcionando maior clareza e envolvimento (Chinowsky et al., 2010; Walker et al., 2014).

Por fim, a capacidade de adaptação e contextualização das metodologias integradas é essencial para o sucesso dos projetos. Barreiras culturais e organizacionais podem ser superadas com treinamentos específicos e desenvolvimento de competências nas equipes de projeto, criando um ambiente propício para a aplicação eficaz dessas abordagens (Erasmus & Marnewick, 2021; Zarghami & Dumrak, 2021).

5.3 Metodologia

A presente seção detalha os procedimentos metodológicos empregados para atingir os objetivos deste estudo, abordando as técnicas de coleta e análise de dados. A escolha da abordagem qualitativa justificou-se pela necessidade de complementar os achados dos Estudos 1 e 2, oferecendo uma exploração mais aprofundada das percepções e experiências de profissionais de gerenciamento de projetos sobre a identificação das necessidades dos clientes. Esse método permitiu compreender as práticas e desafios

enfrentados em variados contextos, com estrito respeito aos princípios éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos.

5.3.1 Abordagem

O estudo adotou uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados. Essa escolha possibilitou uma compreensão das percepções dos participantes sobre a identificação das necessidades dos clientes em projetos, um tema que exige sensibilidade e detalhamento. Baxter e Jack (2015) destacam que a pesquisa qualitativa é especialmente útil para explorar fenômenos complexos dentro de contextos específicos, enquanto DiCicco-Bloom & Crabtree (2006) ressaltam a flexibilidade das entrevistas semiestruturadas para captar nuances e adaptar perguntas de acordo com as respostas obtidas.

5.3.2 Seleção dos Participantes

Os participantes foram selecionados por meio de uma amostragem intencional, conforme recomendado por Patton (2002) para estudos qualitativos que exigem uma análise específica sobre determinadas experiências. Os critérios incluíram profissionais com experiência mínima de dois anos em gerenciamento de projetos, atuantes em métodos preditivos, ágeis ou híbridos, e em empresas tradicionais ou *startups*. A inclusão de profissionais de diversos setores e abordagens de projeto foi estratégica para captar uma gama de perspectivas que contribuem para a compreensão ampla das práticas de identificação de necessidades em diferentes contextos organizacionais. Esse critério de seleção buscou contemplar as variações nas práticas de gerenciamento e suas influências nas necessidades dos clientes.

5.3.3 Aspectos Éticos

Todas as entrevistas foram conduzidas respeitando os princípios éticos de confidencialidade e anonimato. Cada participante recebeu um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), Apêndice A, conforme Resnik (2011), garantindo que os participantes estivessem plenamente informados sobre os objetivos, procedimentos,

riscos e benefícios da pesquisa. Este termo também assegurou aos participantes o direito de se retirarem do estudo a qualquer momento, sem prejuízo. A confidencialidade e o anonimato dos dados foram rigorosamente mantidos, reforçando o compromisso com a ética e integridade na condução da pesquisa.

5.3.4 Procedimento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi conduzida pelo pesquisador principal por meio de entrevistas *online*, realizadas via Zoom. Os convites para participação foram enviados por meio de *WhatsApp* e *LinkedIn*, além de quatro grupos de discussão no *WhatsApp* focados em inovação e *Design Thinking*, onde o autor participa ativamente. Cada sessão foi gravada com o consentimento dos participantes para garantir a precisão dos dados coletados. A transcrição das entrevistas seguiu o método proposto por Bailey (2008), que enfatiza a importância de uma conversão fiel da fala em texto para análise qualitativa. As gravações e transcrições foram mantidas em ambiente seguro e com acesso restrito, assegurando a confidencialidade e integridade dos dados.

5.3.5 Desenvolvimento do Roteiro de Entrevistas

As entrevistas foram guiadas por um roteiro de perguntas abertas, elaborado com base na literatura revisada e nos Estudos 1 e 2 desta tese. Esse roteiro abordou questões centrais, como as experiências dos participantes com a identificação das necessidades dos clientes, as ferramentas e técnicas utilizadas, além de sugestões de práticas recomendadas. Sayrs (1998) observa que perguntas abertas são especialmente eficazes em pesquisas qualitativas, pois incentivam os entrevistados a compartilhar percepções e detalhes que poderiam não surgir em formatos de perguntas mais rígidos. Esse roteiro proporcionou uma discussão aprofundada sobre o tema, permitindo que aspectos práticos e desafiadores fossem plenamente explorados.

Para garantir a conformidade ética, todos os participantes receberam e assinaram o TCLE (Apêndice A). Esse documento apresentou os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados, os direitos dos participantes e a garantia de confidencialidade e anonimato dos dados coletados. Apenas após a concordância e a assinatura do TCLE, os participantes foram incluídos nas entrevistas.

O roteiro de perguntas (Figura 11), apresentado a seguir, foi elaborado com o objetivo de explorar, em profundidade, as experiências e percepções dos profissionais em relação à identificação das necessidades dos clientes no contexto do gerenciamento de projetos. Estruturado em cinco seções temáticas, o roteiro abrange aspectos demográficos, desafios na identificação de necessidades, ferramentas e técnicas utilizadas, familiaridade com *Design Thinking* e tecnologias emergentes, além de recomendações práticas dos participantes. Cada seção foi desenvolvida com base na revisão teórica e nos objetivos específicos do estudo, permitindo uma análise detalhada e contextualizada das práticas e desafios enfrentados pelos profissionais de diferentes setores e metodologias de projeto.

Figura 13
Roteiro de perguntas

(continua)

Pergunta	Justificativa	Referências e Justificativas
1. Informações Demográficas		
Qual é a sua idade?	Compreender a idade dos participantes ajuda a contextualizar suas experiências e perspectivas.	Elder et al. (2003) destacam que a idade e o estágio de vida influenciam percepções e experiências, sendo cruciais para compreender diferenças de perspectiva, pois as experiências variam com a idade e afetam como as pessoas interpretam e respondem a situações.
Qual é o seu cargo na organização?	Identificar o cargo permite avaliar o nível de responsabilidade e influência dos participantes no processo de GP.	Jepsen e Eskerod (2009) destacam o cargo e experiência são importantes para avaliar a eficácia na identificação de necessidades dos clientes.
Há quanto tempo você trabalha em gerenciamento de projetos?	A experiência em GP pode influenciar significativamente a eficácia na identificação de necessidades dos clientes.	Dijksterhuis e Silvius (2017): Necessidade de adaptar técnicas de GP às variações contextuais específicas.
Qual é o setor de atuação da sua organização?	Diferentes setores enfrentam desafios únicos na identificação de necessidades dos clientes.	Sallinen et al. (2011): Diferentes setores enfrentam desafios únicos na identificação de necessidades dos clientes.
Quais os tipos de projetos predominantes? Tradicional, ágil ou híbrido?	Identificar o tipo de metodologia predominante permite compreender as abordagens e práticas específicas utilizadas na identificação de necessidades.	Dingsøyr et al. (2012) discutem como diferentes metodologias, como ágil e tradicional, impactam a abordagem dos projetos e a interação com os stakeholders, o que influencia diretamente a adaptação das práticas de GP para atender as necessidades dos clientes.

Figura 11 Roteiro de perguntas

Roteiro de perguntas

(continua)

Pergunta	Justificativa	Referências e Justificativas
1. Informações Demográficas		
Tamanho da empresa?	O tamanho da empresa pode afetar a estrutura organizacional e as práticas de gerenciamento de projetos, influenciando a forma como as necessidades dos clientes são atendidas.	Blomquist et al. (2012) observam que empresas de diferentes tamanhos têm estruturas e culturas distintas, o que afeta a implementação e a gestão dos projetos. Entender o tamanho da organização ajuda a contextualizar as práticas e desafios na identificação de necessidades dos clientes.
2. Dificuldades na Identificação das Necessidades dos Clientes		
Quão desafiador você considera o processo de identificação das necessidades dos clientes em projetos?	Identificar o nível de dificuldade permite compreender a complexidade do processo de identificação de necessidades.	Wysocki (2013): Desafios de identificar necessidades implícitas dos clientes e as consequências de falhas nessa identificação.
Por favor, justifique:		
Quais são as principais barreiras que você enfrenta ao tentar identificar as necessidades dos clientes?	Compreender as barreiras comuns ajuda a desenvolver estratégias para superá-las.	Eskerod e Larsen (2018): Análise das barreiras comuns no processo de identificação de necessidades e como superá-las.
Como você resolveu ou tentou resolver essas barreiras?		
Você já enfrentou situações em que as necessidades do cliente não foram claramente compreendidas? Se sim, quais foram as consequências?	Identificar falhas na compreensão das necessidades dos clientes pode ajudar a evitar problemas semelhantes no futuro.	Wysocki (2013): Desafios de identificar necessidades implícitas dos clientes e as consequências de falhas nessa identificação.
Como você resolveu ou tentou resolver essa situação?		

Figura 11
Roteiro de perguntas

(continua)

Pergunta	Justificativa	Referências e Justificativas
3. Ferramentas e Técnicas		
Quais ferramentas ou técnicas sua organização utiliza para identificar as necessidades dos clientes?	Avaliar as ferramentas e técnicas utilizadas atualmente ajuda a identificar quais métodos são mais eficazes.	Cooper (1999): Discussão sobre ferramentas específicas de DT e sua aplicação prática.
Por favor, justifique:		
Quão eficazes você considera essas ferramentas ou técnicas?	Medir a eficácia das ferramentas e técnicas utilizadas permite identificar áreas que podem ser otimizadas.	Brown e Katz (2011): Eficácia de ferramentas e técnicas de DT na identificação de necessidades dos clientes.
Por favor, justifique:		
Você estaria disposto a usar uma nova ferramenta ou técnica para apoiar este processo?	Explorar a abertura para novas ferramentas ou técnicas ajuda a identificar a disposição dos profissionais em inovar.	Liedtka (2015): Explora a disposição dos profissionais em adotar novas ferramentas e técnicas de DT.
Por favor, justifique:		
Há alguma ferramenta ou técnica que você gostaria de implementar para melhorar o processo de identificação das necessidades dos clientes?	Identificar ferramentas ou técnicas desejadas pode fornecer insights sobre como otimizar os processos atuais.	Brown e Katz (2011): Eficácia de ferramentas e técnicas de DT na identificação de necessidades dos clientes.
Como você implementaria essa ferramenta ou técnica?		

Figura 11
Roteiro de perguntas

(continua)

Pergunta	Justificativa	Referências e Justificativas
4. Experiência com Design Thinking e Tecnologias Emergentes		
Sua organização já utilizou o Design Thinking (DT) em algum projeto? Se sim, como foi essa experiência?	Avaliar a experiência com DT ajuda a entender como essa abordagem está sendo integrada e os resultados obtidos.	Liedtka (2015): Integração e resultados do DT.
Quais ferramentas ou métodos de DT foram utilizados e com que frequência?	Compreender as ferramentas e métodos específicos de DT utilizados permite avaliar sua aplicação prática e eficácia.	Cooper (1999): Discussão sobre ferramentas específicas de DT e sua aplicação prática.
Quão eficazes foram as abordagens de DT na identificação das necessidades dos clientes?	Medir a eficácia das abordagens de DT ajuda a validar sua utilidade e identificar áreas de melhoria.	Brown e Katz (2011): Eficácia de ferramentas e técnicas de DT na identificação de necessidades dos clientes.
Por favor, justifique:		
Sua organização utiliza tecnologias emergentes (como inteligência artificial, aprendizado de máquina, etc.) para auxiliar na identificação das necessidades dos clientes? Se sim, quais?	Explorar o uso de tecnologias emergentes ajuda a entender como essas ferramentas estão sendo integradas e seus impactos.	Shafiee et al. (2021): Integração de tecnologias emergentes no processo de identificação de necessidades dos clientes.
Como essas tecnologias impactaram o processo de identificação de necessidades?	Avaliar o impacto das tecnologias emergentes pode fornecer insights sobre sua eficácia e como podem ser mais bem utilizadas.	Holzle e Rhinow (2019): Dificuldades em integrar diversas formas de pensamento e abordagens de DT.

Figura 11
Roteiro de perguntas

(continua)

Pergunta	Justificativa	Referências e Justificativas
5. Práticas e Recomendações		
Quais práticas você recomendaria para a identificação eficaz das necessidades dos clientes em projetos?	Coletar recomendações práticas pode ajudar a desenvolver um conjunto de boas práticas para melhorar a identificação de necessidades.	Martin (2010): Recomendações práticas para a identificação eficaz das necessidades dos clientes.
Existe alguma prática específica que você considera importante e que não é amplamente utilizada?	Identificar práticas subutilizadas pode destacar oportunidades para inovação e melhoria no processo de identificação de necessidades.	Liedtka (2015): Explora a disposição dos profissionais em adotar novas ferramentas e técnicas de DT.
6. Seção de Comentários Finais		
Você gostaria de adicionar algum comentário ou observação adicional sobre o tema?	Permitir comentários adicionais oferece uma oportunidade para os participantes compartilharem insights ou experiências que não foram cobertos nas perguntas anteriores.	Jepsen e Eskerod (2009): Importância do cargo e experiência para avaliar a eficácia na identificação de necessidades dos clientes.

Nota. Este roteiro foi desenvolvido para orientar entrevistas semiestruturadas com profissionais de gerenciamento de projetos. Estruturado em cinco seções principais, ele aborda informações demográficas, dificuldades na identificação das necessidades dos clientes, ferramentas e técnicas utilizadas, experiências com *Design Thinking* e tecnologias emergentes, além de práticas e recomendações. As questões foram elaboradas com base na literatura teórica e nos objetivos do estudo, buscando capturar percepções detalhadas e experiências práticas dos participantes.

5.3.6 Análise dos Dados

A análise dos dados baseou-se na metodologia de análise de conteúdo de Bardin (1977), complementada pelas técnicas de codificação (Strauss & Corbin, 1990). Este processo incluiu três etapas essenciais: (1) Codificação aberta, para identificar conceitos e categorias-chave a partir dos dados; (2) Codificação axial, que permitiu interrelacionar as categorias e desenvolver uma visão integrada dos padrões emergentes; e (3) Codificação Seletiva que identificação de temas e padrões emergentes, sintetizando os achados principais do estudo. O pesquisador manteve memos detalhados para documentar as relações entre os códigos e categorias, e um sistema de referência foi implementado para rastrear a ocorrência e distribuição dos códigos nos dados (Saldana, 2015). Foi utilizado o *software* MaxQda para facilitar esse processo de codificação e análise dos dados.

Primeiramente, na fase de codificação aberta, os dados foram analisados separadamente. Cada entrevista foi analisada com o intuito de identificar e atribuir códigos a segmentos de texto que representam ideias, conceitos ou temas emergentes. Esses códigos são como rótulos que ajudam a organizar e categorizar os dados, facilitando a análise. Todas as entrevistas foram lidas várias vezes e após as leituras iniciou-se a codificação de forma aberta, sem se preocupar em criar um sistema de códigos perfeito desde o início. Os códigos mudaram e evoluíram à medida que a análise foi avançando. Os códigos foram sempre comparados para identificar semelhanças e diferenças e, com isso, poder refinar os códigos para torná-los mais precisos e concisos.

A próxima etapa foi a codificação axial. Nessa etapa, os códigos gerados na codificação aberta foram agrupados em categorias mais amplas. Foi como criar uma hierarquia de conceitos, relacionando os códigos entre si e buscando por dimensões e condições que influenciam esses conceitos. Os códigos semelhantes foram agrupados em categorias. Dentro de cada categoria, foram identificadas as diferentes dimensões ou subcategorias que a compõem. Foram identificadas as condições que influenciam a ocorrência ou a expressão de um fenômeno.

A última etapa consistiu em integrar as categorias em um conceito central. É como construir um “quebra-cabeça”, conectando todas as peças para formar uma imagem completa. Foi escolhida a categoria central que melhor representa o conceito. As demais categorias foram integradas à categoria central, estabelecendo relações de causa e efeito. A partir da integração

das categorias, foi construído um conceito que explica o fenômeno.

5.4 Resultados

Nesta seção serão apresentados os dados coletados por meio das entrevistas realizadas, que teve como objetivo averiguar as técnicas e desafios de identificação de necessidades dos clientes para diferentes contextos de projetos por meio dos especialistas.

5.4.1 Perfil dos Entrevistados

Serão apresentados, a seguir, o perfil dos especialistas entrevistados (Tabela) que terão as suas identidades preservadas e seus nomes foram substituídos por números, exemplo, entrevistado 1 (E1), entrevistado 2 (E2) e assim por diante.

Tabela 22*Perfil dos especialistas e duração das entrevistas*

Entrevistado	Cargo	Idade	Experiência	Setor	Metodologia	Duração	Pág.
E1	Gerente de PMO e Projetos	27	4 anos	Tecnologia da Informação	Ágil	00:21:31	7
E2	CEO	44	12 anos	Educação e Tecnologia	Ágil	01:04:32	30
E3	Diretor de Projetos e Operações	51	15 anos	Software	Ágil e Híbrida	00:17:35	40
E4	CEO	49	3 anos	Inovação	Híbrida	00:11:11	5
E5	Analista de Requisitos	37	5 anos	Tecnologia	Híbrida	00:15:54	6
E6	Analista de Projetos	25	5 anos	TI	Ágil	00:27:15	7
E7	Analista de Projetos Sociais	28	3 anos	ONG/Projetos Sociais	Híbrida	00:24:18	8
E8	Agile Coach	52	25 anos	Indústria	Ágil	00:19:33	6
E9	Agile Coach	55	23 anos	Telecomunicações	Ágil e Híbrida	00:23:30	7
E10	Designer Instrucional Pleno	52	14 anos	Educacional	Ágil	00:29:33	7
E11	Diretor Regional de Operações	54	30 anos	Consultoria Empresarial	Híbrida	00:38:48	9
E12	Gerente de Projetos Sênior	47	27 anos	Big Tech/Financeiro	Ágil	00:26:08	11
E13	Consultor Autônomo	49	17 anos	Consultoria	Ágil e Preditiva	00:28:17	7
E14	Coordenadora de TI	52	10 anos	Desenvolvimento de Software	Híbrida	00:43:33	9
E15	Chefe Técnica	48	30 anos	Planejamento Estratégico	Híbrida	00:22:04	8
E16	Diretor de Delivery	44	24 anos	Serviços	Híbrida	00:25:42	6
E17	Gerente de Projetos	48	16 anos	Consultoria de TI	Ágil	00:30:06	10
E18	Sócia-Administradora	58	35 anos	TI	Híbrida	00:59:26	13
E19	Consultora e Professora	61	25 anos	Educação	Tradicional	00:37:20	6
E20	Especialista de Estratégia Corporativa	42	15 anos	Seguros	Híbrida	00:41:13	6
E21	Gerente de Projetos	40	16 anos	Serviços	Preditivo	00:29:09	6
E22	Gerente de Projetos	46	2 anos	Distribuidora/Comércio Atacadista	Preditivo	00:27:34	6

Nota. perfil dos entrevistados, com informações sobre cargo, idade, experiência, setor, metodologia predominante e duração das entrevistas. Os dados destacam a diversidade dos participantes e contribuem para a análise qualitativa ao relacionar variáveis demográficas e práticas profissionais com a identificação de necessidades dos clientes em projetos.

É possível visualizar na Tabela o perfil dos especialistas, como os seus cargos, a idade, o tempo de experiência no cargo, o setor que atua e a metodologia de projetos que trabalha. Além dessas informações, é apresentado na última coluna da tabela a duração de cada entrevista e o número de páginas de transcrição. O objetivo principal dessa seleção foi garantir uma representação de especialistas, contemplando diferentes perspectivas e práticas em projetos.

Os entrevistados ocupam posições de destaque, como CEOs, Gerentes de Projetos, Agile Coachees, Diretores de Operações, e Especialistas em Estratégia Corporativa, cobrindo setores variados, como Tecnologia da Informação, Educação, Indústria, Consultoria e Serviços. Esses profissionais possuem uma média de experiência significativa, variando entre 2 e 35 anos, e utilizam metodologias diversas, como ágil, híbrida ou preditiva alinhadas aos contextos organizacionais em que atuam.

A coleta de dados por meio de entrevistas, cuja duração variou de 11 a 59 minutos, resultou em transcrições que ocupam entre 5 e 40 páginas, evidenciando a profundidade e riqueza das discussões. Essas características reforçam a relevância das contribuições dos entrevistados para a compreensão dos desafios e técnicas na identificação de necessidades dos clientes em projetos.

A diversidade de setores, cargos, e metodologias adotadas pelos participantes permitiu a análise de diferentes abordagens e práticas, enriquecendo os achados do estudo. Além disso, os dados coletados proporcionam uma base para a identificação de padrões, lacunas e boas práticas, alinhados ao objetivo do estudo de compreender os desafios associados à identificação de necessidades dos clientes em distintos contextos de projetos.

5.4.2 Resultados da Codificação Aberta

Esta primeira etapa foi essencial para identificar os conceitos-chave que emergiram das falas dos entrevistados e criar códigos concisos e descritivos para cada um. No Apêndice B é possível visualizar as a codificação, o conceito por traz desse código e as falas dos entrevistados evidenciando a lógica usada nessa primeira etapa de codificação aberta. É importante ressaltar que nessa fase o pesquisador se comprometeu a garantir que os códigos fossem sempre comparados para identificar semelhanças e

diferenças e, com isso, poder refinar os códigos para torná-los mais precisos e concisos. Nessa etapa foi utilizado o software MaxQda para organizar os códigos e os trechos das entrevistas.

O Apêndice B contém de maneira estruturada as categorias emergentes identificadas a partir de 22 entrevistas realizadas, trazendo codificações abertas, conceitos e evidências extraídas das falas dos entrevistados. Abaixo segue uma explicação geral sobre os principais temas identificados:

Comunicação: A comunicação foi amplamente destacada como um elemento crítico para alinhar expectativas entre *stakeholders* e identificar necessidades reais dos clientes. Os desafios incluem falhas na comunicação, ambiguidade nas demandas dos clientes e dificuldades em transformar informações vagas em soluções viáveis. Exemplos de falas ilustram a importância de criar processos estruturados e iterativos para melhorar essa troca.

Design Thinking (DT): O *Design Thinking* foi identificado como uma abordagem útil para resolver problemas complexos e capturar as necessidades dos clientes de forma criativa e colaborativa. No entanto, o sucesso de sua aplicação depende da experiência da equipe e da integração eficaz de suas etapas no processo de gestão de projetos.

Identificação de Necessidades dos Clientes: Técnicas estruturadas, como entrevistas, workshops e ferramentas visuais (e.g., *Lean Inception*, *Service Blueprint*, *Design Thinking*), ajudam a captar necessidades explícitas e implícitas dos clientes. A flexibilidade para adaptar métodos e o uso de protótipos foram apontados como práticas fundamentais para validar hipóteses durante o projeto.

Uso de Inteligência Artificial (IA): Ferramentas de IA, como ChatGPT, têm sido exploradas para automatizar processos, prever necessidades e apoiar análises. Apesar do potencial, os entrevistados destacam limitações como a necessidade de intervenção humana para interpretar e ajustar os resultados.

Gestão de Riscos: A gestão de riscos foi descrita como uma atividade proativa, especialmente crítica em projetos inovadores. A identificação precoce de riscos é essencial para mitigar impactos negativos em cronogramas e orçamentos.

Empatia: A empatia foi mencionada como uma habilidade indispensável para compreender as perspectivas dos clientes e facilitar a comunicação. Essa capacidade é especialmente relevante em contextos de trabalho remoto, onde a interação presencial é limitada.

Trabalho Remoto: O distanciamento físico provocado pelo home office trouxe desafios na comunicação e identificação das necessidades dos clientes. As limitações de ferramentas e a falta de interação presencial foram apontadas como barreiras significativas.

Falta de Expertise: A falta de conhecimento e experiência foi destacada como um obstáculo na aplicação de metodologias como o *Design Thinking*, limitando sua eficácia.

Flexibilidade de Métodos: A adaptabilidade na escolha e combinação de métodos foi vista como uma abordagem eficaz para lidar com a complexidade dos projetos. A integração de metodologias ágeis e tradicionais é um exemplo frequentemente citado.

Ferramentas de Gestão: Plataformas como Monday.com, Azure DevOps e Miro foram mencionadas como úteis para registrar comunicações, acompanhar progressos e facilitar a colaboração.

Esses resultados ilustram de forma sistematizada um mapeamento dos principais desafios e estratégias em projetos voltados à identificação de necessidades de clientes, resultando em categorias emergentes que refletem a riqueza e a diversidade das experiências relatadas pelos entrevistados. Esses achados não apenas revelam os fatores centrais, como comunicação, flexibilidade metodológica e uso de ferramentas tecnológicas, mas também fornecem uma base para o avanço das próximas fases da Teoria Fundamentada em Dados.

Os resultados desta análise aberta servirão como alicerce para a **fase axial**, onde as relações entre as categorias serão exploradas, permitindo identificar conexões e construir um modelo inicial. Posteriormente, essas relações serão refinadas e integradas durante a **fase seletiva**, com o objetivo de desenvolver um modelo que explique os fenômenos observados de maneira coesa e abrangente. Assim, este material inicial desempenha um papel essencial na evolução da teoria, guiando as etapas subsequentes do processo investigativo.

5.4.3 Resultados da Codificação Axial

Aqui nessa etapa, o objetivo foi o de estabelecer relações entre os códigos e categorias, construindo um modelo teórico que explique os fenômenos observados nas entrevistas. Os códigos foram agrupados em categorias mais amplas com base em suas similaridades e relações. E foi utilizado o padrão de setas combinado para representar

visualmente as conexões entre os códigos e categorias. Para exemplificar o que foi feito: (1) Na Entrevista do E3, o código "Identificação das Necessidades dos Clientes" se relaciona com a categoria "Ferramentas de Gestão", indicando que o entrevistado busca soluções para superar os desafios. (2) Na Entrevista do E7, o código "Uso de Inteligência Artificial (IA)" se conecta com o código "Design Thinking (DT)", sugerindo que a entrevistada utiliza a inteligência artificial como ferramenta no processo de Design Thinking. Apesar dos resultados da codificação aberta e da axial terem sido separados, a codificação aberta e axial são processos iterativos e podem ser refinados ao longo da análise.

Com base nos códigos da codificação aberta, podemos agrupá-los em categorias mais amplas para analisar as técnicas e desafios na identificação de necessidades dos clientes (Figura 13).

Figura 14
Categorias e Subcategorias da Codificação Axial

Categorias principais	Comunicação	Técnicas de Identificação	Desafios Contextuais	Importância da Empatia
Subcategoria	Comunicação do cliente	<i>Design Thinking</i>	Trabalho Remoto	
	Comunicação da equipe	Técnicas Estruturadas	Falta de Expertise	
	Importância da comunicação eficaz	Ferramentas de Gestão	Resistência à mudança	
		Inteligência Artificial (IA)		

Nota. São apresentadas as categorias principais e subcategorias identificadas na codificação axial, como Comunicação, Técnicas de Identificação e Desafios Contextuais, destacando temas emergentes e suas inter-relações com base nas entrevistas analisadas.

As Categorias Principais encontradas, conforme Figura 13, foram a Comunicação, as Técnicas de Identificação, os Desafios Contextuais e a Importância da Empatia. Cada

uma dessas categorias principais se ligou com as subcategorias, conforme a explicação a seguir:

Comunicação: A comunicação emerge como um desafio central na identificação de necessidades. As evidências apontam para dificuldades dos clientes em articular suas necessidades, falta de clareza na comunicação e a importância de uma comunicação eficaz para o alinhamento de expectativas.

E1: "Dentro dos projetos que a gente lidera aqui, é muito complicado, sim, é bastante desafiador, porque muitas vezes nem o próprio cliente sabe o que ele está precisando.

E5: "Olha, para o que eu faço, é bastante desafiador. Porque você tem que colher informações com o cliente. E, às vezes, ele transmite o conhecimento de uma forma que você tem que mitigar o que realmente, de fato, você pode construir alguma coisa produtiva com aquilo"

- **Comunicação do cliente:** Muitas vezes o cliente não sabe o que precisa, tem dificuldade em expressar suas necessidades ou não consegue visualizar o produto.

E12: "O correto seria pensar que ele tem um problema e a gente precisa resolver o problema dele. Mas geralmente o cliente não vê isso. Ele tem uma necessidade. Ele não sabe o que ele quer. Então seria pensando em quanto seria desafiante explorar essas necessidades e dores dele".

E14: "Eu considero muito desafiador porque, em geral, não é que o cliente não sabe o que ele quer, ele não sabe contar o que ele quer. [...] Então, o maior desafio é fazer com que a pessoa consiga contar de uma forma estruturada o que ela quer para ser desenvolvido, criado ou melhorado".

- **Comunicação da equipe:** A falta de expertise do Gerente de Projeto (GP) e a dificuldade em fazer as perguntas certas para entender o problema do cliente também são obstáculos.

E1: "No primeiro contato, eu acho que a gente precisa ter uma sessão semelhante a um workshop, senta todo mundo, fala qual é a dor que a gente tem, que todo mundo vai opinar, como que dá para resolver, o que precisa ser feito, as coisas factíveis de serem feitas, a gente que trabalha com software, tem muito disso, tem o que a gente consegue entregar, o que é possível de existir, e tem o impossível, que muitas vezes o que o cliente espera que seja feito. Perfeito".

E20: "Eu acho que agora eu posso dar um exemplo recente, no lançamento de um produto específico nessa empresa que eu estou, um produto de consórcio, bem específico mesmo, que foi lançado pensando muito no que o mercado estava fazendo, e mais uma vez, sem olhar para a necessidade do cliente, deu água, não vendeu".

- **Importância da comunicação eficaz:** É fundamental estabelecer uma comunicação clara, transparente e constante para garantir o sucesso do projeto.
" E13: "Eu considero ela não só desafiadora, ela é fundamental. Todo projeto pode estar sendo comprometido por uma má visão do qual é o resultado, o verdadeiro resultado que você tem a atingir com o projeto. Então, entender qual é o resultado do negócio que nós temos que atingir com essa determinada ação é o mais difícil, né?"

Técnicas de Identificação: Diversas técnicas são mencionadas para auxiliar na identificação de necessidades, cada uma com suas vantagens e desvantagens.

- **Design Thinking:** Apresentado como uma abordagem poderosa para identificar necessidades de forma criativa e colaborativa.
E1: "Bom, eu já comentei alguns momentos com você, a gente queria muito aprofundar na parte do próprio Design Thinking, quem sabe começar a aplicar ele de uma forma que a gente consiga identificar e resolver esses problemas mais complexos, as necessidades do cliente, identificar isso de maneira criativa e até mais colaborativa também".
Entretanto, a falta de experiência na aplicação da metodologia pode comprometer sua efetividade.
E18: "Então, a dificuldade, acho que no PMI, ali, no projeto cascata tradicional, era isso, porque você já recebia o escopo pronto, e aí, bora fazer. Aí chegava no produto, e nem sempre era aquilo que o cliente queria. Então, com o Agile, eu percebo que o bom disso é que você vai testando, junto com o cliente, se é realmente aquele produto que ele deseja".
- **Técnicas Estruturadas:** Entrevistas, pesquisas e questionários são citados como métodos importantes para capturar necessidades explícitas e implícitas.
E9: "Eu acho que o diferencial até do nosso trabalho é tentar que as pessoas se questionem, você questionar, fazer as perguntas certas para que as pessoas

entendam até no pensamento delas de onde vem aquela ideia, se aquela ideia realmente é importante”.

E18: "Então, aí que vem casar o Agile, porque você vai validando com o solicitante. Olha, aqui está o MVP. É isso mesmo? Então, é bacana, porque ajuda a confirmar aquilo que o solicitante quer mesmo”.

- **Ferramentas de Gestão:** Ferramentas como *canvas*, *lean Inception*, *service Blueprint* e *roadmap* auxiliam na organização das informações e na visualização do projeto.

E9: "Eu acho que o diferencial até do nosso trabalho é tentar que as pessoas se questionem, você questionar, fazer as perguntas certas para que as pessoas entendam até no pensamento delas de onde vem aquela ideia, se aquela ideia realmente é importante”.

E1: “Ter um gerenciamento de risco mais... Proativo, eu diria. Como a implanta é uma startup, a gente trabalha muito com a inovação a flor da pele. E tem muita coisa que, realmente, a gente não consegue identificar o que isso vai dar, qual é o impacto disso dentro da organização, como que a gente mitiga o risco, mas, para mitigar o risco, a gente tem que conhecer o risco”.

- **Inteligência Artificial (IA):** Ferramentas de IA, como o ChatGPT, são consideradas úteis para automatizar processos e prever necessidades.

E3: "Hoje existe um kit gigante de opções de inteligência artificial, a gente tem usado ali como ponto de partida o ChatGPT, [...] enfim, tem uma série de ferramentas aí, mas o mercado é muito vasto”.

No entanto, a IA ainda é vista como uma tecnologia emergente, com limitações e a necessidade de cautela na sua aplicação.

E15: “Não usamos. Não usamos. Porque, não sei, acho que eu sou meio conservadora”.

E16: “Eu gostaria de implementar algo de inteligência artificial. Eu gostaria que uma inteligência artificial me ajudasse a mapear os requisitos dos projetos que já aconteceram, semelhantes ao projeto que eu tiver, com alguma semelhança ao projeto que eu estiver desenvolvendo, e que ele me ajudasse a identificar requisitos antes mesmo de conversar com o cliente”.

Desafios Contextuais: O contexto do projeto e as características do cliente influenciam a complexidade da identificação de necessidades.

- **Trabalho Remoto:** O trabalho remoto é apontado como um fator que aumenta o distanciamento entre as equipes e dificulta a compreensão das necessidades do cliente.

E1: "Eu acho que, novamente, com a onda do home office, com o trabalho remoto, a gente percebe um distanciamento muito grande entre as pessoas. E as pessoas em geral mesmo. Para quem trabalha em casa, pessoa que trabalha em casa com os clientes, isso dificulta muito, muito, muito esse entendimento da necessidade do rapaz".

- **Falta de Expertise:** A falta de conhecimento técnico do cliente sobre o produto ou serviço que ele deseja desenvolver pode ser um obstáculo.

E1: "No primeiro contato, eu acho que a gente precisa ter uma sessão semelhante a um workshop, senta todo mundo, fala qual é a dor que a gente tem, que todo mundo vai opinar, como que dá para resolver, o que precisa ser feito, as coisas factíveis de serem feitas, a gente que trabalha com software, tem muito disso, tem o que a gente consegue entregar, o que é possível de existir, e tem o impossível, que muitas vezes o que o cliente espera que seja feito. Perfeito".

- **Resistência à mudança:** A implementação de novas soluções pode encontrar resistência por parte dos clientes, impactando a adesão ao produto.

E14: "Então, para fazer isso, eu sempre costumo usar ferramentas de Discovery, EBB, Lean Inception, Design Thinking, o que eu tiver à mão, ou, às vezes, alguma mescla de dois ou três tipos de canvas diferentes para a gente poder chegar num denominador comum e eu conseguir entender, na verdade, não só eu, como o meu time, que eu sempre costumo levar o time para os discoveries, para que o time consiga entender do cliente o que ele está realmente querendo".

Importância da Empatia: Colocar-se no lugar do cliente, entender suas perspectivas e frustrações é importante para a identificação de suas reais necessidades.

E11: "Então, ele sabe o que ele quer. Ele quer a solução para alguns problemas. Então, talvez o desafio é o desafio das perguntas certas a ser feitas, pra que você entenda de fato qual é o problema que ele necessita resolver pra que você consiga desenhar junto com ele uma solução".

E2: "Porque é uma coisa que a gente identificou de demanda e a gente está desenvolvendo para nós. E, obviamente, quando a gente está desenvolvendo para nós

existe até um envolvimento emocional no processo diferente do que quando chega uma demanda para a gente desenvolver um projeto para o cliente”.

E6: *"Então basicamente como que a gente contorna essa situação? Pela perseverança mesmo, pela vontade de querer fazer dar certo, pelo cumprimento daquilo que o cliente pede e com muito esforço, sabe? E com reconhecimento dos nossos erros”.*

E11: *"Mas tem também um lado das pessoas, que é a frustração das pessoas, que às vezes é esquecido, né?"*

É possível observar que a **Comunicação** permeia todas as categorias. A comunicação eficaz é fundamental para o sucesso da aplicação de qualquer técnica de identificação de necessidades, para a superação dos desafios contextuais e para a construção de um relacionamento empático com o cliente.

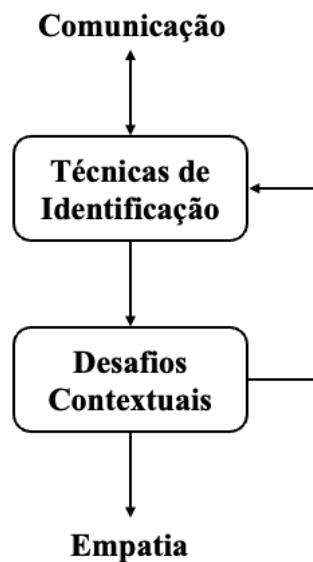
A escolha das **Técnicas de Identificação** deve levar em consideração o contexto do projeto e as características do cliente. Por exemplo, em projetos com equipes remotas, o uso de ferramentas de gestão online e técnicas de comunicação síncrona e assíncrona se torna ainda mais importante.

A **Falta de Expertise** do cliente pode ser mitigada com o uso de técnicas como o Design Thinking, que facilita a visualização e o entendimento do projeto, e com uma comunicação clara e paciente por parte da equipe.

A partir da análise das categorias e suas relações, podemos concluir que a identificação de necessidades dos clientes é um processo complexo que exige uma abordagem multifacetada. A comunicação eficaz, a escolha de técnicas adequadas ao contexto, a gestão de riscos e a empatia são elementos importantes para o sucesso nesse processo.

Com base na análise axial realizada, podemos representar as relações entre as categorias utilizando um modelo de setas (Figura 15). Este modelo ajudará a visualizar as conexões e a influência de cada categoria no processo de identificação de necessidades dos clientes.

Figura 15
Diagrama da Análise Axial



Nota. O diagrama ilustra as relações hierárquicas e conexões entre categorias principais da análise axial, como Comunicação, Técnicas de Identificação, Desafios Contextuais e Empatia, destacando suas interações na identificação das necessidades dos clientes.

A seta dupla indica que a **Comunicação** é central e impacta diretamente todas as outras categorias. Uma comunicação eficaz é fundamental para o sucesso da aplicação de qualquer técnica de identificação, para superar os desafios contextuais e para construir um relacionamento empático com o cliente.

A seta descendente indica que a escolha das **Técnicas de Identificação** é influenciada pela **Comunicação** estabelecida. A seta ascendente aponta que os **Desafios Contextuais** podem influenciar a escolha e a efetividade das técnicas.

A seta descendente indica que os **Desafios Contextuais**, como o trabalho remoto e a falta de expertise, são impactados pela **Comunicação**. A seta ascendente mostra que os desafios contextuais podem influenciar a **Empatia** da equipe em relação ao cliente.

A seta descendente indica que a **Empatia** é influenciada pela **Comunicação** e pelos **Desafios Contextuais**.

A seta dupla que aponta para as **Técnicas de Identificação** a partir dos **Desafios Contextuais** indica que a influência é mútua. A escolha das técnicas pode ser impactada pelos desafios, e ao mesmo tempo, as técnicas podem ajudar a superar os desafios.

A partir da análise axial, avançaremos para a terceira etapa (Codificação Seletiva) de identificação de temas e padrões emergentes, aprofundando a análise dos dados coletados nas entrevistas e buscando por padrões recorrentes, informações relevantes e

temas-chave que possibilitem uma compreensão mais profunda das necessidades dos clientes e dos desafios enfrentados na sua identificação.

5.4.4 Resultados da Codificação Seletiva

Nesta terceira e última etapa de apresentação dos resultados foi identificado uma categoria central que integra e conecta as outras categorias, formando a base da teoria fundamentada nos dados. Essa categoria central representa o núcleo da explicação do fenômeno em estudo. Alguns cuidados foram tomados nessa análise, como exemplo, forma revistas as categorias e subcategorias que foram identificadas nas etapas de codificação aberta e axial. As transcrições das entrevistas foram revisitadas para buscar evidências que apontem para uma categoria central que conecte e explique as demais. Após identificar a categoria central, foram revisadas novamente as entrevistas em busca de citações, exemplos e trechos que sustentaram a escolha.

Observando as codificações abertas presentes na APÊNDICE B – (Codificações abertas finais e evidências baseadas nas entrevistas) pode-se destacar as seguintes categorias principais e seus conceitos-chave que foram analisados juntamente com os trechos das entrevistas correspondentes, conforme a seguir:

Comunicação: A comunicação eficaz é fundamental para o alinhamento de expectativas e o sucesso na identificação das necessidades do cliente. Diversos entrevistados apontam dificuldades com a falta de comunicação ou comunicação inadequada (E1, E2, E5, E6, E8, E9, E10).

Design Thinking: Uma abordagem criativa e iterativa para resolver problemas complexos e identificar necessidades dos clientes. Vários especialistas mencionam o Design Thinking como uma ferramenta útil e eficaz, mas também apontam dificuldades na sua aplicação prática, possivelmente por falta de experiência (E11, E12, E13, 14, E15, E16).

Identificação das Necessidades dos Clientes: Engloba as técnicas estruturadas, como entrevistas e pesquisas, para capturar necessidades explícitas e implícitas dos clientes. Os entrevistados descrevem diversas técnicas, incluindo workshops, formulários, questionários, técnicas de refinamento, ferramentas de discovery, metodologia de experiência do usuário e observação do cliente (E1, E2, E21, E 22).

Uso de Inteligência Artificial (IA): A IA surge como uma ferramenta com potencial para prever necessidades e otimizar decisões (E3). Alguns especialistas relatam

experiências positivas com o uso da IA, como o ChatGPT, para automatizar processos e gerar ideias (E14, E15, E16, E21, E22), enquanto outros se mostram mais conservadores em relação à sua utilização (E15 e E16).

Gestão de Riscos: A identificação e mitigação de riscos em fases iniciais do projeto são importantes para evitar impactos negativos na identificação das necessidades. A gestão de riscos é mencionada como um fator a ser considerado, especialmente em contextos de projetos inovadores e com alto grau de incerteza (E1 e E6).

Empatia: Colocar-se no lugar do cliente para entender suas necessidades e perspectivas (E1, E2, E6, E11, E17). A empatia é apontada como um elemento importante na identificação de necessidades, especialmente no contexto de trabalho remoto, que pode gerar distanciamento entre as partes (E1 e E19).

Trabalho Remoto: O trabalho remoto é apontado como um desafio para a identificação de necessidades, devido ao distanciamento entre as pessoas e à dificuldade de comunicação. Especialistas relatam a falta de ferramentas e recursos para uma comunicação eficaz em ambientes online (E1 e E19).

Ferramentas de Gestão: O uso de ferramentas de gestão é uma estratégia para organizar informações, acompanhar o progresso do projeto e garantir a comunicação eficaz (17). Diversos especialistas mencionam ferramentas como Monday.com, Azure DevOps, Jira, Miro e Lucidchart, além de diferentes tipos de canvas (E1, E2, E3, E6, E8, E9, E10, E11).

Flexibilidade de Métodos: A flexibilidade na escolha e combinação de métodos é importante para adaptar a abordagem de identificação de necessidades a diferentes contextos (20). Especialistas defendem a combinação de métodos tradicionais e ágeis para obter melhores resultados (E10, E11, E18, E21).

Analizando as categorias e seus conceitos-chave, podemos observar que a "Comunicação" emerge como uma categoria central com forte influência sobre as demais. A "Comunicação" é mencionada com alta frequência nas entrevistas e está diretamente relacionada a diversas outras categorias, como "*Design Thinking*", "Identificação das Necessidades dos Clientes", "Empatia" e "Trabalho Remoto". A "Comunicação" é um conceito amplo que permeia todo o processo de identificação de necessidades dos clientes, influenciando desde a escolha das técnicas até a gestão de riscos e a superação dos desafios impostos pelo trabalho remoto. A boa comunicação pode garantir o alinhamento de expectativas, o entendimento das necessidades dos clientes, a construção de soluções adequadas e a gestão de conflitos. As entrevistas fornecem evidências que sustentam a escolha da "Comunicação" como categoria central:

E1: "Dentro dos projetos que a gente lidera aqui, é muito complicado, sim, é bastante desafiador, porque muitas vezes nem o próprio cliente sabe o que ele está precisando".

E6: "Eu acho que a questão... Eu acho que é realmente essa questão da comunicação mesmo, de deixar tudo exatamente escrito do jeito que o cliente pede, sabe? Porque às vezes nem eles são claros naquilo que eles estão imaginando".

E9: "Eu entendo que a maior dificuldade é entre o que precisa ser feito e o que as pessoas querem fazer porque elas acham que para elas é importante e não necessariamente é importante para a companhia".

Com base na análise das entrevistas e no objetivo do estudo, a "**Comunicação**" se destaca como a categoria central da codificação seletiva. A comunicação eficaz é fundamental para o sucesso na identificação das necessidades dos clientes, influenciando a escolha das técnicas, a gestão de riscos, o relacionamento com o cliente e a superação dos desafios do trabalho remoto. As demais categorias se conectam e se articulam em torno da "Comunicação", reforçando a sua centralidade na teoria emergente.

A análise das entrevistas revelou que a "**Comunicação**" é a categoria central na identificação das necessidades dos clientes. O **Design Thinking**, por sua vez, é uma abordagem que se destaca por sua ênfase na empatia, colaboração e experimentação.

Comunicação Empática: O Design Thinking coloca o usuário no centro do processo. As etapas de empatia e definição incentivam a imersão no mundo do cliente para entender suas necessidades, dores e expectativas. Essa profunda compreensão do cliente facilita uma comunicação mais assertiva e eficaz (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8). Técnicas de pesquisa do *Design Thinking*, como entrevistas em profundidade, observação participante e mapeamento da jornada do usuário, são ferramentas que podem capturar informações relevantes sobre o cliente, que podem ser usadas para direcionar a comunicação e o desenvolvimento de soluções (E1, E2, E5, E6, E8, E9, E10). Workshops de cocriação, que envolvem clientes e *stakeholders* no processo de design, promovem uma comunicação transparente e colaborativa, incentivando o diálogo aberto e a construção conjunta de soluções (E1, E2, E5, E6, E8, E9, E10).

Prototipação e Feedback Contínuo: A prototipação, um elemento central do *Design Thinking*, permite testar ideias e conceitos de forma rápida e iterativa. A criação de protótipos (que podem ser de baixa fidelidade, como esboços em papel, ou de alta fidelidade, como interfaces interativas) oferece uma base tangível para a comunicação, facilitando o entendimento e o *feedback* do cliente (E10, E11, E14, E15). O *feedback* contínuo, obtido através de testes de usabilidade e outras formas de validação com o

cliente, garante que a comunicação esteja alinhada com as necessidades reais, permitindo ajustes e refinamentos ao longo do processo de desenvolvimento (E10, E11, E12, E13, E14, E15, E18, E21).

Ferramentas Visuais e *Storytelling*: O *Design Thinking* utiliza ferramentas visuais, como canvas, mapas e diagramas, para organizar informações complexas e facilitar a comunicação. A visualização de dados e ideias torna a comunicação mais clara, intuitiva e engajadora para os clientes (E12, E13, E15, E18). O *storytelling*, a arte de contar histórias, pode ser usado para comunicar as necessidades dos clientes de forma mais humana e envolvente. A criação de narrativas que ilustram as dores, desejos e experiências dos clientes torna a comunicação mais memorável e impactante (E8, E11, E14, E15).

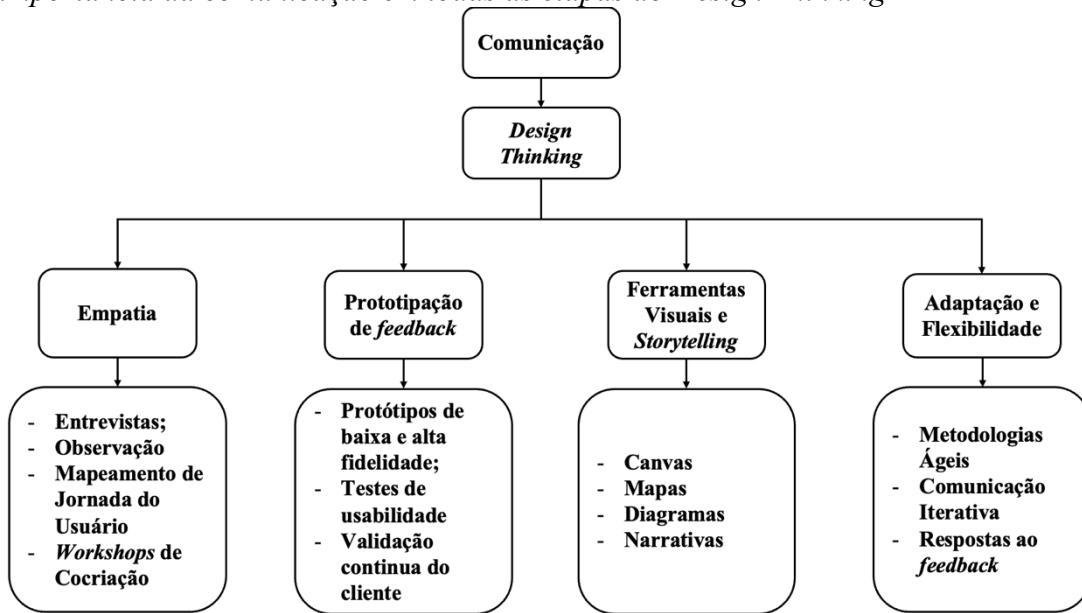
Adaptação e Flexibilidade: As metodologias ágeis, frequentemente utilizadas em conjunto com o *Design Thinking*, promovem a flexibilidade e a adaptação às mudanças nas necessidades dos clientes (E10, E11, E18, E21). A comunicação, nesse contexto, deve ser iterativa e responsiva, ajustando-se às novas informações e feedback obtidos ao longo do projeto (E10, E11, E18, E21).

Integrar o *Design Thinking* ao processo de identificação das necessidades dos clientes pode fortalecer a comunicação em diversos níveis. A ênfase na empatia, colaboração, experimentação, visualização e *storytelling* cria um ambiente propício para o diálogo aberto, a construção conjunta de soluções e o alinhamento constante com as expectativas dos clientes.

O modelo de setas apresentado visa a ilustrar a importância da comunicação em todas as etapas do *Design Thinking* (Figura 16). A comunicação, impulsionada pelas ferramentas e técnicas do *Design Thinking*, torna-se mais empática, colaborativa, visual e adaptativa, permitindo uma melhor compreensão das necessidades dos clientes e o desenvolvimento de soluções mais eficazes.

Figura 16

A importância da comunicação em todas as etapas do Design Thinking



Nota. A Figura evidencia a relevância da comunicação no *Design Thinking*, abrangendo etapas como empatia, prototipação e feedback. Destacam-se elementos como ferramentas visuais, metodologias ágeis e comunicação iterativa, essenciais para soluções colaborativas e centradas no cliente.

É possível representar a integração da comunicação e do *Design Thinking* para a identificação de necessidades dos clientes através de um modelo de setas. O modelo demonstra como a comunicação permeia as etapas do *Design Thinking*, impulsionada por ferramentas e técnicas específicas:

Comunicação (seta principal): A comunicação eficaz é importante durante todo o processo de *Design Thinking*. Ela serve como um fio condutor, conectando todas as etapas e elementos. As setas que se originam da "Comunicação" representam sua influência direta nas diferentes fases e ferramentas do *Design Thinking*.

Design Thinking: Uma abordagem iterativa e centrada no usuário para resolver problemas. É fundamental para fortalecer a comunicação e aprimorar a identificação das necessidades dos clientes. O *Design Thinking* se desdobra em quatro subcategorias principais: Empatia, Prototipação e Feedback, Ferramentas Visuais e Storytelling, e Adaptação e Flexibilidade.

Empatia (seta derivada da "Comunicação"): Colocar-se no lugar do cliente para entender suas necessidades, perspectivas e dores. A comunicação empática é essencial para construir um relacionamento de confiança com o cliente. As técnicas de

pesquisa, como entrevistas em profundidade, permitem coletar informações detalhadas sobre as necessidades e expectativas dos clientes. A observação participante ajuda a entender o comportamento do cliente em seu contexto natural. O mapeamento da jornada do usuário visualiza a experiência do cliente com um produto ou serviço, identificando pontos de atrito e oportunidades de melhoria. Os workshops de cocriação promovem a colaboração e o diálogo aberto entre clientes e stakeholders, gerando ideias e soluções em conjunto.

Prototipação e Feedback (seta derivada da "Comunicação"): A prototipação permite testar ideias e conceitos de forma rápida e iterativa, facilitando a comunicação e o feedback do cliente. Os protótipos de baixa fidelidade, como esboços e wireframes, são úteis para explorar conceitos iniciais e obter *feedback* rápido. E os protótipos de alta fidelidade, como interfaces interativas, simulam a experiência final do produto e permitem testes de usabilidade mais precisos. Os testes de usabilidade avaliam a facilidade de uso e a eficácia de um produto ou serviço, identificando problemas e oportunidades de melhoria. A validação contínua com o cliente garante que o desenvolvimento esteja alinhado com as necessidades e expectativas do cliente.

Ferramentas Visuais e Storytelling (seta derivada da "Comunicação"): Ferramentas visuais tornam a comunicação mais clara, intuitiva e engajadora para os clientes. O Canvas, por exemplo, é uma ferramenta visual que organiza informações complexas de forma estruturada, facilitando a colaboração e o brainstorming. Os mapas representam visualmente processos, fluxos de trabalho e relações entre elementos, como o mapeamento da jornada do usuário. Os diagramas ilustram ideias e conceitos de forma visual, facilitando a compreensão e a comunicação. As **narrativas (Storytelling) comunicam** as necessidades dos clientes de forma mais humana e envolvente, criando empatia e conexão emocional.

Adaptação e Flexibilidade (seta derivada da "Comunicação"): As metodologias ágeis, frequentemente utilizadas em conjunto com o *Design Thinking*, promovem a flexibilidade e a adaptação às mudanças nas necessidades dos clientes. A comunicação, nesse contexto, deve ser iterativa e responsiva, ajustando-se às novas informações e *feedback* obtidos ao longo do projeto. As Metodologias Ágeis são abordagens iterativas e incrementais para o desenvolvimento de produtos e serviços, como *Scrum* e *Kanban*. A Comunicação Iterativa é um processo de comunicação contínua e adaptativa, que se ajusta às mudanças e *feedback* do cliente.

Para entender melhor a relação entre as setas, pode-se observar que as setas que se originam da "Comunicação" e se conectam às subcategorias do *Design Thinking* demonstram como a comunicação eficaz é fundamental para o sucesso de cada etapa. As subcategorias do *Design Thinking*, por sua vez, fornecem ferramentas e técnicas específicas que fortalecem a comunicação e facilitam a identificação das necessidades dos clientes.

5.5 Discussões: Comunicação e *Design Thinking* como Facilitadores na Identificação das Necessidades dos Clientes em Projetos

A análise das 22 entrevistas com especialistas, realizada através da Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), revelou insights significativos sobre como a comunicação eficaz e o *Design Thinking* atuam como elementos fundamentais na identificação das necessidades dos clientes em projetos. A complexidade dos projetos contemporâneos exige uma compreensão profunda das expectativas dos *stakeholders* e métodos eficazes para identificá-las (Mok et al., 2015).

A comunicação emerge dos resultados da pesquisa como elemento principal para a identificação precisa das necessidades dos clientes, manifestando-se através de workshops, formulários estruturados e entrevistas aprofundadas, como um ponto de convergência com a literatura (Yang & Shen, 2015). Em projetos de grande porte, a eficácia da comunicação é potencializada pelo uso de comitês consultivos e tecnologias digitais (Mok et al., 2017). O estabelecimento de modelos que priorizam o engajamento contínuo tem se mostrado fundamental para o sucesso dos projetos (Eskerod & Vaagaasar, 2014).

A necessidade de entender a "dor" do cliente e mapear sua jornada é outro ponto de convergência entre a prática e a teoria. O *Design Thinking* se estabelece como metodologia catalisadora para promover a centralidade no cliente, oferecendo flexibilidade e inovação em projetos complexos (Dijksterhuis & Silvius, 2017). Ferramentas como mapeamento de jornada e prototipagem são essenciais para avaliar e compreender as necessidades dos clientes (Shafiee et al., 2021), contribuindo significativamente para a adaptação às mudanças tecnológicas e promoção da inovação digital centrada no usuário (Magistretti et al., 2021).

A integração de diferentes metodologias tem se mostrado particularmente eficaz na identificação das necessidades dos clientes, como evidenciada nas entrevistas. A

combinação do *Design Thinking* com métodos ágeis proporciona uma estrutura que facilita a implementação das soluções desenvolvidas (Conforto et al., 2016). Esta abordagem integrada é especialmente relevante em ambientes de projeto complexos, onde a gestão da incerteza e da complexidade são fatores críticos para o sucesso da inovação (Mahmoud-Jouini et al., 2018).

Além das metodologias tradicionais e ferramentas tecnológicas mencionadas, práticas colaborativas como o LEGO® *Serious Play*® (LSP) de Kristiansen & Rasmussen (2015) e o *Lean Inception* (LI) de Caroli (2018) podem enriquecer significativamente o processo de identificação das necessidades dos clientes. O LSP promove um pensamento visual e reflexivo, permitindo que *stakeholders* expressem necessidades latentes e expectativas através de construções metafóricas e narrativas visuais. Esta abordagem tem se mostrado particularmente eficaz na resolução de problemas complexos, especialmente em projetos que exigem um alinhamento profundo entre equipes multifuncionais e clientes (Ling et al., 2021).

Por sua vez, o LI, com sua estruturação focada em objetivos claros e priorização estratégica, complementa as etapas do *Design Thinking*, fornecendo uma metodologia prática para alinhar equipes em torno de soluções viáveis e adaptadas às reais necessidades dos clientes (Caroli, 2019). A integração destas práticas pode proporcionar um ambiente colaborativo que favoreça tanto a empatia quanto a inovação, essenciais para atender às demandas dos clientes em diferentes contextos de projeto. Pesquisas futuras poderiam explorar a eficácia combinada dessas abordagens na identificação e atendimento de necessidades em projetos complexos.

O avanço tecnológico amplia as possibilidades de identificação e análise das necessidades dos *stakeholders* (Xue et al., 2020). A implementação de ferramentas digitais permite não apenas uma comunicação mais efetiva, mas também a identificação de valores mútuos entre diferentes grupos de *stakeholders* (Bahadorestani et al., 2020). Esta dimensão tecnológica, quando integrada aos métodos tradicionais, proporciona uma compreensão mais abrangente e precisa das necessidades dos clientes em diferentes contextos de projeto (Tang & Shen, 2013).

A adaptabilidade das abordagens metodológicas emerge como fator fundamental para o sucesso dos projetos. A capacidade de customizar processos de cocriação de valor para diferentes contextos demonstra resultados significativamente positivos (Liu et al., 2019). O compromisso da liderança e a capacitação das equipes são elementos fundamentais neste processo de adaptação (Molwus et al., 2017).

No entanto, desafios significativos persistem na identificação das necessidades dos clientes. A resistência à mudança e as limitações de recursos constituem barreiras importantes, especialmente em projetos de *software* (Vrhovec et al., 2015). A superação destes obstáculos requer a implementação de modelos estruturais bem definidos para o engajamento dos *stakeholders*, particularmente em projetos de grande escala (Yu & Leung, 2018).

O engajamento efetivo dos *stakeholders* depende fundamentalmente da manutenção de um diálogo contínuo e construtivo (Eskerod & Vaagaasar, 2014). A combinação de metodologias estruturadas, como o *Design Thinking*, com ferramentas tecnológicas apropriadas cria um ambiente propício para a identificação e atendimento eficaz das necessidades dos clientes (Roth et al., 2020).

A análise das entrevistas e da literatura revela que o sucesso na identificação das necessidades dos clientes depende de uma abordagem holística que integre comunicação eficaz, *Design Thinking*, tecnologia e adaptabilidade contextual. Esta perspectiva integrada oferece um caminho promissor para organizações que buscam aprimorar sua capacidade de compreender e atender às expectativas de seus clientes em diferentes contextos de projeto (Lahiri et al., 2021).

As análises das 22 entrevistas com especialistas revelaram que a identificação das necessidades dos clientes em projetos é um processo multifacetado que depende fundamentalmente de dois pilares: comunicação eficaz e aplicação estruturada do *Design Thinking*. A comunicação, manifestada através de diferentes canais e ferramentas, mostrou-se importante não apenas para compreender as necessidades explícitas dos clientes, mas também para descobrir demandas latentes que os próprios clientes muitas vezes têm dificuldade em articular. O *Design Thinking*, por sua vez, emergiu como uma metodologia que proporciona estrutura e flexibilidade simultaneamente, permitindo uma abordagem sistemática à identificação de necessidades enquanto mantém espaço para adaptação e inovação.

Os especialistas entrevistados demonstraram consistentemente que o sucesso na identificação das necessidades dos clientes não reside na aplicação isolada de metodologias ou ferramentas, mas na capacidade de integrar diferentes abordagens de forma contextualizada. A combinação de comunicação efetiva, *Design Thinking* e ferramentas tecnológicas apropriadas, quando adaptada às características específicas de cada projeto e organização, permite uma compreensão mais profunda e acurada das necessidades dos clientes. Este entendimento holístico não apenas facilita o

desenvolvimento de soluções mais adequadas, mas também contribui para o estabelecimento de relacionamentos mais duradouros com os clientes e um maior índice de sucesso nos projetos.

5.6 Considerações Finais

O presente estudo alcançou seu objetivo de averiguar as técnicas e desafios na identificação de necessidades dos clientes para diferentes contextos de projetos, através da análise aprofundada de 22 entrevistas com especialistas. A investigação revelou a importância fundamental da comunicação eficaz e do *Design Thinking* como elementos facilitadores deste processo, além de evidenciar os desafios e oportunidades na integração dessas abordagens.

As análises indicam diversas oportunidades para pesquisas futuras. Estudos podem explorar a implementação da Inteligência Artificial na identificação de necessidades dos clientes, investigar a eficácia de diferentes ferramentas digitais no engajamento dos *stakeholders*, e examinar a aplicação do *Design Thinking* em setores específicos, como o público e organizações não governamentais. A validação empírica de práticas de *Design Thinking* em diferentes contextos organizacionais e a investigação de novas combinações metodológicas também se apresentam como campos promissores para futuras investigações.

Em particular, destaca-se a oportunidade de desenvolver um artefato que vise aprimorar o processo de comunicação e integre o *Design Thinking* com outras metodologias ágeis na fase inicial do projeto. Este artefato poderia fornecer uma estrutura sistemática para a identificação das necessidades dos clientes, combinando as melhores práticas de comunicação com os princípios do *Design Thinking* e outras metodologias complementares. Tal ferramenta teria o potencial de aumentar significativamente a eficácia na identificação das necessidades dos clientes, contribuindo para um maior índice de sucesso nos projetos e, consequentemente, para a satisfação dos stakeholders envolvidos.

A criação deste artefato representaria uma contribuição significativa para a prática do gerenciamento de projetos, oferecendo aos profissionais uma ferramenta estruturada para abordar um dos aspectos mais críticos e desafiadores dos projetos: a correta identificação e compreensão das necessidades dos clientes desde as fases iniciais. Esta

abordagem integrada e sistemática poderia não apenas melhorar a taxa de sucesso dos projetos, mas também fortalecer os relacionamentos com os clientes e promover uma cultura de inovação centrada no usuário.

6 ESTUDO 4 – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO (PTT) - *CLIENT THINKING*: UMA FERRAMENTA DE *DESIGN THINKING* PARA MELHOR IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES

Resumo

Objetivo do estudo: Desenvolver e validar o método de identificação das necessidades dos clientes em Gerenciamento de Projetos (GP) com o uso do *Design Thinking* (DT).

Metodologia/abordagem: Este estudo adota uma abordagem qualitativa e empírica para desenvolver e validar o Produto Técnico/Tecnológico (PTT), fundamentado nos resultados dos Estudos 1, 2 e 3. A validação do Método *Client Thinking* foi realizada por meio de quatro grupos focais, garantindo uma análise detalhada de sua aplicabilidade.

Principais resultados: Aplicação do DT na identificação das necessidades dos clientes em GP possibilite uma compreensão mais profunda e abrangente dessas necessidades dos clientes. Adicionalmente, espera-se que este estudo contribua com subsídios sobre a eficácia do DT como metodologia aplicada a esse contexto.

Contribuições teórico-metodológicas: Este estudo busca expandir o entendimento teórico sobre a aplicação do DT no GP, com foco na identificação das necessidades dos clientes. A proposta é oferecer uma abordagem metodológica concreta para essa aplicação, consolidando o DT como uma metodologia viável e eficaz neste campo.

Relevância/originalidade: A originalidade do estudo reside na aplicação direta do DT ao processo de identificação de necessidades dos clientes no GP, o que pode contribuir para o desenvolvimento de novas estratégias e técnicas, ampliando sua relevância no campo de gerenciamento de projetos.

Contribuições sociais/de Gerenciamento: Os resultados deste estudo podem aprimorar as práticas de GP por meio da adoção do DT, resultando em uma identificação mais precisa das necessidades dos clientes e em maior sucesso nos resultados dos projetos. Essas implicações têm potencial para impactar positivamente a satisfação do cliente e o sucesso geral dos projetos, além de estarem alinhados com os ODS.

Palavras-chave: *Design Thinking*, Identificação das Necessidades, Gerenciamento de Projetos, Clientes, Produto Técnico/Tecnológico (PTT).

6.1 Introdução:

O Gerenciamento de Projetos (GP) é uma disciplina em constante evolução, particularmente em um ambiente empresarial caracterizado por mudanças rápidas e demandas complexas dos *stakeholders*. A globalização e o avanço das tecnologias digitais impõem novos desafios às equipes de projeto, que precisam se adaptar a um contexto cada vez mais dinâmico e competitivo (Müller & Turner, 2010). Nessa conjuntura, a identificação e o atendimento eficaz das necessidades dos *stakeholders*, especialmente dos clientes, tornam-se fatores críticos para o sucesso dos projetos. No entanto, essas necessidades frequentemente são difíceis de mapear e alinhar, exigindo uma abordagem estratégica que vá além das metodologias tradicionais de GP (Artto et al., 2001).

O *Design Thinking*, conforme descrito por Brown (2008), é uma abordagem centrada no ser humano que se baseia na empatia, colaboração e criatividade para resolver problemas de forma inovadora. Sua aplicação em GP permite às equipes organizar informações e ideias de maneira estruturada, facilitando a tomada de decisões e a criação de soluções focadas nas pessoas (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022). Recentemente, estudos como o de Quaiser & Pandey (2023) destacaram a eficácia do *Design Thinking* em promover a inovação em diversos contextos organizacionais, incluindo o gerenciamento de projetos. Entretanto, embora o DT seja amplamente utilizado em diversas áreas, sua aplicação sistemática para a identificação das necessidades dos clientes em projetos ainda é pouco explorada (Liedtka & Locatelli, 2023; Oliveira et al., 2021). Essa lacuna na literatura destaca a oportunidade de investigar como o DT pode ser adaptado e aplicado especificamente ao GP para enfrentar os desafios relacionados à identificação de necessidades.

A natureza iterativa do DT promove a aprendizagem organizacional, viabilizando ciclos rápidos de *feedback* e ajustes contínuos (Senge, 1990). Essa característica é particularmente valiosa em GP, onde a adaptação constante aos requisitos dos clientes é fundamental. A fase de prototipagem no DT facilita a criação de uma "memória organizacional" de sucessos e falhas, permitindo que as lições aprendidas sejam documentadas e aplicadas em projetos futuros, fortalecendo o conhecimento institucional (Levitt & Thelwall, 2011). Estudos mais recentes, como os de Magistretti et al. (2023), reforçam que essa abordagem colaborativa, baseada na aprendizagem contínua, contribui para uma gestão mais eficaz do conhecimento em ambientes de projeto, promovendo inovação e adaptabilidade.

A questão central deste estudo é: Como o *Design Thinking* pode ser aplicado na identificação das necessidades dos clientes, em gerenciamento de projetos? O objetivo foi desenvolver e validar o método de identificação das necessidades dos clientes em Gerenciamento de Projetos (GP) com o uso do *Design Thinking* (DT). A proposta busca investigar como o DT, fundamentado nos achados dos Estudos 1, 2 e 3, pode aprimorar a compreensão das necessidades dos clientes, contribuindo para o sucesso dos projetos ao alinhar mais precisamente as expectativas dos *stakeholders* com as entregas. Espera-se que as contribuições obtidas beneficiem o campo do GP, proporcionando uma abordagem prática e teoricamente fundamentada que promova uma maior satisfação dos clientes e eleve a taxa de sucesso dos projetos.

6.2 Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica deste estudo busca fornecer uma base conceitual para a compreensão e aplicação de um método de identificação das necessidades dos clientes em projetos de Gerenciamento de Projetos (GP). O desenvolvimento deste método foi orientado por uma integração de abordagens e metodologias que refletem a literatura existente, a experiência prática e as análises empíricas conduzidas nos Estudos 1, 2 e 3. Nesse sentido, são abordadas a aprendizagem organizacional, o *Design Thinking* (DT), a *Lean Inception* (LI), o LEGO® Serious Play® (LSP) e o uso de ferramentas colaborativas, como o Miro.

A seleção e combinação dessas metodologias e ferramentas não foram feitas de forma aleatória. No Estudo 3, foi observado que a *Lean Inception* oferece uma boa estrutura para organizar e direcionar sessões de cocriação, promovendo o alinhamento de expectativas e a construção de uma visão compartilhada entre os *stakeholders*. Com sua ênfase em ciclos rápidos e iterativos, a *Lean Inception* permite que as equipes desenvolvam e validem ideias de forma ágil, favorecendo um entendimento mútuo e uma ação coordenada (Caroli, 2018).

A inclusão do LSP é justificada pela experiência do autor como Facilitador Certificado LSP, que tem aplicado essa metodologia em workshops presenciais para aprofundar a compreensão e melhorar a comunicação entre os participantes. Essa escolha também se fundamenta em *feedbacks* de entrevistas com profissionais da área, em que entrevistados destacaram o LSP como uma ferramenta eficaz para facilitar a interação e

o engajamento dos *stakeholders*. O LSP foi empregado de forma complementar nos *workshops* presenciais, criando um ambiente envolvente para a identificação das necessidades dos clientes. Tanto nos ambientes online quanto presenciais, o Miro serviu como suporte visual e colaborativo, centralizando as etapas do processo e facilitando uma transição entre os formatos digital e presencial.

6.2.1 *Design Thinking* e a Aprendizagem Organizacional em Projetos

A aprendizagem organizacional é considerada na capacidade das empresas de se adaptarem a ambientes de constante mudança. Estudos recentes reforçam a importância desse conceito em diversos contextos organizacionais. Por exemplo, organizações maduras têm maior capacidade de adaptação às mudanças quando aceitam e aprendem com seus erros. Essa abordagem promove uma cultura de melhoria contínua e flexibilidade organizacional, demonstrando que a aceitação de erros é essencial para melhorar a capacidade de adaptação das empresas (Farzaneh et al., 2021)

Em outro contexto, a combinação de processos de aprendizagem organizacional e social pode levar à criação de estratégias mais eficazes para enfrentar desafios complexos, como as mudanças climáticas. Essa integração contribui para ampliar a resiliência organizacional e facilitar mudanças em normas e valores internos (Benoît Desmarchelier, 2024)

Outro aspecto relevante é a capacidade de aprendizagem organizacional, que desempenha um papel mediador entre a prontidão para mudanças e o sucesso das iniciativas de transformação. Esse fator reduz resistências internas e aumenta a eficácia do processo de mudança, destacando-se como um elemento central no sucesso organizacional (Shukla et al., 2023). Finalmente, o treinamento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores são elementos-chave para que as organizações mantenham sua competitividade em ambientes dinâmicos. Estratégias bem implementadas nesse sentido ajudam a formar uma cultura organizacional positiva e promovem a inovação (Kanuto, 2024).

No contexto do gerenciamento de projetos, a aprendizagem organizacional é de importância crítica, uma vez que a capacidade de adaptar estratégias e processos é essencial para o sucesso de qualquer projeto, além disso desempenha um papel fundamental no gerenciamento de projetos, uma vez que os projetos são

empreendimentos temporários, únicos e desenvolvidos por uma ou várias organizações para atingir objetivos estabelecidos e gerar valor (Rezania & Lingham, 2009; Wiewiora et al., 2020).

A pesquisa sobre aprendizagem em gerenciamento de projetos abrange três níveis: individual, equipe e organização (Aerts & Smits, 2017; Carmeli et al., 2010; Khedhaouria et al., 2017; Wiewiora et al., 2020). Além disso, a aprendizagem também envolve métodos educacionais e treinamento, incluindo aprendizado experencial, aprendizado por meio de projetos e cursos universitários (Chipulu et al., 2016). A aprendizagem ocorre em níveis individuais, de equipe e organizacionais e pode ser formalizada por meio de lições aprendidas (Love et al., 2016)

A aprendizagem é fundamental para melhorar o conhecimento, a criatividade e o engajamento das pessoas envolvidas em projetos (Khedhaouria et al., 2017). Além disso, a aprendizagem influencia positivamente o desempenho das equipes de projeto e contribui para o sucesso do projeto (Matthews et al., 2018). As equipes de projeto podem criar relacionamentos com outras equipes para melhorar o desempenho por meio da criação de conhecimento (Chan et al., 2021).

A capacidade de aprender e se adaptar rapidamente é reconhecida como uma vantagem competitiva fundamental em um mundo empresarial caracterizado por mudanças constantes (Eisenhardt & Martin, 2000). O *Design Thinking* (DT) desempenha um papel importante ao possibilitar a aprendizagem organizacional no contexto do gerenciamento de projetos. Sua abordagem iterativa incentiva a reflexão constante e o questionamento das suposições subjacentes aos projetos. Isso é evidenciado na fase de prototipagem do DT, onde a aprendizagem ocorre por meio de ciclos rápidos de teste e feedback, permitindo ajustes em tempo real que alinham o projeto às necessidades do cliente (Brown & Eisenhardt, 1997).

Além disso, o DT facilita a criação de uma memória organizacional de sucessos e fracassos, que é fundamental para a melhoria contínua (B. Levitt & March, 1988).

6.2.2 Ferramentas do Estudo 1: Identificação das Necessidades dos Stakeholders

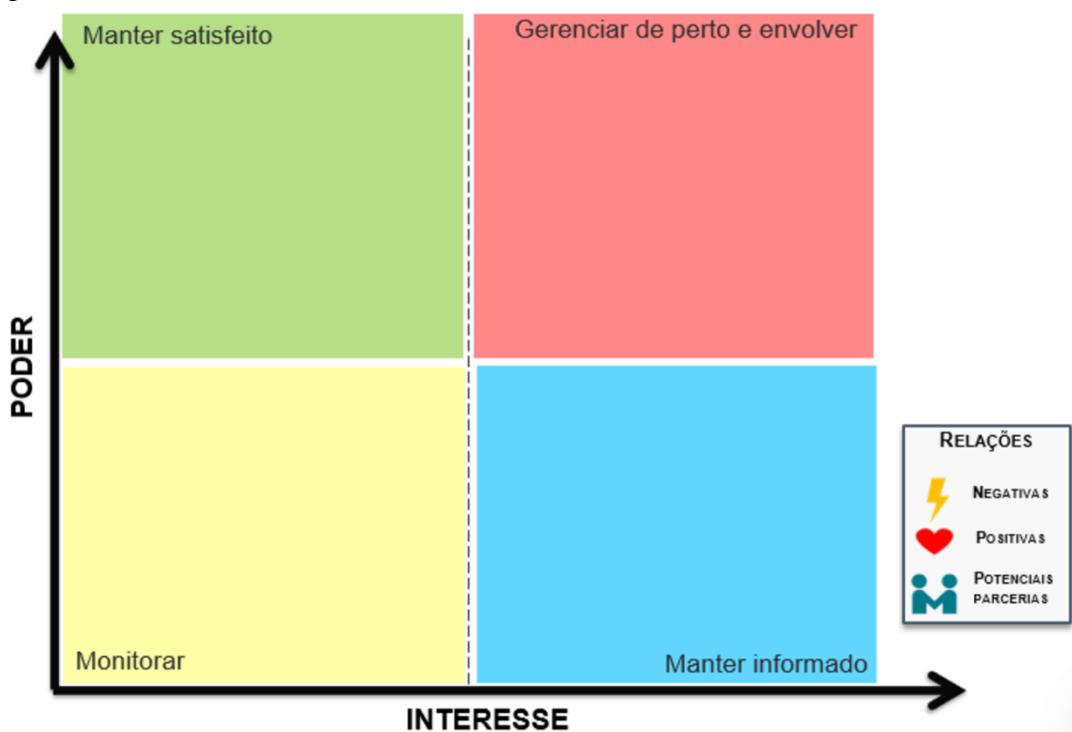
No Estudo 1, o foco esteve na análise das principais ferramentas e técnicas aplicadas na identificação das necessidades dos stakeholders em projetos. As ferramentas identificadas e posteriormente integradas no Estudo 4 incluem a Matriz de *Stakeholders*

e a Análise Sociodinâmica.

Matriz de *Stakeholders*

A Matriz de *Stakeholders* é utilizada para mapear as partes interessadas com base em seu poder e interesse no projeto, garantindo a inclusão dos mais influentes no processo de identificação de necessidades (Figura 16).

Figura 17
Mapa dos Stakeholders



Nota. Adaptado de *Mapa de stakeholders* de Rozenfeld (2024) disponível em <https://flexmethod4innovation.com/pratica/mapa-de-stakeholders-matriz-2-x-2/>

A Figura 17 ilustra a Matriz de *stakeholders*, uma ferramenta visual amplamente utilizada para mapear as partes interessadas de acordo com seu nível de poder e interesse no projeto (Rozenfeld, 2024). Essa representação facilita a priorização das estratégias de engajamento, ajudando a equipe de projeto a identificar quais stakeholders devem receber maior atenção e quais podem ser monitorados de forma menos intensiva. A categorização apresentada na matriz possibilita uma abordagem mais estratégica na comunicação e no gerenciamento das expectativas, assegurando que os *stakeholders* críticos sejam considerados de maneira proativa durante as fases de planejamento e execução do projeto.

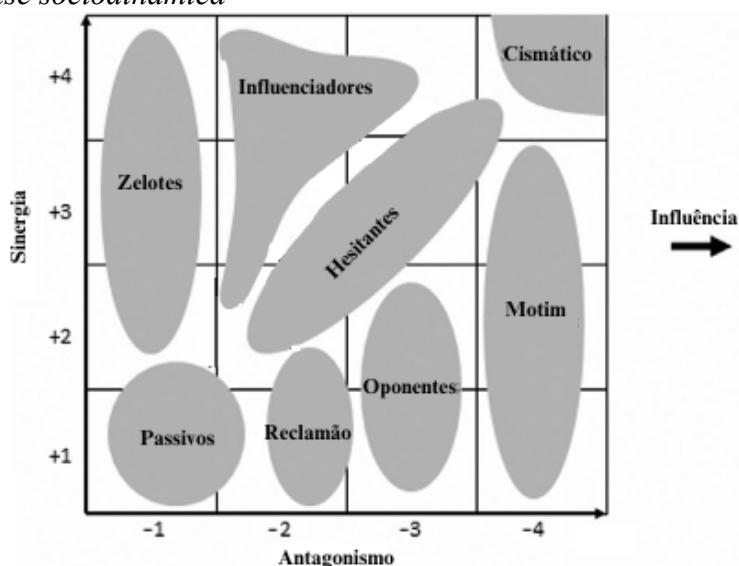
Dessa forma, o uso dessa ferramenta contribui para minimizar riscos e maximizar o alinhamento entre os objetivos do projeto e as expectativas dos *stakeholders*.

Análise sociodinâmica

A análise sociodinâmica auxilia na classificação dos clientes em grupos de sinergia e antagonismo, contribuindo para a definição de estratégias eficazes de engajamento e comunicação (Mitchell, 1993; Bourne & Walker, 2004). Conforme destacado por Bourne e Walker (2005), essa abordagem é importante para identificar clientes que, mesmo sem participação direta, influenciam significativamente os resultados do projeto. Em um contexto de projetos complexos e interdependentes, essa capacidade de ir além do óbvio é essencial (Freeman & McVea, 2001).

A análise proposta por D'Herbemont e Cesar (1998) permite uma perspectiva bem completa ao quantificar comportamentos e interações sociais, categorizando atitudes em níveis de sinergia e antagonismo. Essa categorização pode ser visualizada na Figura 18, que representa um mapa sociodinâmico dos clientes, classificando-os de acordo com suas atitudes em relação ao projeto.

Figura 18
Matriz de análise sociodinâmica



Nota. Adaptado de *Managing Sensitive Projects* de D'Herbemont and Cesar (1998).

A Figura 19 complementa essa análise ao apresentar uma tabela com a descrição dos diferentes grupos de clientes, suas classificações e as estratégias de engajamento

correspondentes. Essa tabela ajuda a equipe do projeto a identificar as melhores práticas de comunicação e envolvimento com base no comportamento e nas expectativas dos stakeholders.

Figura 19

Engajamento e Análise Sociodinâmica dos Clientes

Cliente	Classificação	Estratégia de Engajamento	Métodos de Comunicação	Objetivo da Estratégia
v	v	v	v	v
v	v	v	v	v

Nota. A Figura ilustra a matriz que será utilizada para definir as estratégias de engajamento apropriadas para cada grupo de clientes, conforme sua classificação sociodinâmica. Este método servirá de base para detalhar métodos de comunicação específicos e os objetivos pretendidos, permitindo a criação de um plano estruturado que visa manter ou melhorar o relacionamento com os *stakeholders*, alinhando suas expectativas e contribuindo para o sucesso do projeto.

A abordagem sociodinâmica destaca a comunicação como um elemento central no gerenciamento de stakeholders. Por meio da identificação e categorização dos clientes, torna-se possível definir canais de comunicação eficazes e antecipar desafios potenciais (Bourne & Walker, 2004). Uma comunicação proativa e eficaz contribui para o alinhamento de expectativas e para a gestão de possíveis conflitos, aspectos essenciais para o sucesso do projeto (Mitchell et al., 1997).

Além disso, essa abordagem auxilia na classificação dos clientes em grupos de sinergia e antagonismo, permitindo a definição de estratégias de engajamento e comunicação mais adequadas (Mitchell et al., 1997; Bourne & Walker, 2004). Bourne e Walker (2005) destacam que essa análise é especialmente útil para identificar clientes

que, mesmo sem participação direta, exercem influência significativa sobre os resultados do projeto. Em contextos de projetos complexos e interdependentes, essa capacidade de análise aprofundada é indispensável (Freeman & McVea, 2001).

A abordagem sociodinâmica também quantifica comportamentos e interações sociais, como proposto por D'Herbemont e Cesar (1998), categorizando atitudes em níveis de sinergia e antagonismo. Esses níveis podem ser representados em matrizes que avaliam o engajamento e a resistência dos *stakeholders* (Tabela), facilitando a implementação de estratégias de comunicação mais eficazes e a antecipação de comportamentos durante o ciclo de vida do projeto.

Tabela 23

Classificando sinergia e antagonismo

Energia positiva (Sinergia)		Energia negativa (Antagonismo)	
Score	Comportamento correspondente	Score	Comportamento correspondente
+1	Não vê nada positivo	-1	Não vê nada negativo
+2	Atitude levemente positiva, mas sem resposta proativa	-2	Resposta levemente negativa
+3	Resposta positiva considerável com disposição para contribuir	-3	Precisaria ser coagido a aceitar a mudança como proposta
+4	Resposta positiva e automotivada para contribuir.	-4	Não pode tolerar a mudança sob quaisquer circunstâncias.

Nota. Adaptado de *Managing Sensitive Projects* de D'Herbemont & Cesar (1998)

A abordagem sociodinâmica também enfatiza a comunicação como elemento central no gerenciamento de stakeholders. Ao identificar e categorizar clientes, é possível definir canais de comunicação eficazes e antecipar desafios que possam surgir (Bourne & Walker, 2004). A comunicação proativa e eficaz é fundamental para o alinhamento de expectativas e para o gerenciamento de potenciais conflitos, aspectos importantes para o sucesso do projeto (Mitchell et al., 1997).

No método proposto, a integração com a metodologia *Lean Inception* (LI) reforça a importância de alinhar as expectativas e identificar as melhores abordagens de comunicação desde o início. A LI proporciona uma estrutura para garantir que as prioridades dos stakeholders estejam claramente estabelecidas e que todos estejam alinhados com os objetivos do projeto (Caroli, 2018).

A Tabela , por sua vez, apresenta os agrupamentos sociodinâmicos e suas respectivas características, permitindo visualizar o envolvimento dos diferentes grupos

de clientes no projeto. Essas tabelas facilitam a implementação de estratégias de comunicação mais eficazes e a antecipação de comportamentos durante o ciclo de vida do projeto.

Tabela 24
Agrupamentos sociodinâmicos

Cluster	Características	Envolvimento no projeto
Zelotes	Apoiador proativo e intransigente	Trabalhador de retaguarda, sem valor como negociador ou influenciador.
Influenciador	Apoiador independente e amigo crítico	Grande potencial para influenciar outros e disposto a trabalhar com o gerente de projeto.
Oponente	Possui oposição racional ao projeto	Usará habilidades para resistir à mudança.
Hesitante	Reflete as dúvidas e preocupações de muitos Clientes.	Fornece <i>feedback</i> útil sobre como abordar preocupações.
Passivo	Difícil de envolver.	Um dos principais grupos que precisam ser alcançados indiretamente.
Reclamão	Fornece crítica veemente, mas ineficaz	Pode ser usado para antecipar o comportamento dos oponentes.
Cismático	Grupo raro com comportamento imprevisível	Incômodo.
Motim	Comportamento raro e psicopático	Comportamento potencialmente prejudicial - se permitido.

Nota. Adaptado de *Managing Sensitive Projects* de D'Herbemont and Cesar (1998).

Com base na análise realizada, o próximo passo no método é utilizar os resultados do mapeamento dos clientes para orientar as estratégias de comunicação e engajamento. A visualização colaborativa no Miro facilita a compreensão compartilhada das expectativas dos clientes e o planejamento de ações alinhadas com os interesses identificados. Esse alinhamento inicial é fundamental para construir uma relação de confiança e engajamento, o que aumenta a probabilidade de sucesso na identificação e priorização das necessidades (Freeman & McVea, 2001).

O método incorpora a abordagem do *Lean Inception* (LI) para garantir que o processo de identificação seja ágil e focado em valor. Caroli (2018) destaca que a Lean Inception promove uma estrutura colaborativa e eficiente, essencial para a priorização e análise das necessidades dos clientes. Aplicada no Miro, essa metodologia permite que a equipe identifique e priorize os elementos-chave com base nas contribuições obtidas,

possibilitando uma adaptação contínua e ágil durante o processo de levantamento de informações.

A Tabela 25 foi desenvolvida com base em conceitos de gerenciamento de *stakeholders* e análise sociodinâmica, conforme abordado por Mitchell et al. (1997), Bourne e Walker (2005), e D'Herbemont e Cesar (1998), com adaptação para estratégias práticas de engajamento.

Tabela 25

Estratégias de Engajamento e Comunicação com Clientes

Cliente / Grupo de Clientes	Classificação (Sinergia / Antagonismo)	Estratégia de Engajamento	Métodos de Comunicação	Objetivo da Estratégia
Cliente A	Sinergia	Manter envolvimento ativo Reducir resistência através de diálogo Estimular contribuições proativas	Reuniões presenciais, e-mails Sessões de feedback, workshops Ferramentas colaborativas (Miro)	Fortalecer a colaboração e engajamento contínuo Diminuir resistência e alinhar expectativas Aumentar a participação em decisões estratégicas
Cliente B	Antagonismo	Aplicar estratégias de convencimento Compartilhar atualizações frequentes	Videoconferências, relatórios Newsletter, reuniões online	Mitigar objeções e fomentar aceitação gradual
Cliente C	Sinergia			Manter confiança e garantir transparência
Cliente D	Antagonismo			
Cliente E	Sinergia			

Nota: Adaptado de *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts* de Mitchell et al. (1997); *Project relationship management and the Stakeholder Circle* de Bourne & Walker (2005), e *Managing Sensitive Projects* de D'Herbemont & Cesar (1998).

A Tabela 25 contém uma visão estruturada das estratégias de comunicação e engajamento dos clientes com base na análise de sinergia e antagonismo. Cada linha representa um cliente ou grupo de clientes, classificados de acordo com o grau de sinergia ou antagonismo identificado na etapa de análise. Para clientes que apresentam sinergia, a estratégia de engajamento pode incluir a manutenção de um envolvimento ativo por meio de reuniões presenciais e comunicação por *e-mails*, com o objetivo de fortalecer a colaboração e manter o engajamento contínuo. Já para clientes classificados como antagonistas, a abordagem busca reduzir a resistência por meio de diálogo, utilizando

sessões de *feedback* e *workshops* que têm como objetivo diminuir a oposição e alinhar as expectativas.

Além disso, a tabela destaca a utilização de ferramentas colaborativas, como o Miro, para estimular contribuições proativas de clientes sinérgicos, aumentando sua participação em decisões estratégicas. Para clientes com maior resistência, as estratégias de convencimento podem incluir videoconferências e relatórios detalhados, com o intuito de mitigar objeções e promover uma aceitação gradual. Por fim, estratégias para manter a transparência e confiança, como *newsletters* e reuniões online, são indicadas para clientes que já colaboram positivamente, reforçando a comunicação clara e consistente. Essa abordagem facilita a definição de ações específicas para cada tipo de cliente, otimizando a gestão de suas expectativas e contribuindo para o sucesso do projeto.

No método proposto, a integração com a metodologia *Lean Inception* (LI) reforça a importância de alinhar as expectativas e identificar as melhores abordagens de comunicação desde o início. A LI proporciona uma estrutura para garantir que as prioridades dos *stakeholders* estejam claramente estabelecidas e que todos estejam alinhados com os objetivos do projeto (Caroli, 2018).

Com base na análise realizada, o próximo passo no método é utilizar os resultados do mapeamento dos clientes para orientar as estratégias de comunicação e engajamento. A visualização colaborativa no Miro facilita a compreensão compartilhada das expectativas dos clientes e o planejamento de ações alinhadas com os interesses identificados. Esse alinhamento inicial é fundamental para construir uma relação de confiança e engajamento, o que aumenta a probabilidade de sucesso na identificação e priorização das necessidades (Freeman & McVea, 2001).

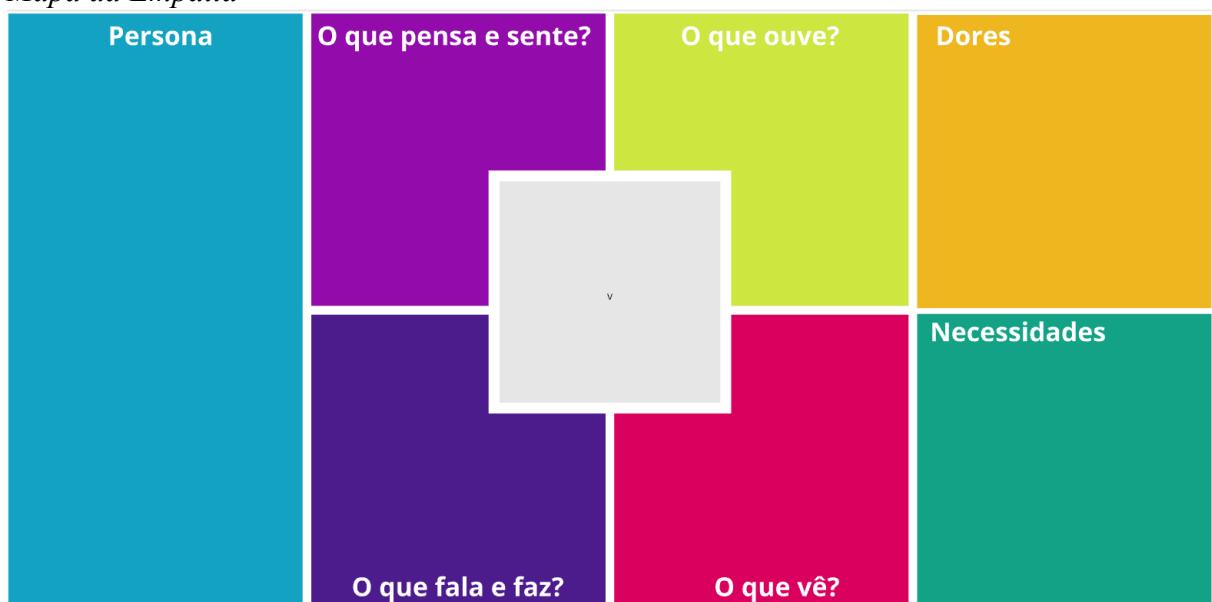
6.2.3 Ferramentas do Estudo 2: Design Thinking

O Estudo 2 explorou o *Design Thinking* (DT) e outras metodologias colaborativas centradas no cliente. Algumas das ferramentas do DT identificadas e que foram utilizadas no modelo incluem o Mapa da Empatia, o Canvas de Proposta de Valor e o Modelo de Kano.

Mapa da Empatia

É uma ferramenta essencial para capturar contribuições sobre o que os stakeholders pensam, sentem, dizem e fazem (Gray et al., 2010). Ele facilita a compreensão profunda das necessidades dos clientes, permitindo uma representação visual das suas percepções. Sua utilização no método ajuda a garantir que todas as dimensões das necessidades dos clientes sejam adequadamente mapeadas e consideradas.

Figura 20
Mapa da Empatia



Nota. Adaptado de *Empathy Map* de Gray (2017). Em domínio público <https://gamestorming.com/?s=empathy>

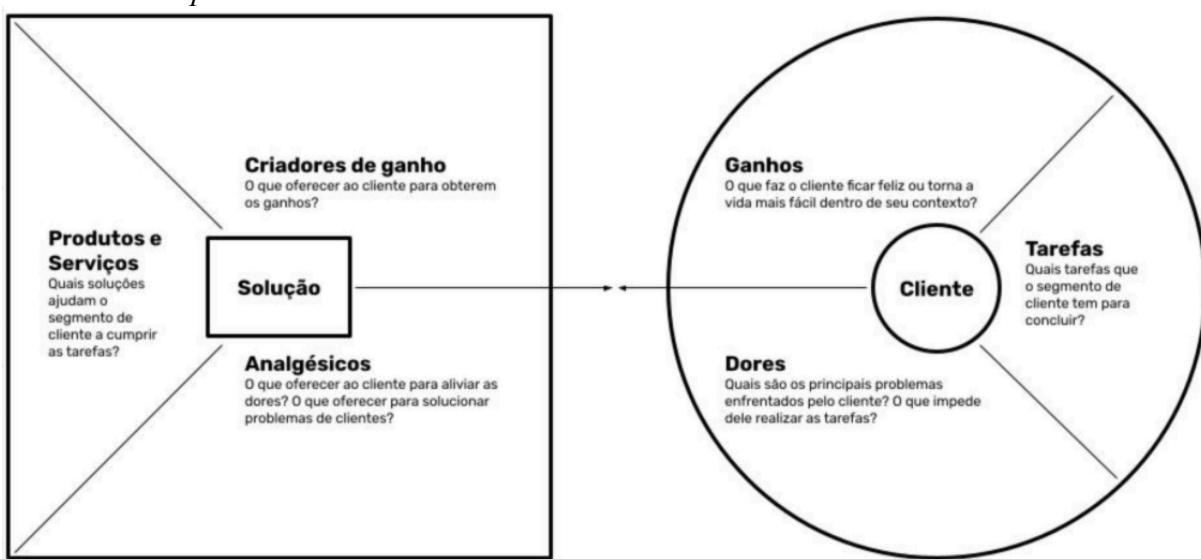
Canvas de Proposta de Valor

O Canvas de Proposta de Valor é uma ferramenta visual que mapeia as necessidades dos clientes e a forma como o projeto pode atendê-las. Ele assegura que as soluções propostas estejam alinhadas com as expectativas dos *stakeholders*, facilitando a identificação e organização das necessidades (Osterwalder et al., 2015). O Canvas é dividido em dois blocos interconectados: o Perfil do Cliente e o Mapa de Valor. No Perfil do Cliente, identifica-se quem são os clientes-alvo, suas características, comportamentos, desejos e necessidades, proporcionando uma compreensão mais profunda e empática. O Mapa de Valor descreve como a oferta proposta resolverá os problemas e atenderá às

necessidades dos clientes, detalhando aspectos como produtos e serviços oferecidos, dores que são aliviadas e ganhos gerados. A interconexão entre esses blocos assegura que a proposta de valor seja alinhada com o mercado, destacando produtos e serviços que atendem efetivamente às expectativas dos clientes e impulsionam o sucesso nos negócios (Osterwalder et al., 2015).

A Figura 20 apresenta o Canvas de Proposta de Valor aplicado aos segmentos de pais e estudantes, evidenciando as soluções projetadas para atender às suas necessidades específicas. Este canvas serve como uma ferramenta estratégica que possibilita uma análise detalhada dos produtos e serviços propostos, destacando os elementos que criam valor para esses públicos. Por meio de uma abordagem estruturada, são identificados os criadores de ganho e os aliviadores de dor mais relevantes para o contexto do projeto fictício, permitindo compreender de forma clara como a proposta pode não apenas atender às expectativas desses segmentos, mas também resolver os desafios apontados em seus perfis de cliente.

Figura 21
Canvas de Proposta de Valor



Nota. Adaptado de Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want de Osterwalder et al. (2015)

Clustering

A análise de clusterização das dores e necessidades dos clientes é uma etapa importante para mapear e segmentar as áreas que requerem intervenções específicas e ações estratégicas. A técnica de clusterização é particularmente vantajosa por permitir a identificação de padrões e a organização de dados em grupos homogêneos, facilitando a compreensão das expectativas e desafios enfrentados pelos *stakeholders* (Jain et al., 1999). A cada aplicação, novos clusters podem ser identificados, adaptando-se às especificidades de diferentes projetos (Figura 21).

Figura 22
Mapa de Clusters



Nota. Adaptado de *Data Clustering: A Review* de Jain et al. (1999)

Analogamente uma Figura semelhante deverá ser utilizada para clusterização das necessidades dos clientes, também representada. Esta visualização facilitará a identificação e a priorização das demandas que devem ser atendidas para melhorar a experiência dos stakeholders e alinhar o projeto aos seus objetivos. Assim como na Figura 21, os agrupamentos serão preenchidos com os resultados da análise, permitindo que as equipes reconheçam e planejem ações adaptadas às expectativas dos clientes.

Com isso, a clusterização deixa de ser apenas uma técnica de organização de dados e passa a ser uma ferramenta que orienta a equipe na tomada de decisões mais precisas, resultando em projetos mais alinhados às necessidades dos clientes e,

consequentemente, em um maior engajamento e sucesso.

Modelo Kano

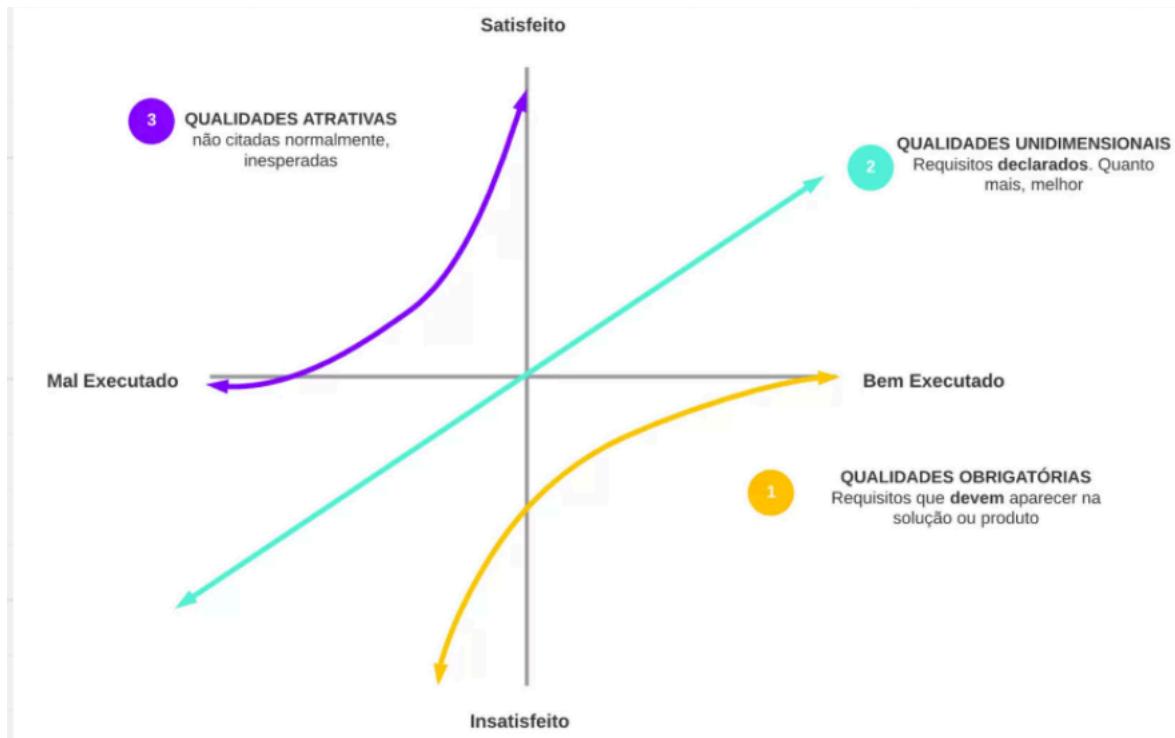
O Modelo de Kano, desenvolvido por Noriaki Kano na década de 1980, categoriza as expectativas dos clientes em diferentes tipos de requisitos, facilitando a priorização de características que impactam na satisfação e engajamento dos clientes (Kano et al., 1984). As três categorias principais são: Requisitos Básicos, que são essenciais e cuja ausência causa insatisfação, mas não geram satisfação adicional quando presentes; Requisitos de Desempenho, que aumentam a satisfação de forma proporcional ao seu desempenho; e Requisitos de Atração, que surpreendem positivamente e criam um diferencial competitivo (Kano, 1984).

Além disso, existem os Requisitos Indiferentes, que não afetam a percepção do cliente, e os Requisitos Reversos, cuja presença pode gerar insatisfação em alguns perfis. A aplicação do Modelo ajuda empresas a direcionarem investimentos nos atributos que realmente importam, por meio de pesquisas com perguntas sobre a presença ou ausência de características específicas. O Modelo permite que gestores alinhem a experiência do cliente com as expectativas identificadas, promovendo uma diferenciação em mercados competitivos.

O principal benefício do Modelo de Kano é destacar os atributos que geram maior valor percebido, enquanto a limitação está na natureza mutável das expectativas dos clientes, que podem transformar um requisito diferencial em básico com o tempo. Assim, sua relevância se mantém especialmente em mercados saturados, onde a satisfação e o encantamento do cliente são fundamentais para a diferenciação e construção de relacionamentos duradouros.

A Figura 22 apresenta uma adaptação do Modelo de Kano aplicada no contexto do caso estudado, destacando as percepções distintas de pais e estudantes sobre as características de uma solução educacional. Nesse Modelo, os atributos são organizados conforme seu impacto na satisfação dos usuários, representados por post-its: os verdes refletem as prioridades e expectativas dos pais, enquanto os amarelos mostram as dos estudantes. Essa visualização auxilia na compreensão das diferentes prioridades e percepções de valor de cada grupo.

Figura 23
Modelo de Kano



Nota. Adaptado de *Attractive Quality and Must-Be Quality. Journal of Japanese Society for Quality Control* de Kano et al., (1984)

6.2.4 Ferramentas do Estudo 3: Sugestões dos Especialistas

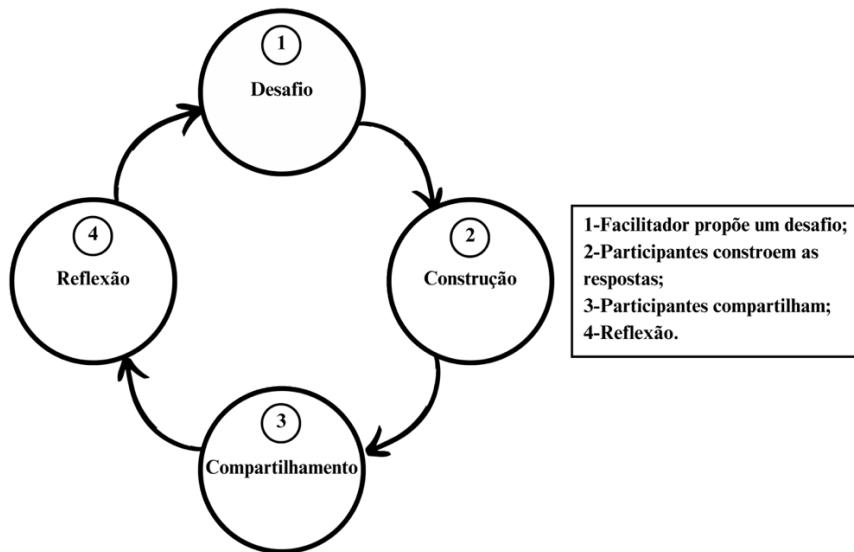
O Estudo 3 focou em colher opiniões e sugestões práticas com especialistas e profissionais da área, com o objetivo de compreender melhor as práticas utilizadas na identificação de necessidades e adaptar as metodologias do *Design Thinking* para o contexto do GP. As ferramentas selecionadas neste estudo e que serão aplicadas no Método proposto incluem: LEGO® Serious Play® (LSP) e *Lean Inception* (LI).

A metodologia LSP é construída com base em princípios que incentivam o envolvimento ativo e a exploração de múltiplas perspectivas, tornando-se particularmente valiosa em discussões complexas e na busca por soluções criativas. O processo do LSP envolve uma série de etapas, incluindo perguntas reflexivas, construção de modelos com peças de LEGO® e discussão coletiva. Essas etapas ajudam a externalizar pensamentos e percepções, promovendo um espaço onde ideias são compartilhadas e analisadas de forma colaborativa (Frick et al., 2013). A metodologia permite que os participantes visualizem problemas e soluções de maneira concreta, o que contribui para a geração de

contribuições práticos e relevantes.

A Figura 23 apresenta o processo central da metodologia LSP, que ilustra as etapas sequenciais pelas quais os participantes passam durante as sessões. Essa visualização facilita a compreensão do método e evidencia como as dinâmicas de construção e reflexão conduzem à geração de conhecimento compartilhado.

Figura 24
Processo central LSP



Nota. Adaptado de *Construindo um Negócio Melhor com a Utilização do Método LEGO® Serious Play®* de Rasmussen & Kristiansen (2015).

No contexto deste Método, o LSP é usado implementado em *workshops* presenciais para facilitar a identificação e priorização das necessidades dos clientes. A natureza interativa e lúdica do LSP ajuda a superar barreiras de comunicação e a engajar os participantes, promovendo um ambiente de colaboração ativa. Essa escolha é reforçada pelos feedbacks dos profissionais entrevistados, que apontaram o LSP como uma ferramenta capaz de enriquecer a compreensão e a coesão do grupo.

Além disso, o LSP será complementado pelo uso de ferramentas colaborativas digitais, como o Miro, que possibilita a centralização das etapas do processo e a transição entre os ambientes presencial e digital. O Miro serve como um suporte visual para documentar e organizar os resultados das discussões de forma estruturada, permitindo uma análise melhor e acessível das contribuições geradas.

A facilitação de workshops com LSP depende de uma preparação, que inclui atividades de aquecimento para criar um ambiente acolhedor e de confiança (Schwarz, 2002). Essas atividades, conhecidas como *warm-ups*, têm o objetivo de reduzir a tensão

inicial, estimular a participação e fomentar um clima de colaboração. O debriefing ao final das atividades é igualmente importante, pois promove a reflexão e consolidação dos aprendizados e contribuições (Kaner et al., 2014).

A abordagem do LSP também está alinhada com a teoria do flow de (Csikszentmihalyi, 1990), que descreve o estado de imersão total em uma atividade. A prática do LSP facilita a entrada dos participantes nesse estado de concentração, o que potencializa a produtividade e o envolvimento. Essa metodologia transforma a forma como as ideias são compartilhadas e compreendidas, utilizando representações tridimensionais para enriquecer a comunicação e o aprendizado (James, 2015). Ao modificar os métodos tradicionais de aprendizagem e troca de ideias, o LSP agrupa valor tanto acadêmico quanto prático ao processo de identificação de necessidades.

Dessa forma, a inclusão do LSP no Método proposto não só promove a participação ativa e a troca de ideias, mas também fortalece a capacidade de gerar soluções alinhadas às expectativas dos clientes. Essa metodologia complementa as demais abordagens utilizadas e contribui para a construção de um ambiente colaborativo e propício à inovação.

O entendimento das necessidades dos clientes é central para alinhar o projeto às expectativas de valor. Utilizando o Miro como plataforma principal, o modelo facilita a condução da análise e documentação de contribuições em ambientes online e presenciais. Inspirado pelo Lean Inception (Caroli, 2018), essa fase busca definir claramente os principais clientes e captar suas expectativas, dores e objetivos, permitindo um alinhamento ágil da visão do produto e minimizando riscos de desalinhamento.

6.3 Metodologia

Esta seção aborda a metodologia adotada neste estudo, contemplando o processo de elaboração do Método de identificação das necessidades dos clientes em gerenciamento de projetos e sua submissão à apreciação de especialistas por meio de grupos focais, com a descrição do planejamento dessas sessões. A metodologia foi estruturada para garantir uma avaliação completa do Método proposto, utilizando a coleta de dados qualitativos e feedbacks dos participantes como base para análises.

O método foi submetido aos grupos focais para coleta de *feedbacks* por meio de discussões estruturadas. As sugestões recebidas foram analisadas e justificadas,

resultando na implementação ou descarte de propostas, visando o aprimoramento contínuo do Método. Essa abordagem capturou percepções, críticas e sugestões de forma colaborativa, alinhando o refinamento do Método com a participação ativa dos integrantes.

6.3.1 Processo de Elaboração do Método de Identificação de Necessidades dos Clientes (*Client Thinking*)

O processo de elaboração do método de identificação das necessidades dos clientes foi baseado nas contribuições dos três estudos anteriores a esta pesquisa:

- **Estudo 1:** Análise das principais ferramentas e técnicas para a identificação das necessidades dos stakeholders em projetos.
- **Estudo 2:** Avaliação do impacto do Design Thinking em projetos de gerenciamento, destacando as melhores práticas e ferramentas aplicáveis.
- **Estudo 3:** Averiguar as técnicas e desafios de identificação de necessidades dos clientes para diferentes contextos de projetos por meio dos especialistas.

Esses estudos forneceram a base teórica e empírica para o desenvolvimento da primeira versão do Método, que foi posteriormente submetido à validação por meio de grupos focais. Cada etapa do método foi planejada e executada com o uso de ferramentas específicas para garantir um processo colaborativo e eficaz de coleta e análise de dados qualitativos.

Etapas do Método e Ferramentas Utilizadas

Etapa I: Definição dos Objetivos e Alinhamento Inicial

- Briefing de Contexto: Utilizado para iniciar o processo com uma visão clara dos objetivos do projeto e das necessidades gerais, garantindo que todos os envolvidos compartilhassem um entendimento comum sobre o propósito e o escopo.
- Análise Preliminar de Problemas e Oportunidades: Auxiliou na identificação inicial dos pontos de atenção e das áreas que precisariam ser exploradas em detalhes nas etapas seguintes.

Etapa II: Mapeamento de *Stakeholders* e Priorização

- **Matriz de *Stakeholders*:** Ferramenta fundamental para identificar e categorizar as partes interessadas com base em seu nível de poder e interesse no projeto. Essa etapa assegurou que os principais *stakeholders* fossem envolvidos de forma estratégica no processo de levantamento de necessidades.
- **Análise de Relevância:** Complementou a matriz de *stakeholders* para definir as prioridades de interação, garantindo foco nas partes interessadas mais influentes para o sucesso do projeto.

Etapa III: Análise Sociodinâmica e Segmentação dos Clientes

- **Análise Sociodinâmica:** Implementada para compreender as dinâmicas de sinergia e antagonismo entre os stakeholders, facilitando a definição de estratégias de engajamento e comunicação. Essa ferramenta foi essencial para antecipar comportamentos e planejar interações eficazes.

Etapa IV: Identificação das necessidades dos clientes

- **Criação de Personas:** Desenvolvidas a partir da clusterização realizada na etapa anterior, as personas representaram perfis típicos dos clientes, ajudando a equipe a compreender as necessidades e expectativas de forma personalizada.
- **Mapa de Empatia:** Aplicado para detalhar as contribuições sobre o que os clientes pensam, sentem, dizem e fazem, enriquecendo a compreensão das suas necessidades e promovendo uma abordagem mais centrada no cliente.
- **Canvas de Proposta de Valor:** Utilizado para alinhar as soluções propostas com as necessidades identificadas, garantindo que a entrega de valor fosse clara e orientada pelas expectativas dos stakeholders.
- **Modelo de Kano:** Integrado nesta etapa para categorizar as características do projeto em termos de impacto na satisfação dos clientes, auxiliando na priorização dos elementos que trariam maior valor percebido.

Etapa V: Clusterização das Dores e Necessidades

- **Clusterização de Dores e Necessidades:** Realizada com base nas contribuições coletadas ao longo das etapas anteriores, essa ferramenta foi essencial para organizar e agrupar as dores e necessidades dos clientes, facilitando a priorização de ações e a identificação de áreas que necessitavam de intervenção imediata.
- **Observação e Análise das Necessidades dos Clientes:** Complementou a clusterização ao oferecer uma análise detalhada das necessidades prioritárias, destacando as implicações para a estratégia do projeto.

Justificativas das Escolhas: As ferramentas foram selecionadas para promover uma análise em detalhes e colaborativa das necessidades dos clientes, com base nas melhores práticas de Design Thinking e gestão de projetos. O **Miro** serviu como plataforma central para a documentação e visualização das etapas, assegurando uma colaboração eficiente entre todos os envolvidos. O uso do **Mapa de Empatia, Canvas de Proposta de Valor e Modelo de Kano** facilita alinhamentos com as expectativas e prioridades dos clientes. A **Clusterização de Dores e Necessidades** permite uma organização eficaz das informações, facilitando a tomada de decisões estratégicas.

6.3.2 Planejamento e Realização dos Grupos Focais

O planejamento dos grupos focais foi elaborado com o objetivo de validar a primeira versão do método de identificação das necessidades dos clientes em gerenciamento de projetos. Essa etapa é fundamental para coletar ideias, promover a interação entre especialistas e *stakeholders*, e fornecer uma base empírica para as justificativas de melhorias e ajustes no método proposto.

Seleção dos Participantes: Os participantes dos grupos focais foram selecionados com base em critérios de experiência e envolvimento em projetos que demandam análise das necessidades dos clientes. O critério mínimo de seleção foi ter participado de projetos em qualquer capacidade relevante para garantir uma diversidade de perspectivas. A amostragem intencional foi adotada para incluir profissionais como gestores de projetos, analistas e *stakeholders* com conhecimento em *Design Thinking* e processos de identificação de necessidades de clientes.

Número de Participantes e Sessões: Foram planejadas quatro sessões de grupos focais, com a participação de seis a doze profissionais por sessão. Esse número foi considerado ideal para assegurar um equilíbrio entre a diversidade de opiniões e a gerenciabilidade das discussões, em linha com as recomendações de Krueger e Casey (2009).

Formato e Condução das Sessões: Os grupos focais foram planejados para ocorrer de forma online, utilizando a plataforma Zoom como meio de reunião e o Miro como ferramenta colaborativa para suporte visual e interativo. A utilização do Miro permitiu que todos os participantes pudessem acompanhar as discussões e contribuir em tempo real, garantindo um processo de análise transparente e participativo.

Roteiro para o Grupos Focais

As sessões de grupos focais foram estruturadas com uma duração aproximada de 1,5 a 2 horas, divididas em quatro fases principais:

1. Abertura e Apresentação (15 minutos):

- Introdução do moderador (pesquisador), apresentação dos objetivos do grupo focal e explicação sobre o funcionamento da sessão.
- Definição das regras de engajamento, como participação ativa e respeito às opiniões dos demais participantes.

2. Apresentação do Método (30 minutos):

- Exposição do método de identificação das necessidades dos clientes, incluindo exemplos práticos e explicações sobre as ferramentas e etapas incorporadas.

3. Discussão Guiada (60 minutos):

- Condução da discussão com perguntas-chave voltadas para a avaliação do método, incluindo:
 - "Quais elementos do método melhor atendem à identificação de necessidades dos clientes?"

- "Há etapas que deveriam ser aprimoradas ou substituídas?"
- "Como as ferramentas utilizadas contribuíram para a identificação eficaz das necessidades?"
- Análise crítica dos participantes sobre os pontos fortes e fracos do método, identificando possíveis lacunas e áreas de melhoria.

4. Encerramento e Feedback (15 minutos):

- Resumo das principais contribuições feitas durante a sessão.
- Explicação sobre os próximos passos da pesquisa e agradecimento aos participantes pela colaboração.

Coleta e Registro dos Dados: As sessões foram gravadas com o consentimento dos participantes e armazenadas em vídeos não listados no YouTube, garantindo confidencialidade. A transcrição das sessões foi realizada com a ferramenta Turboscriber e exportada para arquivos em formato Word, além de serem conferidas manualmente, uma a uma para verificar se as transcrições estavam corretas, permitindo uma análise posterior dos dados.

Análise de Dados: A análise dos dados coletados nos grupos focais seguiu os princípios da análise temática, identificando padrões e categorias relevantes nas contribuições dos participantes. Essa abordagem permitiu a organização dos feedbacks em temas estruturados, facilitando a compreensão das percepções dos participantes sobre o método e orientando as justificativas para as modificações propostas.

Considerações Éticas: Foi garantida a confidencialidade e anonimato dos participantes por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C). Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, suas implicações e direitos, em conformidade com as diretrizes éticas de Resnik (2011).

A Tabela 19 apresenta um resumo dos Grupos Focais realizados para a validação e refinamento do modelo proposto. Foram conduzidos de forma remota através da plataforma Zoom, quatro grupos focais (GF1, GF2, GF3 e GF4), abrangendo um total de 24 participantes. A duração das sessões variou entre 117 e 160 minutos, assegurando um ambiente de discussão aprofundada.

Os participantes são de diferentes setores, como tecnologia da informação,

automotivo, jurídico, educação e setor público, representando empresas com tamanhos variados, desde organizações com até 19 colaboradores até aquelas com mais de 500 colaboradores. A metodologia predominante utilizada por esses profissionais incluiu abordagens ágeis, híbridas e tradicionais, permitindo uma análise abrangente de diferentes contextos de aplicação do modelo. A diversidade dos participantes foi essencial para assegurar múltiplas perspectivas, contribuindo para a robustez do processo de validação.

Tabela 26
Grupos Focais

(continua)

Grupo Focal	Duração (min)	Participante	Idade	Experiencia em GP	Cargo	Setor de atuação empresa	Metodologia (predominante)	Quantidade de funcionários
GF1	124	P1						
GF1	124	P2	44	24	Diretor de Delivery	Tecnologia da Informação	Híbrido	acima de 500 colaboradores
GF1	124	P3						
GF1	124	P4	47	5	Analista de Planejamento e Gestão	Setor Público	Ambos	acima de 500 colaboradores
GF1	124	P5	40	15	Gerente de Projetos	Projetos	Ambos	acima de 500 colaboradores
GF1	124	P6	59	35	Diretor Comercial	Automotivo	Híbrido	de 100 a 499 colaboradores
GF2	143	P1						
GF2	143	P2	46	11	Gerente de Projetos	Comércio	Ambos	de 20 a 99 colaboradores
GF2	143	P3						
GF2	143	P4	50	15	PMO - Soluções Logísticas	Logística	Híbrido	acima de 500 colaboradores
GF2	143	P5	47	27	Gerente de Projetos	BigTech	Ambos	acima de 500 colaboradores

Tabela 19
Grupos Focais

(conclusão)

Grupo Focal	Duração (min)	Participante	Idade	Experiencia em GP	Cargo	Setor de atuação empresa	Metodologia (predominante)	Quantidade de funcionários
GF3	117	P1	44	2	Analista de Projetos	Tecnologia da Informação	Ambos	de 20 a 99 colaboradores
GF3	117	P2	37	5	Analista de Requisitos	Tecnologia da Informação	Ambos	de 20 a 99 colaboradores
GF3	117	P3	28	4	Gerente de PMO	Tecnologia da Informação	Ágil	de 20 a 99 colaboradores
GF3	117	P4	29	0	Analista jurídico	Jurídico	Ágil	de 20 a 99 colaboradores
GF3	117	P5	25	0	Analista de Projetos	Tecnologia da Informação	Ágil	de 20 a 99 colaboradores
GF4	160	P1						
GF4	160	P2						
GF4	160	P3						
GF4	160	P4	48	0	Professor(a)	Educação	Ambos	de 20 a 99 colaboradores
GF4	160	P5	36	0	Desempregado(a)	Desempregado(a)	Ambos	até 19 colaboradores
GF4	160	P6	48	30	Coordenador(a) Técnico(a)	Publico	Híbrido	acima de 500 colaboradores
GF4	160	P7	50	28	Gerente	Tecnologia da Informação	Ambos	acima de 500 colaboradores
GF4	160	P8						

Nota. A Tabela 19 fornece detalhes sobre os participantes dos grupos focais, incluindo características profissionais e contextuais relevantes, como experiência, cargo e setor de atuação.

6.4 Estrutura geral do Método (Versão inicial)

A estrutura do método proposto foi fundamentada em metodologias que permitem a identificação e organização das necessidades dos clientes de forma colaborativa e eficaz. O *Design Thinking* (DT) foi utilizado como base para promover uma abordagem centrada nas pessoas, explorando as percepções e expectativas dos clientes por meio de técnicas de imersão, observação e diálogo. Essa abordagem é essencial para coletar contribuições que levem a uma melhor compreensão e solução de problemas complexos (Brown, 2008).

O Lean Inception (LI) complementa essa estrutura ao fornecer uma metodologia que direciona as equipes para uma análise mais objetiva e focada das necessidades previamente identificadas, auxiliando na priorização das funcionalidades que agregam maior valor. Essa abordagem colabora para a criação de um alinhamento claro entre os envolvidos, permitindo que todos compartilhem uma visão unificada sobre os objetivos do projeto (Caroli, 2018).

Embora o LEGO® *Serious Play*® (LSP) tenha sido considerado, optou-se por enfatizar o uso de ferramentas digitais e colaborativas, como o Miro, para facilitar a aplicação de todas as etapas do processo de forma remota e dinâmica. O Miro desempenha um papel central ao permitir que as equipes colaborem em tempo real, organizando e documentando o fluxo de trabalho de maneira visual e estruturada. Adicionalmente, técnicas de gestão de stakeholders foram integradas ao método, garantindo que as influências e expectativas dos diversos atores fossem mapeadas e consideradas.

O método é composto por cinco etapas sequenciais, cada uma projetada para conduzir os participantes por um processo sistemático de identificação e organização das necessidades dos clientes:

1. **Etapa I – Definição de Objetivos e Alinhamento Inicial:** Estabelece um entendimento comum entre os participantes, definindo claramente o problema a ser abordado e alinhando as expectativas quanto ao processo.
2. **Etapa II – Mapeamento dos Stakeholders e Clientes:** Visa identificar e categorizar os stakeholders principais, mapeando suas influências, interesses e expectativas para garantir que suas perspectivas sejam devidamente consideradas.

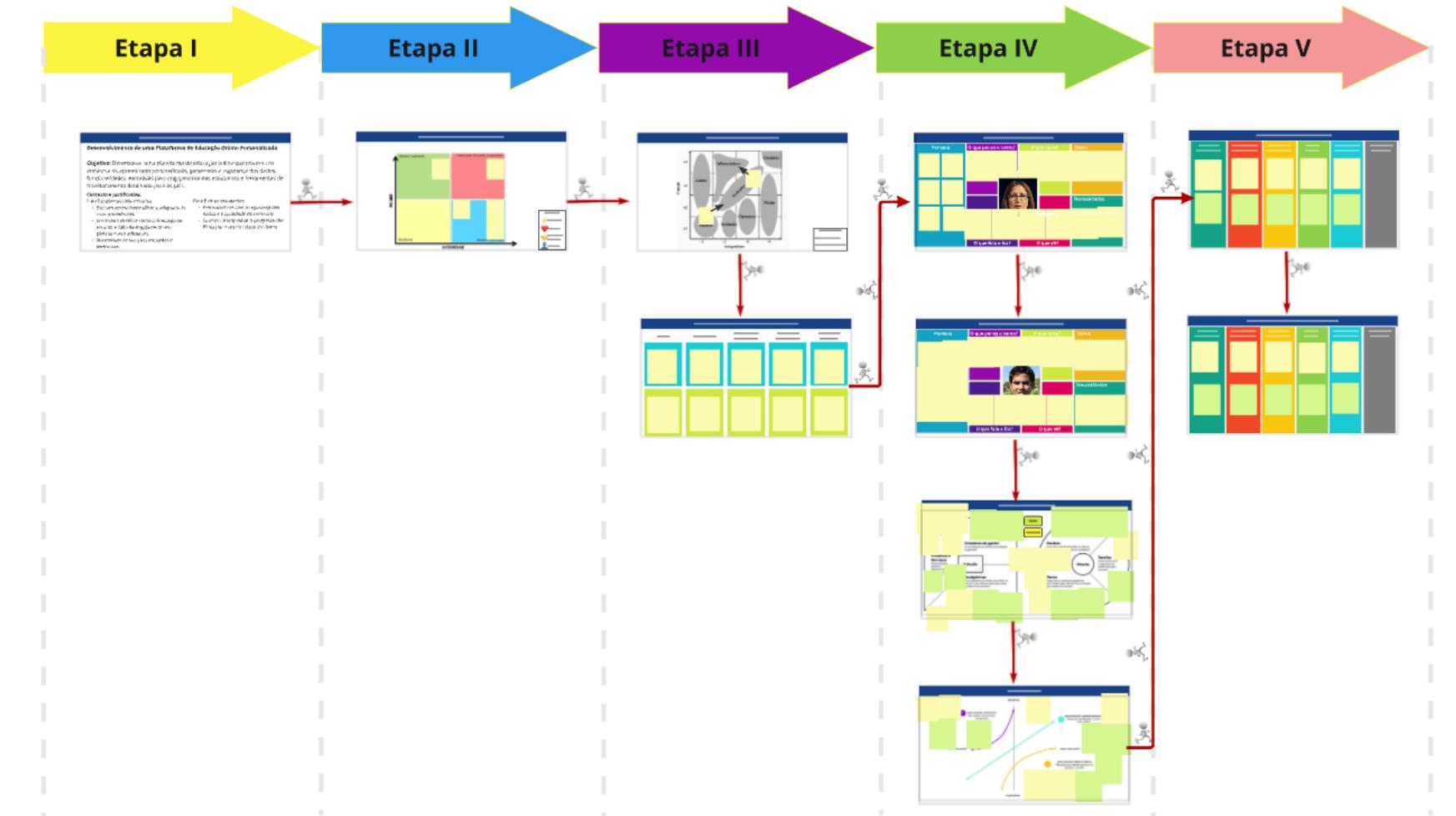
3. **Etapa III – Análise Comportamental e Segmentação:** Foca em explorar comportamentos e segmentar grupos de stakeholders, oferecendo uma compreensão mais detalhada das suas necessidades e motivações.
4. **Etapa IV – Identificação das necessidades dos clientes:** Esta etapa permite a coleta detalhada das percepções dos stakeholders e a organização dessas informações de forma sistematizada, utilizando ferramentas como mapas de empatia e outros elementos colaborativos que foram detalhados na fundamentação teórica.
5. **Etapa V – Clusterização das Necessidades:** Agrupa as necessidades identificadas em *clusters* para facilitar a visualização e priorização, criando um panorama claro dos desafios e oportunidades a serem enfrentados.

A decisão de encerrar o método na etapa de clusterização reflete uma escolha estratégica focada em manter a simplicidade e a clareza na apresentação e organização das percepções dos clientes. Ao limitar o escopo do Método *Client Thinking* até essa etapa, ele proporciona uma base para análises e futuras decisões, sem se estender à criação de protótipos ou à execução de um *Minimum Viable Product* (MVP).

Este Método *Client Thinking* foi elaborado para ser aplicado em diferentes tipos de projetos, independentemente do setor, oferecendo uma estrutura adaptável e versátil para a identificação das necessidades dos clientes. Essa abordagem permite que a equipe de projeto comprehenda de forma clara as expectativas e desafios mais importantes, alinhando-se ao propósito da pesquisa e ampliando as possibilidades de aplicação em múltiplos contextos de gerenciamento de projetos (Figura 24).

Figura 25

Estrutura geral do Método Client Thinking



Nota. A Figura 24 ilustra a proposta completa do Método Client Thinking, destacando as cinco etapas principais

Para exemplificar o uso do Método *Client Thinking* (Figura 24), será apresentado um projeto fictício que facilitará a compreensão de como cada etapa pode ser aplicada de forma prática e adaptada a diferentes cenários. O projeto fictício selecionado envolverá a criação de uma solução digital para uma empresa que busca otimizar a interação com seus clientes e melhorar a experiência de uso de seus serviços. Por meio deste exemplo, será possível observar como as cinco etapas do Método *Client Thinking* contribuem para um processo estruturado de identificação e organização das necessidades dos clientes.

O uso de um projeto fictício na tese foi deliberado e estratégico, visando exemplificar de forma clara e didática cada etapa do Método. Essa escolha permite demonstrar como o Método pode ser adaptado a diferentes tipos de projetos e contextos, preservando a flexibilidade necessária para atender às especificidades de diversas indústrias e objetivos. A decisão por utilizar um exemplo fictício elimina a influência de detalhes específicos e limitações inerentes a casos reais, garantindo uma abordagem mais ampla e objetiva. Assim, o projeto fictício serve como um guia prático para ilustrar o fluxo de trabalho, as interações entre as etapas e o papel de cada componente do Método na identificação e organização eficaz das necessidades dos clientes. Dessa forma, reforça-se o propósito maior de proporcionar um entendimento estratégico e profundo, aplicável a projetos reais de qualquer natureza, destacando a versatilidade e a relevância prática do Método.

6.4.1.1 Estudo de Caso: Desenvolvimento de uma plataforma de educação *online* personalizada

A escolha pela simulação de um projeto no campo da educação online também reforça a relevância do Método *Client Thinking* para setores onde a identificação das necessidades dos clientes e a criação de soluções inovadoras são cruciais para o sucesso. Com isso, o estudo não apenas ilustra o fluxo do Método, mas também demonstra sua capacidade de adaptação e sua utilidade em diferentes contextos organizacionais.

Com o avanço das tecnologias educacionais e o aumento da demanda por soluções de ensino à distância, a empresa EduTech Solutions identificou a necessidade de desenvolver uma nova plataforma de educação online que se adapte de forma personalizada às preferências e ao perfil de aprendizagem de cada aluno. O objetivo é criar um ambiente que não apenas ofereça conteúdos, mas também proporcione uma experiência interativa e envolvente que melhore a retenção e o desempenho dos alunos.

A plataforma será projetada para atender tanto instituições de ensino quanto estudantes de diferentes idades e perfis. Isso requer uma compreensão das expectativas e necessidades dos usuários para garantir que a solução seja relevante e eficaz. Para isso, a EduTech Solutions decidiu aplicar o *Client Thinking* identificar e priorizar as necessidades dos clientes de forma colaborativa. Essa aplicação será realizada totalmente online, utilizando o Miro como plataforma principal para interação, colaboração e registro das informações.

O Método *Client Thinking* a ser aplicado começa com a definição de objetivos e alinhamento inicial, passando pelo mapeamento dos *stakeholders*, análise sociodinâmica dos clientes, identificação das necessidades por meio de ferramentas como Mapa da Empatia e Canvas de Proposta de Valor, e finalizando com a clusterização dessas necessidades para facilitar a tomada de decisão e o planejamento do desenvolvimento da plataforma.

I. Definição de Objetivos e Alinhamento sobre o Método

Objetivo: é definir e alinhar as expectativas dos participantes sobre o processo, garantindo que todos compreendam as etapas e as ferramentas que serão aplicadas durante o projeto.

Roteiro para aplicação

1. Introdução e Formação da Equipe

- Início com a apresentação do facilitador e explicação do objetivo geral da etapa.
- Formação de grupos multidisciplinares para promover diversidade de ideias.

2. Apresentação da Dinâmica

- **Passo 1:** O facilitador realiza uma introdução breve sobre a importância da identificação das necessidades dos clientes no gerenciamento de projetos.
- **Passo 2:** Apresentação do quadro a ser utilizado para registrar as contribuições dos participantes, destacando a definição clara do problema e os objetivos a serem alcançados.

- **Passo 3:** Orientação sobre o uso do Miro como ferramenta colaborativa para documentar informações.

3. Discussão sobre Metodologias

- Apresentação da integração entre *Design Thinking* e ferramentas de identificação de necessidades dos clientes.
- Introdução às ferramentas utilizadas, como o quadro colaborativo no Miro, e explicação de conceitos fundamentais relacionados à definição de objetivos claros e alinhados às necessidades dos *stakeholders*.
- Destaque sobre o uso de objetivos SMART para direcionar as atividades.

4. Registro das Informações

- Os participantes utilizam o Miro para registrar os principais pontos da discussão, organizando as ideias em categorias pré-definidas no quadro colaborativo.
- O facilitador reforça a importância de documentar as informações de forma clara e objetiva para guiar as etapas futuras.

Discussão Final

- Reflexões sobre o impacto dos objetivos definidos nesta etapa para o alinhamento do projeto.
- Questões norteadoras para garantir o engajamento e alinhamento das expectativas dos participantes:
 - Quais são os objetivos mais claros para você?
 - Há algo que precise ser melhor detalhado para facilitar o entendimento?
 - Quais são os desafios ou sugestões que você gostaria de compartilhar sobre esta etapa?

A Figura 25 apresenta a Etapa I do método, que aborda a definição de objetivos e o alinhamento inicial dos participantes em relação ao método aplicado ao caso fictício. Essa etapa é fundamental para assegurar que todos os envolvidos compreendam claramente o propósito do projeto, estabelecendo um entendimento comum sobre as expectativas e as metodologias que serão aplicadas ao longo do processo. O foco dessa etapa é criar uma base para as etapas subsequentes, garantindo que o projeto avance de forma alinhada e estruturada.

Figura 26

Etapa I – Aplicada ao método

I - Definição de Objetivos e Alinhamento sobre o Modelo
<ul style="list-style-type: none">• Objetivo: Apresentar o propósito do projeto e alinhar as expectativas iniciais dos participantes sobre o processo.• Descrição: O projeto visa desenvolver uma plataforma de educação online personalizada, que se adapta ao perfil e às preferências dos alunos. Esta etapa estabelece o alinhamento sobre as ferramentas e metodologias que serão utilizadas ao longo do processo.• Justificativa: Com o crescimento das plataformas de ensino online, compreender as necessidades dos usuários e personalizar suas experiências é crucial para manter a competitividade e garantir uma aprendizagem eficaz e envolvente.

Nota. A Figura 25 ilustra a aplicação da Etapa I do Método *Client Thinking*, focada na definição de objetivos e no alinhamento inicial com os participantes. Essa etapa é essencial para estabelecer uma compreensão clara do propósito do projeto e garantir que todos os envolvidos estejam alinhados quanto às expectativas e às metodologias que serão utilizadas.

II. Mapeamento dos *Stakeholders* e Identificação dos Clientes

Objetivo: Identificar e categorizar os stakeholders e clientes do projeto, classificando-os de acordo com seu nível de poder e interesse, além de categorizar as relações.

Descrição do Processo

1. Revisão das Participações

- Retomada dos participantes e equipes formadas na Etapa I, com foco na continuidade e no engajamento.

2. Apresentação do Quadro de Mapeamento

- O facilitador apresenta o quadro colaborativo de Mapeamento de Stakeholders e explica sua estrutura, composta por categorias como poder, interesse e tipo de relação (positiva, negativa ou potencial parceiro).
- Orientação sobre como preencher cada quadrante, garantindo consistência na classificação dos stakeholders.

3. Identificação dos *Stakeholders* e Clientes

- Cada grupo identifica e registra os stakeholders e clientes associados ao projeto em seus respectivos quadrantes no quadro colaborativo.
- A equipe deve destacar os stakeholders críticos que exigem maior engajamento ou atenção especial.

4. Classificação das Relações

- Atribuição de símbolos para categorizar as relações: positiva, negativa, potencial parceiro ou cliente.
- Os participantes são incentivados a justificar suas classificações e discutir potenciais impactos no projeto.

5. Apresentação dos Resultados

- Cada equipe apresenta seu mapeamento para o grupo, explicando os critérios utilizados e as razões para suas escolhas.
- Discussão em grupo para validar, questionar e, se necessário, ajustar os resultados apresentados.

6. Registro e Documentação

- O facilitador registra as informações consolidadas no quadro colaborativo no Miro, garantindo a disponibilidade das informações para uso nas próximas etapas.

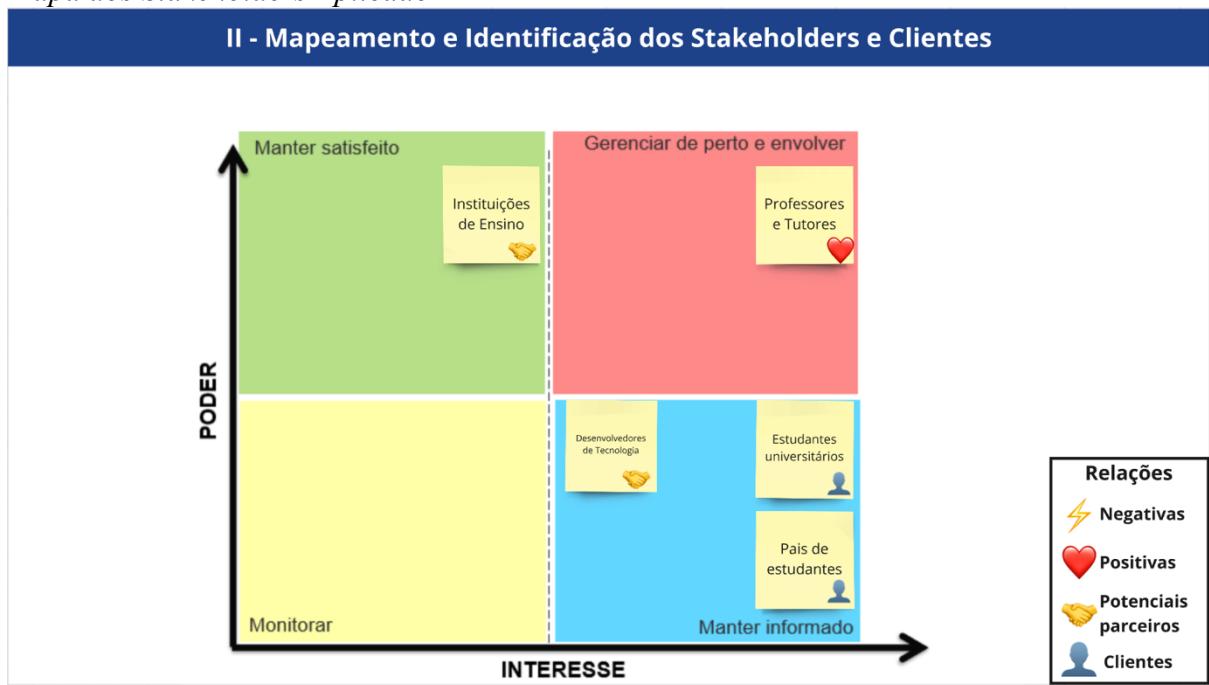
6.4.1.2 Discussão Final

- Reflexões sobre os seguintes pontos:
 - Os objetivos desta etapa foram alcançados para você?
 - O processo de análise e mapeamento dos stakeholders foi compreendido?
 - Que outras técnicas ou métodos poderiam ser utilizados para melhorar o engajamento dos stakeholders?

A Figura 26 apresenta a aplicação prática da Etapa III do método no caso fictício desenvolvido para exemplificar o processo. Essa etapa, denominada Análise Sociodinâmica dos Clientes, é fundamental para compreender as atitudes e influências dos *stakeholders* em relação ao projeto. Por meio da utilização de ferramentas colaborativas, como o Miro, e da abordagem sociodinâmica, os clientes são categorizados em diferentes grupos de sinergia e antagonismo. Essa classificação permite a identificação de estratégias de engajamento mais eficazes, facilitando a comunicação e a

gestão dos *stakeholders* críticos. A aplicação do caso fictício ilustra como essa análise contribui para um entendimento mais profundo das dinâmicas de interação entre os clientes e o projeto, preparando o terreno para ações futuras de engajamento e comunicação.

Figura 27
Mapa dos Stakeholders Aplicado



Nota. Adaptado de *Mapa de stakeholders* de Rozenfeld (2024) <https://flexmethod4innovation.com/pratica/mapa-de-stakeholders-matriz-2-x-2/> em domínio público

III. Análise Sociodinâmica dos Clientes

Objetivo: Realizar uma análise das atitudes e influências dos clientes em relação ao projeto, classificando-os em categorias de sinergia e antagonismo, de forma a criar estratégias de engajamento mais eficazes.

Descrição do Processo

1. Revisão dos Participantes

- Reforçar a importância da continuidade das equipes formadas na Etapa II para consistência nas análises e engajamento do grupo.

2. Apresentação do Quadro de Classificação Sociodinâmica

- O facilitador apresenta o quadro de análise Sociodinâmica, destacando as categorias de sinergia (zelotes, influenciadores) e antagonismo (hesitantes, reclamões, opositores, cismáticos).
- Explica como os clientes devem ser classificados com base em suas atitudes e impacto no projeto.

3. Discussão e Classificação

- Cada grupo realiza a classificação dos clientes identificados na Etapa II, utilizando post-its para facilitar o preenchimento do quadro no Miro.
- A equipe debate e valida as classificações atribuídas, promovendo reflexões sobre a relevância de cada cliente em relação ao projeto.

4. Definição de Estratégias

- Com base nas classificações, cada grupo deve propor estratégias específicas de engajamento e mitigação de riscos para os clientes classificados em categorias negativas.
- A equipe identifica pontos críticos e oportunidades de melhoria para engajamento, considerando o impacto do cliente no projeto.

5. Registro e Consolidação

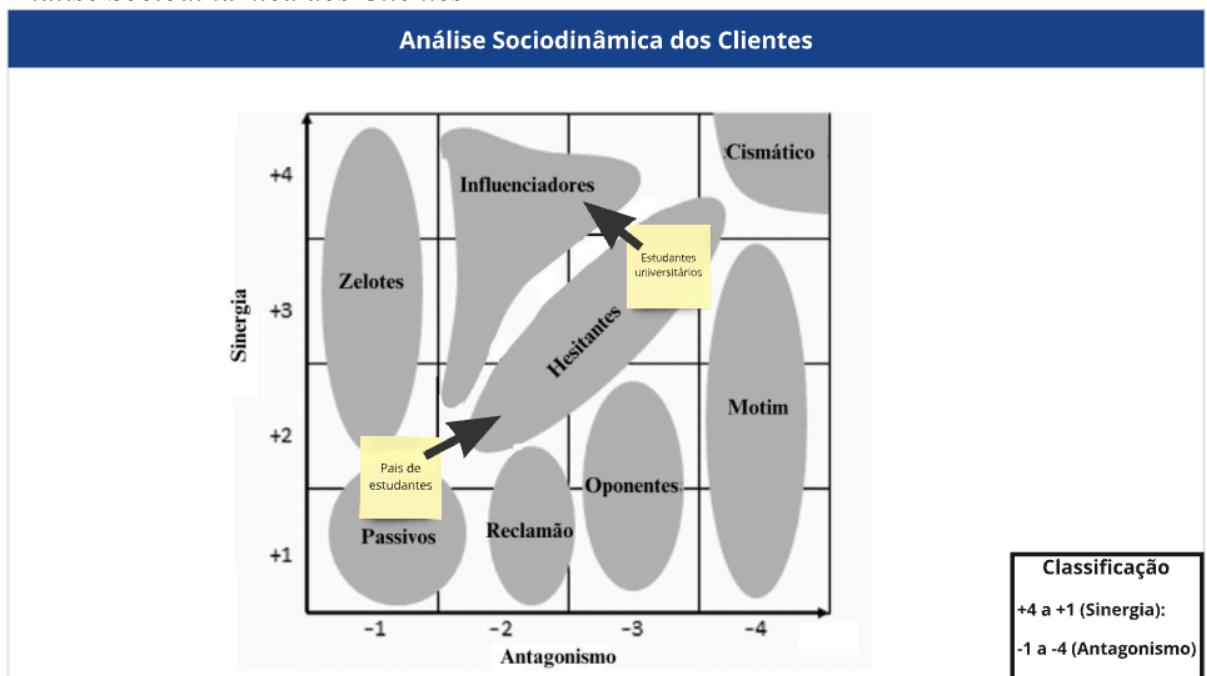
- O facilitador registra as informações consolidadas no Miro, garantindo que todas as estratégias e classificações sejam documentadas e possam ser usadas nas próximas etapas.

Discussão Final

- Reflexões sobre os seguintes pontos:
 - Os objetivos desta etapa foram alcançados para você?
 - Você compreendeu a abordagem Sociodinâmica e os passos necessários para a análise?
 - Que outras técnicas poderiam ser utilizadas para complementar os resultados desta etapa?

A Figura 27 ilustra o primeiro momento da Etapa III do método aplicado ao caso fictício, onde é realizada a Análise Sociodinâmica dos Clientes. Esta análise mapeia as atitudes dos clientes em relação ao projeto, categorizando-os em níveis de sinergia e antagonismo. O objetivo é compreender como cada cliente influencia o projeto e identificar os desafios e oportunidades de engajamento.

Figura 28
Análise Sociodinâmica dos Clientes



Nota. Adaptado de *Managing Sensitive Projects* de D'Herbemont e Cesar (1998).

A Figura 27 contém a classificação dos clientes em uma matriz sociodinâmica, evidenciando suas atitudes e posicionamentos em termos de apoio ou resistência. Essa visualização serve como base para as próximas etapas de desenvolvimento de estratégias de engajamento e comunicação, auxiliando na criação de um plano de ação que conte com os diferentes perfis dos *stakeholders*.

A Figura 28 ilustra o segundo momento da Etapa III, onde são delineadas as estratégias de engajamento e métodos de comunicação com os clientes identificados. Após a categorização feita na Análise Sociodinâmica, essa figura traduz as informações em ações práticas, promovendo um engajamento mais direcionado e eficaz com os diferentes grupos de clientes.

Figura 29
Engajamento e Análise Sociodinâmica dos Clientes

Engajamento e Análise Sociodinâmica dos Clientes				
Cliente	Classificação	Estratégia de Engajamento	Métodos de Comunicação	Objetivo da Estratégia
Estudantes universitários	Hesitante	Estimular contribuições proativas	Fóruns interativos, feedback em tempo real	Aumentar a participação e colaboração no desenvolvimento da plataforma
Pais de estudantes	Passivo	Reducir preocupações e engajar gradualmente	Sessões informativas online, newsletters	Diminuir a resistência inicial e promover confiança no projeto

Nota. A Figura 28 apresenta as estratégias de engajamento definidas para cada grupo de clientes conforme sua classificação sociodinâmica. As estratégias incluem métodos de comunicação específicos e os objetivos pretendidos, proporcionando um plano estruturado para manter ou melhorar o relacionamento com os stakeholders, alinhando suas expectativas e reforçando o sucesso do projeto.

A abordagem sociodinâmica auxilia na classificação dos clientes em grupos de sinergia e antagonismo, contribuindo para a definição de estratégias eficazes de engajamento e comunicação (Mitchell et al., 1997; Bourne & Walker, 2004). Conforme destacado por Bourne e Walker (2005), essa abordagem é importante para identificar clientes que, mesmo sem participação direta, influenciam significativamente os resultados do projeto. Em um contexto de projetos complexos e interdependentes, essa capacidade de ir além do óbvio é essencial (Freeman & McVea, 2001). A abordagem quantifica comportamentos e interações sociais, como propõem D'Herbemont e Cesar (1998), categorizando atitudes em níveis de sinergia e antagonismo, que podem ser representados em matrizes que avaliam engajamento e resistência (Tabela 22).

Tabela 27*Classificando sinergia e antagonismo*

Energia positiva (Sinergia)		Energia negativa (Antagonismo)	
Score	Comportamento correspondente	Score	Comportamento correspondente
+1	Não vê nada positivo	-1	Não vê nada negativo
+2	Atitude levemente positiva, mas sem resposta proativa	-2	Resposta levemente negativa
+3	Resposta positiva considerável com disposição para contribuir	-3	Precisaria ser coagido a aceitar a mudança como proposta
+4	Resposta positiva e automotivada para contribuir.	-4	Não pode tolerar a mudança sob quaisquer circunstâncias.

Nota. Adaptado de *Managing Sensitive Projects* de D'Herbemont & Cesar (1998)

A abordagem sociodinâmica também enfatiza a comunicação como elemento central no gerenciamento de *stakeholders*, no caso deste estudo aos clientes, que ao serem identificados e categorizados, é possível definir canais de comunicação eficazes e antecipar desafios que possam surgir (Bourne & Walker, 2004). A comunicação proativa e eficaz é fundamental para o alinhamento de expectativas e para o gerenciamento de potenciais conflitos, aspectos cruciais para o sucesso do projeto (Mitchell et al., 1997).

No método proposto, a integração com a metodologia *Lean Inception* (LI) reforça a importância de alinhar as expectativas e identificar as melhores abordagens de comunicação desde o início. A LI proporciona uma estrutura para garantir que as prioridades dos stakeholders estejam claramente estabelecidas e que todos estejam alinhados com os objetivos do projeto (Caroli, 2018).

A Tabela 21, por sua vez, apresenta os agrupamentos sociodinâmicos e suas respectivas características, permitindo uma visão mais detalhada do envolvimento dos diferentes grupos de clientes no projeto. Essas tabelas facilitam a implementação de estratégias de comunicação mais eficazes e a antecipação de comportamentos durante o ciclo de vida do projeto.

Tabela 28
Agrupamentos sociodinâmicos

Cluster	Características	Envolvimento no projeto
Zelotes	Apoiador proativo e intransigente	Trabalhador de retaguarda, sem valor como negociador ou influenciador.
Influenciador	Apoiador independente e amigo crítico	Grande potencial para influenciar outros e disposto a trabalhar com o gerente de projeto.
Oponente	Possui oposição racional ao projeto	Usará habilidades para resistir à mudança.
Hesitante	Reflete as dúvidas e preocupações de muitos Clientes.	Fornece <i>feedback</i> útil sobre como abordar preocupações.
Passivo	Difícil de envolver.	Um dos principais grupos que precisam ser alcançados indiretamente.
Reclamão	Fornece crítica veemente, mas ineficaz	Pode ser usado para antecipar o comportamento dos oponentes.
Cismático	Grupo raro com comportamento imprevisível	Incômodo.
Motim	Comportamento raro e psicopático	Comportamento potencialmente prejudicial - se permitido.

Nota. Adaptado de *Managing Sensitive Projects* de D'Herbemont and Cesar (1998).

A Tabela 22 foi desenvolvida com base em conceitos de gerenciamento de *stakeholders* e análise sociodinâmica, conforme abordado por Mitchell et. al (1997), Bourne e Walker (2005), e D'Herbemont e Cesar (1998), com adaptação para estratégias práticas de engajamento.

Tabela 29
Estratégias de Engajamento e Comunicação com Clientes com Base na Análise Sociodinâmica

(Continua)

Cliente / Grupo de Clientes	Classificação (Sinergia / Antagonismo)	Estratégia de Engajamento	Métodos de Comunicação	Objetivo da Estratégia
Cliente A	Sinergia	Manter envolvimento ativo Reducir resistência através de diálogo	Reuniões presenciais, e-mails Sessões de feedback, workshops	Fortalecer a colaboração e engajamento contínuo Diminuir resistência e alinhar expectativas
Cliente B	Antagonismo			

Tabela 22

Estratégias de Engajamento e Comunicação com Clientes com Base na Análise Sociodinâmica

(conclusão)

Cliente / Grupo de Clientes	Classificação (Sinergia / Antagonismo)	Estratégia de Engajamento	Métodos de Comunicação	Objetivo da Estratégia
Cliente C	Sinergia	Estimular contribuições proativas	Ferramentas colaborativas (Miro)	Aumentar a participação em decisões estratégicas
Cliente D	Antagonismo	Aplicar estratégias de convencimento	Videoconferências, relatórios	Mitigar objeções e fomentar aceitação gradual
Cliente E	Sinergia	Compartilhar atualizações frequentes	Newsletter, reuniões online	Manter confiança e garantir transparência

Fonte: Adaptado de *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts* de Mitchell et al. (1997); *Project relationship management and the Stakeholder Circle* de Bourne & Walker (2005), e *Managing Sensitive Projects* de D'Herbemont & Cesar (1998).

A Tabela 22 contém uma visão estruturada das estratégias de comunicação e engajamento dos clientes com base na análise de sinergia e antagonismo. Cada linha representa um cliente ou grupo de clientes, classificados de acordo com o grau de sinergia ou antagonismo identificado na etapa de análise. Para clientes que apresentam sinergia, a estratégia de engajamento pode incluir a manutenção de um envolvimento ativo por meio de reuniões presenciais e comunicação por e-mails, com o objetivo de fortalecer a colaboração e manter o engajamento contínuo. Já para clientes classificados como antagonistas, a abordagem busca reduzir a resistência por meio de diálogo, utilizando sessões de feedback e workshops que têm como objetivo diminuir a oposição e alinhar as expectativas.

Além disso, a tabela destaca a utilização de ferramentas colaborativas, como o Miro, para estimular contribuições proativas de clientes sinérgicos, aumentando sua participação em decisões estratégicas. Para clientes com maior resistência, as estratégias de convencimento podem incluir videoconferências e relatórios detalhados, com o intuito de mitigar objeções e promover uma aceitação gradual. Por fim, estratégias para manter a transparência e confiança, como newsletters e reuniões online, são indicadas para clientes que já colaboraram positivamente, reforçando a comunicação clara e consistente. Essa abordagem facilita a definição de ações específicas para cada tipo de cliente,

otimizando a gestão de suas expectativas e contribuindo para o sucesso do projeto.

IV. Identificação das Necessidades dos Clientes

Parte I – Mapa da Empatia

Objetivo: Compreender as percepções dos clientes, analisando suas emoções, pensamentos e ações, para identificar necessidades relevantes (Figura 29).

Figura 30

Mapa da empatia + Persona (Pais)



Nota. Adaptado de *Empathy Map* de Gray (2017). Em domínio público <https://gagamestorming.com/?s=empathy>

O conceito de Persona é amplamente utilizado no design thinking como uma ferramenta para representar arquétipos que sintetizam características, comportamentos, motivações e necessidades de grupos específicos de usuários. Segundo Ferreira et al. (2015), as personas ajudam a promover empatia e suportam a elicitação de requisitos ao descrever perfis de usuários, facilitando a definição de estratégias e soluções mais alinhadas às suas demandas e expectativas. Além disso, quando combinadas com métodos como o Mapa de Empatia, as personas fornecem uma base ainda mais detalhada para compreender os sentimentos, pensamentos e frustrações dos usuários, possibilitando a

criação de soluções personalizadas.

Para a geração das imagens das personas utilizadas no projeto, foi utilizado o site *This Person Does Not Exist*, que emprega inteligência artificial para criar rostos humanos realistas de pessoas que não existem no mundo real. O site utiliza redes neurais geratativas adversariais (GANs, do inglês *Generative Adversarial Networks*) para produzir imagens que são convincentes, garantindo diversidade e verossimilhança nos resultados. Essa ferramenta é amplamente usada em contextos de design e pesquisa onde é necessário associar personas fictícias a representações visuais que transmitam maior realismo sem comprometer questões éticas relacionadas ao uso de imagens de pessoas reais. Para acessar essa ferramenta, o site está disponível no seguinte endereço: <https://this-person-does-not-exist.com/en>.

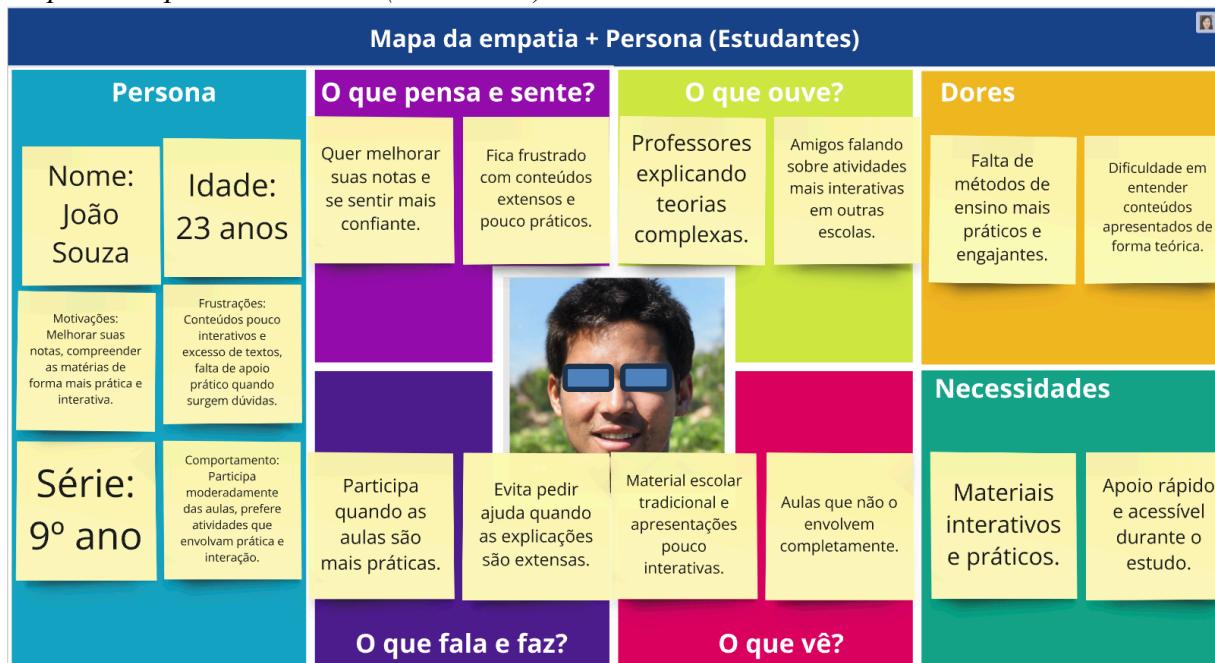
A análise apresentada na Figura 29 evidencia pontos importantes que direcionam a definição de estratégias mais assertivas de engajamento e comunicação. No caso de Ana Silva, uma mãe representada como persona, a ansiedade causada pela falta de informações claras e o desejo por um apoio educacional mais personalizado destacam áreas críticas de melhoria. Essa análise foi aprofundada com o uso do Mapa de Empatia, que explorou suas percepções e necessidades, permitindo identificar elementos fundamentais para promover um relacionamento mais transparente e proativo com as instituições educacionais. Tais contribuições são essenciais para aumentar a confiança e a satisfação dos pais no processo de aprendizagem dos filhos.

Já a Figura 30 apresenta o Mapa de Empatia aplicado à persona João Souza, um estudante do 9º ano que busca melhorar seu desempenho acadêmico e adquirir mais confiança em seus estudos. Por meio desse exercício, foi possível detalhar as percepções, pensamentos, frustrações e necessidades de João, destacando os elementos que impactam diretamente sua experiência educacional. A combinação da construção da persona com o Mapa de Empatia proporciona uma compreensão aprofundada de seus desafios e expectativas, orientando a criação de estratégias eficazes que atendam suas necessidades de maneira personalizada.

Essa abordagem, que integra o conceito de persona com o Mapa de Empatia, exemplifica uma metodologia fundamentada no *Design Thinking*, contribuindo para a definição de soluções mais assertivas e alinhadas às necessidades específicas dos diferentes públicos atendidos.

Figura 31

Mapa da empatia + Persona (Estudantes)



Nota. Adaptado de *Empathy Map* de Gray (2017). Em domínio público <https://gamestorming.com/?s=empathy>

A análise revelada na Figura 30 enfatiza a importância de adaptar as abordagens de ensino para incluir métodos mais práticos e interativos, alinhados às expectativas de João. A falta de metodologias de ensino engajantes e a dificuldade em compreender conteúdos teóricos são pontos críticos que devem ser abordados para melhorar sua experiência educacional. As necessidades identificadas, como materiais práticos e suporte acessível, são fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem mais eficaz e envolvente, promovendo maior engajamento e melhor desempenho acadêmico.

Detalhamento para aplicação:

1. Revisão dos Participantes:

- Confirme os grupos participantes definidos nas etapas anteriores e certifique-se de que estão organizados de forma representativa.

2. Apresentação do Mapa da Empatia:

- Explique o conceito do Mapa da Empatia para os participantes, destacando seus objetivos e como cada campo será preenchido.

3. Preenchimento do Mapa:

- Auxilie os participantes a preencherem o Mapa com base nas informações levantadas até o momento. Oriente-os a se concentrarem nos seguintes aspectos:
 - O que o cliente diz, faz, vê, ouve, sente e pensa.
 - Destaque as dores e os ganhos percebidos.

4. Discussão e Consolidação:

- Promova uma discussão em grupo para validar as informações e consolidar os dados coletados no Miro.

Parte II – Canvas da Proposta de Valor

Objetivo: Estruturar a proposta de valor com base nas dores, necessidades e tarefas dos clientes, garantindo que a solução proposta esteja alinhada às expectativas e crie valor.

O Canvas de Proposta de Valor é uma representação visual que ajuda a entender as necessidades, desejos e preocupações dos clientes, indo além das características demográficas tradicionais. Ele oferece uma perspectiva abrangente dos elementos que formam uma proposta de valor, facilitando que as equipes explorem e inovem nas soluções voltadas para os clientes (Osterwalder et al., 2015).

O Canvas é dividido em dois blocos interconectados: o Perfil do Cliente e o Mapa de Valor. No Perfil do Cliente, identifica-se quem são os clientes-alvo, suas características, comportamentos, desejos e necessidades, proporcionando uma compreensão mais profunda e empática. O Mapa de Valor descreve como a oferta proposta resolverá os problemas e atenderá às necessidades dos clientes, detalhando aspectos como produtos e serviços oferecidos, dores que são aliviadas e ganhos gerados.

A interconexão entre esses blocos assegura que a proposta de valor seja alinhada com o mercado, destacando produtos e serviços que atendem efetivamente às expectativas dos clientes e impulsionam o sucesso nos negócios (Osterwalder et al., 2015).

A Figura 31 apresenta o Canvas de Proposta de Valor aplicado aos segmentos de pais e estudantes, destacando as soluções propostas para atender às suas necessidades específicas. Esse canvas permite uma análise detalhada dos produtos e serviços que podem criar valor para esses grupos, evidenciando os criadores de ganho e os aliviadores de dor que são relevantes no contexto do projeto fictício. Ele proporciona uma visão estruturada para entender como a proposta pode suprir as expectativas e resolver os

desafios identificados nos perfis de cliente.

Figura 32
Canvas de Proposta de Valor



Nota. Adaptado de *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want* de Osterwalder et al. (2015)

A análise do Canvas de Proposta de Valor na Figura 31 mostra que a combinação de recursos interativos, suporte acessível e ferramentas de acompanhamento são componentes essenciais para garantir uma experiência de aprendizagem satisfatória. As soluções propostas visam aumentar a confiança dos usuários na plataforma e proporcionar transparência sobre o progresso acadêmico, criando um ambiente que promove o engajamento e a motivação contínua. Dessa forma, a proposta alinha-se às expectativas dos pais e estudantes, fortalecendo a estratégia para atender de forma eficaz às suas demandas.

Detalhamento para aplicação:

1. **Apresentação do Canvas de Proposta de Valor:**
 - Explique a estrutura do Canvas e como ele será utilizado para analisar as propostas de valor para cada cliente identificado no Mapa da Empatia.
2. **Preenchimento do Canvas:**
 - Oriente os grupos a preencherem o Canvas com base nas dores, necessidades e tarefas dos clientes definidos no Mapa da Empatia.

- Considere as diferentes abordagens de serviços e produtos, validando as propostas para atender às dores e criar ganhos.

Parte III – Modelo de Kano

Objetivo: Classificar e priorizar as características da solução em obrigatórias, unidimensionais e atrativas, priorizando aquelas que impactam a adoção dos clientes.

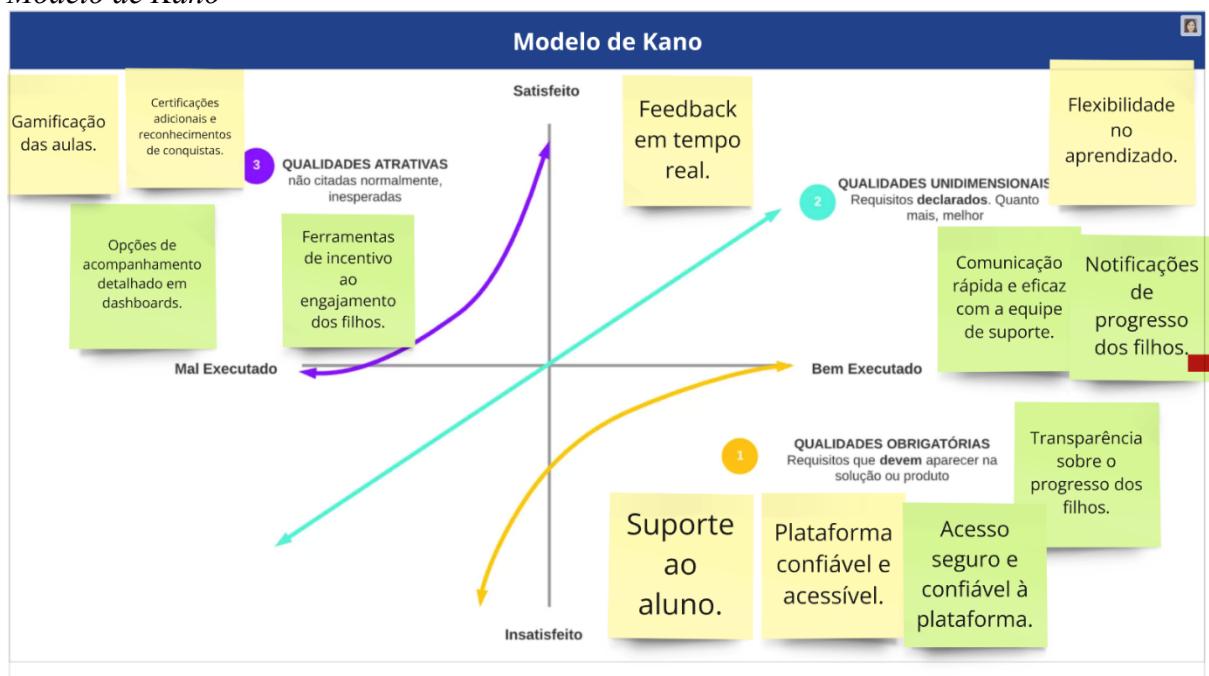
As três categorias principais são: Requisitos Básicos, que são essenciais e cuja ausência causa insatisfação, mas não geram satisfação adicional quando presentes; Requisitos de Desempenho, que aumentam a satisfação de forma proporcional ao seu desempenho; e Requisitos de Atração, que surpreendem positivamente e criam um diferencial competitivo (Berger et al., 1993; Kano et al., 1984).

Além disso, existem os Requisitos Indiferentes, que não afetam a percepção do cliente, e os Requisitos Reversos, cuja presença pode gerar insatisfação em alguns perfis. A aplicação do método ajuda empresas a direcionarem investimentos nos atributos que realmente importam, por meio de pesquisas com perguntas sobre a presença ou ausência de características específicas. O método permite que gestores alinhem a experiência do cliente com as expectativas identificadas, promovendo uma diferenciação em mercados competitivos.

O principal benefício do Modelo de Kano é destacar os atributos que geram maior valor percebido, enquanto a limitação está na natureza mutável das expectativas dos clientes, que podem transformar um requisito diferencial em básico com o tempo. Assim, sua relevância se mantém especialmente em mercados saturados, onde a satisfação e o encantamento do cliente são fundamentais para a diferenciação e construção de relacionamentos duradouros.

A Figura 32 apresenta uma adaptação do Modelo de Kano aplicada no contexto do caso estudado, destacando as percepções distintas de pais e estudantes sobre as características de uma solução educacional. Nesse Modelo, os atributos são organizados conforme seu impacto na satisfação dos usuários, representados por post-its: os verdes refletem as prioridades e expectativas dos pais, enquanto os amarelos mostram as dos estudantes. Essa visualização auxilia na compreensão das diferentes prioridades e percepções de valor de cada grupo.

Figura 33
Modelo de Kano



Nota. Adaptado de *Attractive Quality and Must-Be Quality. Journal of Japanese Society for Quality Control* de Kano et al., (1984)

A análise representada na Figura 32 revela que os pais enfatizam características como segurança, acompanhamento e suporte, evidenciadas pelos post-its verdes. Em contrapartida, os estudantes demonstram preferência por elementos que promovam flexibilidade, engajamento e feedback, ilustrados pelos post-its amarelos. Esse mapeamento evidencia a importância de considerar as diferentes perspectivas dos usuários para desenvolver soluções que equilibrem os requisitos essenciais e os atrativos, garantindo uma experiência abrangente e satisfatória para todos os envolvidos.

Detalhamento para aplicação:

1. Explicação do Modelo de Kano:

- Apresente o conceito do Modelo de Kano e sua relevância na categorização de características como obrigatórias, unidimensionais e atrativas.

2. Classificação das Características:

- Peça aos grupos que classifiquem as necessidades e expectativas levantadas para cada cliente, atribuindo notas que justifiquem sua classificação.

3. Discussão e Consolidação:

- Promova uma discussão em grupo para validar as classificações e consolidar as informações no Miro.

Discussão sobre Etapa IV

- Quais outros itens são críticos para você?
- O que acha das classificações realizadas no Modelo de Kano?
- Há mais alguma ideia ou sugestão que você gostaria de compartilhar sobre esta etapa específica do método?

V. Clusterização e Conclusão das Necessidades dos Clientes

Objetivo: Agrupar e organizar as dores e necessidades identificadas em clusters específicos para cada perfil de cliente, propiciando uma análise detalhada e a definição de estratégias de atuação que sejam coerentes às diferentes percepções.

Ferramentas e técnicas

- Miro: Utilizado para análise e criação de clusters visuais.
- Post-its: Para representar cada dor e necessidade individualmente e facilitar a organização em grupos.

Detalhamento para aplicação

- Retome todas as dores e necessidades identificadas nas etapas anteriores (Mapa da Empatia, Canvas da Proposta de Valor e Modelo de Kano) e distribua os post-its para os participantes, incluindo uma visão geral dos dados levantados.
- Certifique-se de que todos os participantes tenham acesso a essas informações para iniciar o processo de clusterização.

Explicação da Clusterização

- Explique aos participantes que o objetivo da clusterização consiste em agrupar as dores e necessidades similares, facilitando a visualização de padrões e tendências.
- Atribua uma cor ou legenda específica para cada cluster, que poderá ser representado no Miro, com base em categorias como:
 - “Funcionalidades Prioritárias”
 - “Problemas Críticos”
 - “Expectativas Básicas”
 - “Inovações de Produto/Serviço”.

Criação dos Clusters

- Oriente os grupos a organizar os clusters formados, garantindo que os títulos sejam representativos e objetivos para cada grupo identificado.
- Inicie uma etapa de validação cruzada entre os dados de dores e ganhos dos clientes, assegurando que os clusters formados representem as principais tendências de cada público-alvo.

Discussão e Validação

- Promova uma discussão em grupo para validar os clusters formados e analisar os quadros.
- Certifique-se de que todas as informações foram devidamente organizadas no Miro e que os insights coletados sejam relevantes para ações futuras.
- Reforce os clusters criados para cada grupo e apresente os resultados consolidados de forma clara.

Discussão sobre Etapa V

- Quais objetivos essa etapa foi capaz de cumprir para você?
- A etapa ajudou a classificar as dores de forma clara e organizar a informação coletada?
- Há mais alguma ideia ou sugestão que você gostaria de compartilhar sobre esta etapa específica do modelo?

Além das necessidades, a análise das dores dos clientes é igualmente importante para compreender as barreiras e desafios que impactam a experiência do usuário. A Figura

33 demonstra a organização das principais dores identificadas durante as etapas anteriores, ajudando a visualizar e estruturar as áreas problemáticas que precisam ser endereçadas para garantir uma experiência mais satisfatória e efetiva.

Figura 34
Clusterização das Dores dos Clientes



Nota. A Figura 33 destaca a clusterização das dores dos clientes, categorizando preocupações como eficiência, engajamento, segurança e suporte. Essa estrutura permite uma análise direcionada para mitigar os pontos de dor e melhorar a experiência geral dos usuários.

A Figura 34 contém o processo de clusterização das necessidades dos clientes, um passo crítico na Etapa V do método. Esta fase organiza as percepções coletadas em categorias que refletem as expectativas mais relevantes, permitindo uma visão estruturada que facilita a priorização e a tomada de decisões. A categorização das necessidades é essencial para entender as áreas que demandam maior atenção e investimento, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento de soluções estratégicas.

Figura 35
Clusterização das Necessidades dos Clientes

Clusterização das Necessidades dos Clientes					
Eficiência e Produtividade	Interatividade e Engajamento	Segurança e Confiabilidade	Apoio e Suporte	Customização e Flexibilidade	Adicional (se necessário)
Ferramentas que optimizem o tempo de estudo. Relatórios claros sobre o progresso dos filhos.	Funcionalidades gamificadas e interativas. Conteúdos atrativos que mantenham o interesse dos filhos.	Garantias de privacidade. Garantias de que a plataforma seja segura e confiável.	Atendimento ao cliente eficiente. Suporte detalhado para auxiliar na navegação e uso.	Ferramentas de personalização de estudos. Possibilidade de adaptar a experiência de aprendizado.	

Nota. A Figura 34 apresenta a clusterização das necessidades dos clientes, destacando categorias como eficiência, engajamento, segurança e suporte. Cada cluster sintetiza aspectos-chave que direcionam a abordagem estratégica para atender às expectativas dos clientes.

6.5 Resultados dos Grupos Focais

Esta seção apresenta os resultados dos grupos focais conduzidos com o objetivo de validar e refinar o Método *Client Thinking* proposto de identificação das necessidades dos clientes em projetos de gerenciamento. A estrutura desta seção está organizada em quatro partes principais: uma descrição geral dos feedbacks coletados, a categorização das contribuições recebidas, a análise das percepções positivas sobre o método e as principais críticas e sugestões identificadas. Além disso, esta seção inclui a Tabela 23 consolidando as principais sugestões recebidas, indicando se foram implementadas no método final e fornecendo justificativas claras para essas decisões.

Os grupos focais destacaram a aplicabilidade prática do método em contextos variados, sua clareza nas etapas propostas e a flexibilidade da estrutura modular, características que foram amplamente elogiadas pelos participantes. Ferramentas colaborativas, como o Miro, foram mencionadas como elementos que potencializam a

interação e o engajamento entre os *stakeholders*, corroborando estudos anteriores sobre a importância de instrumentos adaptáveis em modelos gerenciais (Field, 2000). No entanto, também emergiram críticas construtivas e sugestões de melhoria, como a necessidade de maior detalhamento em etapas específicas, especialmente na análise comportamental, que é considerada um componente crítico em modelos de identificação de necessidades (Farnsworth & Boon, 2010).

Para consolidar os *feedbacks* e facilitar a análise, foi elaborada a Tabela 23, destacando as principais sugestões, a decisão sobre sua implementação no método revisado e a justificativa para cada decisão:

Tabela 30*Análise das Sugestões dos Participantes de cada Grupo Focal e sua Implementação ou não na versão final do Método Client Thinking*

ID	Participante / Grupo Focal	Sugestão	Aplicação no método Final?	Justificativa
1	Participante 1 (GF1); Participante 3 (GF3)	Incluir imagens e fluxogramas visuais para facilitar a compreensão.	Sim	Ajustado o sequenciamento e distribuição das imagens
2	Participante 3 (GF1)	Detalhar melhor o uso prático do método em contextos reais.	Sim	Ajustado cada etapa e exemplo a nova sequência
3	Participante 4 (GF1), Participante 6 (GF1)	Simplificar termos como ' <i>Stakeholders</i> ' e 'Clientes' e revisar traduções para evitar ambiguidades.	Sim	Revisado e ajustado
4	Participante 6 (GF1); Participante 5 (GF2)	Adicionar uma matriz GUT para ajudar na priorização das necessidades identificadas.	Não	O Modelo de Kano foi usado para classificar as dores e necessidades
5	Participante 2 (GF1); Participante 3 (GF2)	Integrar ferramentas funcionais no método e validar automaticamente quadrantes preenchidos.	Não	No momento o foco é o processo em si. Automação, e demais serão avaliados em momento futuro
8	Participante 2 (GF3); Participante 5 (GF1)	Desenvolver um aplicativo que permita executar automaticamente etapas do método.	Não	No momento o foco é o processo em si. Automação, e demais serão avaliados em momento futuro
9	Participante 4 (GF2), Participante 1 (GF2)	Criar fluxogramas claros e explicar conexões lógicas entre as etapas do método.	Sim	Ajustado o sequenciamento e distribuição das imagens, bem como inclusão de entradas
11	Participante 5 (GF3), Participante 4 (GF3)	Adicionar comparações com métodos tradicionais, como <i>Design Thinking</i> , para contextualizar etapas.	Sim	Ajustado para detalhar mais na tese e no método
12	Participante 2 (GF4), Participante 1 (GF2)	Oferecer exemplos reais consistentes com as necessidades práticas do método.	Não	Isso será feito em momento futuro em aplicações reais
13	Participante 5 (GF1)	Incluir exemplos fictícios no método, garantindo consistência com seu propósito.	Não	Já havia sido feito

Tabela 23

*Análise das Sugestões dos Participantes de cada Grupo Focal e sua Implementação ou não na versão final do Método Client Thinking
(conclusão)*

ID	Participante / Grupo Focal	Sugestão	Aplicação no método Final?	Justificativa
14	Participante 1 (GF4)	Adaptar o processo a diferentes cenários, permitindo flexibilidade no uso.	Não	O método poderá ser aplicado em vários cenários apresentar outros exemplos no momento não faria sentido
15	Participante 7 (GF4)	Criar personagens realistas baseadas em entrevistas anteriores para maior empatia no processo.	Não	Cada aplicação é única. O exemplo simulado que foi usado já atende a este propósito
16	Participante 5 (GF4), Participante 6 (GF4)	Documentar alterações no método conforme feedback recebido e sugestões em tempo real.	Sim	O método já possibilita isso, pois poderá incluir novos post-its
17	Participante 4 (GF4)	Mover a Clusterização Etapa V para a Etapa IV depois do Canvas de Proposta de Valor	Sim	Foi realizado para agrupar as Dores e Necessidades do Canvas de Valor e de entrada para o Modelo de Kano
18	Participante 8 (GF4)	Adicionar explicações detalhadas no manual do método para suporte aos usuários.	Sim	Incluído na nova versão
19	Participante 3 (GF4), Participante 7 (GF4)	Explorar gamificação para engajar participantes no uso do método.	Não	No momento o foco é o processo em si. Gamificação, e outros incrementos serão avaliados em momento futuro
20	Participante 2 (GF4), Participante 4 (GF2)	Incorporar gráficos para melhorar a visualização e reforçar engajamento dos stakeholders.	Não	No momento o foco é o processo em si. Outros incrementos serão avaliados em momento futuro
21	Participante 5 (GF2)	Incluir um disclaimer inicial explicando os limites e objetivos do método.	Sim	Incluído na nova versão
22	Participante 6 (GF1), Participante 5 (GF2)	Ampliar o quadro no Miro para melhor visualização.	Sim	Incluído na nova versão

Nota. A Tabela 23 apresenta um resumo das principais sugestões coletadas durante cada um dos grupos focais, organizadas por participante e grupo focal. Cada sugestão foi avaliada quanto à sua inclusão no método final, com justificativas detalhadas para as decisões tomadas.

6.6 Estrutura do Método (Versão Revisada)

Nesta seção, será apresentada a versão revisada do Método *Client Thinking* para identificação das necessidades dos clientes, desenvolvida a partir de análises e feedback dos grupos focais, além da percepção crítica do autor. O objetivo principal é demonstrar como as alterações realizadas contribuíram para aprimorar a aplicabilidade e a eficácia do método atendendo às limitações identificadas.

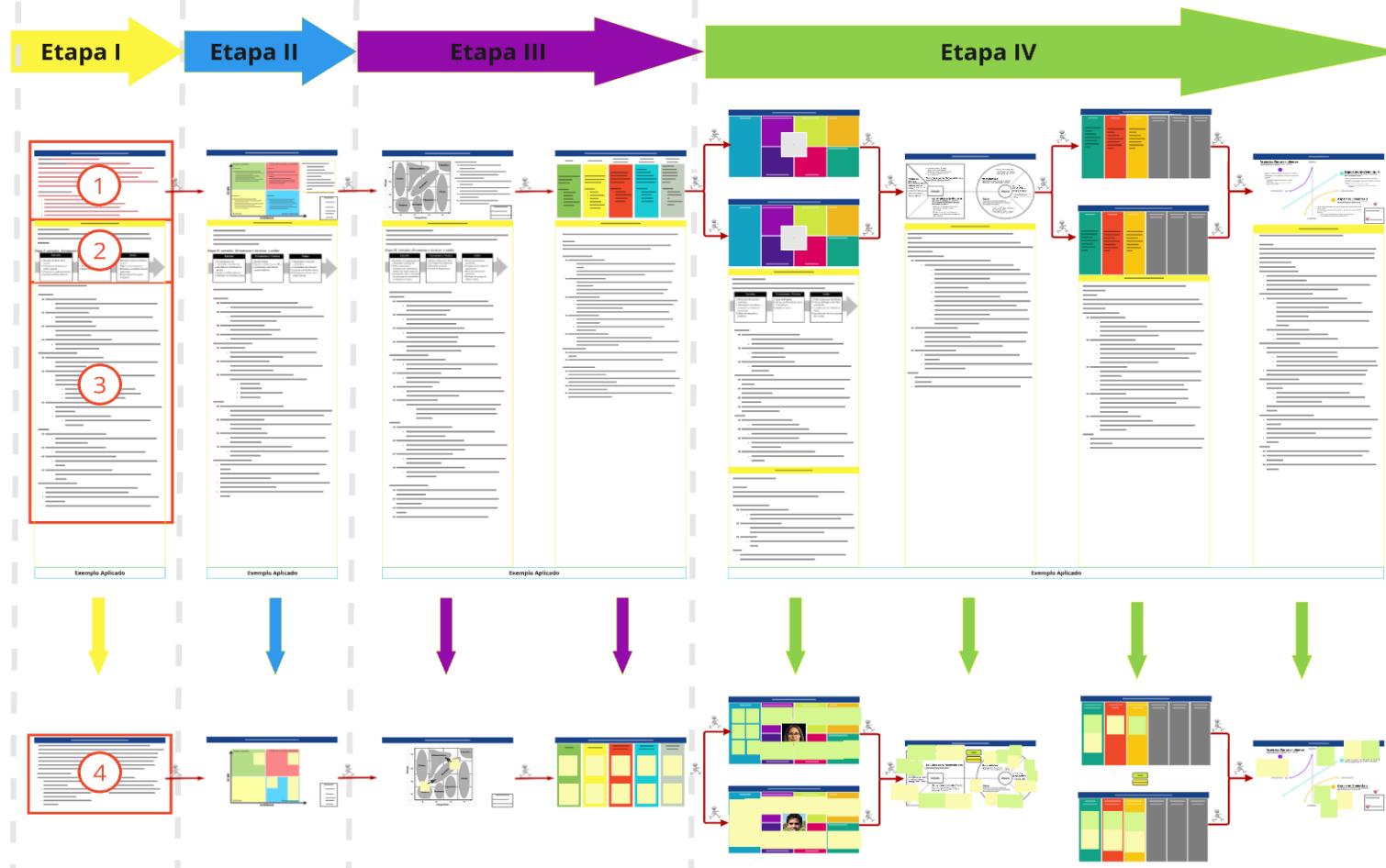
A Figura 35 ilustra o método revisado em quatro etapas principais (I a IV), organizadas sequencialmente para facilitar sua aplicação. Cada etapa destaca as limitações do método inicial, identificadas pelos grupos focais, e descreve as alterações implementadas, evidenciando seus motivos e benefícios. A Etapa I, por exemplo, é detalhada em itens de 1 a 4, conforme descrito a seguir:

1. Item 1 - Quadro Atualizado: denominado "Método Revisado conforme Sugestões do Grupo Focal e Percepção do Autor", é apresentado para cada etapa. Este quadro reflete as melhorias realizadas, organizadas de maneira clara e alinhada às necessidades identificadas durante o processo de revisão. E apresenta o quadro a "ser preenchido" com instruções no mesmo;
2. Item 2 - Representação estruturada dos processos apresentando as "entradas" (dados e informações iniciais), "ferramentas e técnicas" utilizadas durante a execução, e as "saídas" esperadas ao final da etapa. Essa organização visual atende a solicitações de grupo focal, e facilita o entendimento prático do método;
3. Item 3 - Roteiro de Preenchimento: Um conjunto de instruções objetivas é fornecido para cada etapa, orientando o preenchimento e o uso do quadro revisado. O roteiro inclui orientações práticas que garantem a aplicação eficiente e consistente do Método;
4. Exemplo Aplicado: Cada etapa termina com um exemplo fictício de preenchimento do quadro revisado. Este exemplo ilustra como o modelo funciona na prática, detalhando as informações inseridas e os resultados esperados, reforçando a aplicabilidade do método.

A Figura 35 ilustra conexão entre as Etapas I a IV, representada por setas que indicam o fluxo lógico do método. Isso reforça o caráter sequencial e iterativo dele, permitindo uma visualização clara do progresso entre as etapas.

Figura 36 Método revisado conforme resultado dos Grupos Focais

Método revisado conforme resultado dos Grupos Focais



Nota. Nota. A Figura 35 ilustra o método revisado para identificação das necessidades dos clientes, dividido em etapas sequenciais (Etapa I a Etapa IV). Cada etapa é representada com seus respectivos componentes: quadro a ser preenchido, roteiro de preenchimento e exemplo aplicado.

A Figura 35 apresenta o Método *Client Thinking* revisado dividido em quatro etapas principais (Etapas I a IV), organizado de forma sequencial para facilitar a compreensão e a aplicação. Cada etapa inicia com uma breve explicação sobre as limitações do método inicial, identificadas a partir de análises e sugestões dos grupos focais. As alterações implementadas são descritas, com destaque para os motivos e benefícios gerados por essas modificações. Cada etapa é detalhada seguindo uma estrutura padronizada, no caso da Etapa I com itens de 1 a 4.

6.6.1 Etapa I - Definição de Objetivos e Alinhamento Inicial

A Etapa I do método foi revisada com base nas melhorias propostas pelos participantes do Grupos Focais, conforme descrito na Tabela 23. A versão inicial apresentava limitações relacionadas à clareza na definição de objetivos, alinhamento inicial e aplicação prática do Método. Para solucionar essas questões, as alterações implementadas simplificaram e organizaram os campos de preenchimento, incluindo instruções para facilitar sua utilização. A estrutura revisada (Figura 36) está mais funcional e adaptada às necessidades dos usuários, com campos claros para o registro de informações sobre o objetivo do projeto, contexto e justificativa. Essas melhorias reforçaram a usabilidade e a eficácia do processo de definição de objetivos e alinhamento inicial, tornando a aplicação do método mais prática e eficiente. A seguir, serão apresentadas as sugestões identificadas, organizadas pelo número de identificação (ID), participante e grupo focal (GF):

1. **Sugestão ID 2 - Participante 3 (GF1):** A proposta de detalhar melhor o uso prático do método em contextos reais foi aplicado na reformulação do quadro. A estrutura agora inclui campos mais específicos e organizados, como o detalhamento de "Objetivo SMART" e a inclusão de exemplos práticos para facilitar a compreensão.
2. **Sugestão ID 1 - Participante 1 (GF1); Participante 3 (GF3):** A recomendação de incluir imagens para facilitar a compreensão visual foi acatada. O quadro atualizado é complementado com exemplos visuais que reforçam a aplicação do método e aumentam sua clareza.
3. **Sugestão ID 18 - Participante 8 (GF4):** A inclusão de explicações detalhadas no manual do método, sugerida para suporte aos usuários, foi implementada. O roteiro de aplicação foi revisado, incorporando descrições objetivas para cada etapa do processo.

4. **Sugestão ID 22 - Participante 6 (GF1); Participante 5 (GF2):** A ampliação do quadro no Miro foi realizada, conforme indicado pelos participantes, otimizando a visualização e facilitando o preenchimento dos campos durante o uso.
5. **Sugestão ID 16 - Participante 6 (GF4):** O registro de feedbacks recebidos e sugestões em tempo real foi incorporado, tornando o método mais responsivo e dinâmico durante sua aplicação.

Figura 37 Quadro da Etapa I revisado conforme sugestões do grupo focal
Quadro da Etapa I revisado conforme sugestões do grupo focal

Definição de Objetivos e Alinhamento Inicial
<p>Título: Digite aqui o título do projeto</p> <p>Objetivo SMART: Digite aqui o objetivo SMART do projeto...</p> <p>Específico: O que será feito? Ex.: <i>Desenvolver uma plataforma personalizada.</i></p> <p>Mensurável: Como avaliar? Ex.: <i>80% dos usuários relatam melhorias.</i></p> <p>Alcançável: É viável? Ex.: <i>Usar metodologias como Design Thinking.</i></p> <p>Relevante: Por que é importante? Ex.: <i>Atender à demanda por soluções digitais.</i></p> <p>Temporal: Qual o prazo? Ex.: <i>Concluir em até 12 meses.</i></p> <p>Contexto e Justificativa:</p> <p>Insira aqui o contexto e justificativa do projeto...</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Qual problema ou oportunidade o projeto busca resolver?</i> • <i>Quais são as principais dores ou necessidades dos stakeholders?</i> • <i>Como o projeto agrega valor aos usuários ou à organização?</i> • <i>Existe alguma demanda do mercado ou tendência que justifique o projeto?</i> • <i>Quais seriam as consequências de não realizar este projeto?</i>

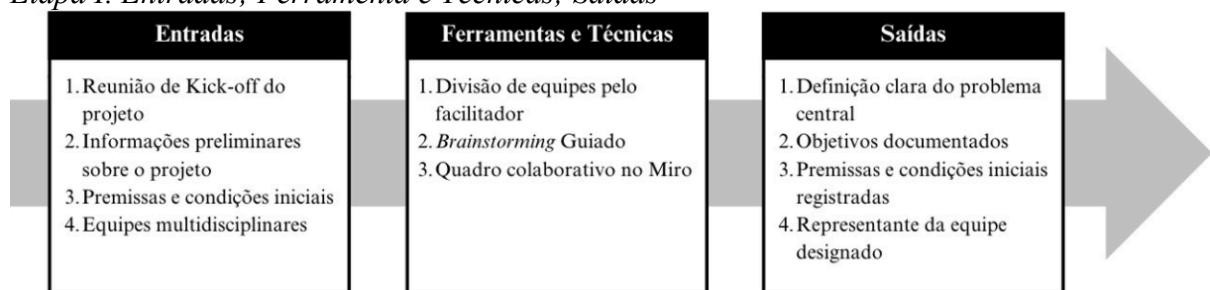
Nota. A Figura 36 apresenta o quadro revisado para a Etapa I, com campos aprimorados para facilitar a definição de objetivos SMART, contexto e justificativas, otimizando a clareza e a aplicabilidade prática do método.

6.6.1.1 Etapa I – Roteiro de Aplicação

Objetivo da Etapa I: Definir o problema central, alinhar expectativas entre os participantes e documentar os objetivos do projeto com base em premissas e condições iniciais.

Figura 38

Etapa I. Entradas; Ferramentas e Técnicas; Saídas



Nota. A Figura 37 reflete a etapa inicial do método revisado, que foi adaptada para integrar novas ferramentas e práticas, como o uso do quadro colaborativo no Miro e o brainstorming guiado. Essas mudanças buscam melhorar a clareza e a organização do processo, além de fomentar a participação ativa das equipes multidisciplinares desde o início do projeto.

Entradas

1. Reunião de *Kick-off* do Projeto:

- Reunir os participantes para introduzir o projeto, definir o escopo inicial e alinhar expectativas.

2. Informações Preliminares:

- Disponibilizar dados e contexto relevante sobre o projeto para subsidiar as discussões.

3. Premissas e Condições Iniciais:

- Registrar as condições e limitações iniciais que possam impactar o andamento do projeto.

4. Formação de Equipes Multidisciplinares:

- Dividir os participantes em equipes com perfis variados, garantindo diversidade de perspectivas.

Ferramentas e Técnicas

1. Divisão de Equipes pelo Facilitador:

- Organizar os grupos de forma eficiente e explicar o papel de cada integrante na etapa.

2. Brainstorming Guiado:

- Conduzir a equipe para identificar problemas centrais e listar os objetivos do projeto.
- Perguntas norteadoras:
 - Quais problemas estamos tentando resolver?
 - Quem são os principais *stakeholders* envolvidos?
 - Qual é o impacto esperado do projeto?

3. Quadro Colaborativo no Miro:

- Utilizar a ferramenta para registrar, organizar e categorizar ideias de forma visual.
- Exemplo de organização no quadro:
 - Colunas para problemas, objetivos SMART e premissas registradas.

Saídas

1. Definição Clara do Problema Central:

- Consolidar o problema a ser resolvido pelo projeto com base nas discussões do grupo.

2. Objetivos do Projeto Documentados:

- Formalizar os objetivos SMART em consenso com o grupo.

3. Premissas e Condições Iniciais Registradas:

- Garantir que as limitações e premissas sejam compreendidas por todos.

4. Designação de Representante da Equipe:

- Escolher um membro para representar o grupo nas próximas etapas.

Dicas para o Facilitador

- Explique o propósito da etapa antes de iniciar as atividades.
- Garanta que o brainstorming seja focado e produtivo.

- Utilize recursos visuais (post-its, cores, categorias) no Miro para facilitar a organização.
- Valide os resultados com os participantes antes de encerrar a etapa.

6.6.1.2 Etapa I – Exemplo aplicado

A Figura 41 apresenta um exemplo aplicado da Etapa I do método revisado, ilustrando a "Definição de Objetivos e Alinhamento Inicial" com um caso fictício: o desenvolvimento de uma plataforma de educação online personalizada. Este exemplo demonstra como o modelo pode ser utilizado para definir objetivos claros, contextualizar as necessidades dos stakeholders e justificar a aplicação do método em um cenário prático.

Figura 39

Etapa I – Exemplo Aplicado

Definição de Objetivos e Alinhamento Inicial	
Título: Desenvolvimento de uma Plataforma de Educação Online Personalizada	
Objetivo SMART: Desenvolver uma plataforma de educação online personalizada que ofereça aprendizado adaptado ao perfil dos estudantes, funcionalidades interativas, segurança de dados e ferramentas de monitoramento detalhado para os pais, garantindo melhorias no engajamento e desempenho acadêmico de pelo menos 80% dos usuários, por meio da aplicação de framework do <i>Design Thinking</i> , alinhada à crescente demanda por soluções educacionais personalizadas, com implementação prevista dentro de 12 meses .	
Contexto e Justificativa:	
Para Estudantes Universitários	Para Pais de estudantes
<ul style="list-style-type: none"> • Buscam aprendizado eficaz e adaptado às suas preferências. • Enfrentam desafios como sobrecarga de estudos e falta de engajamento em plataformas tradicionais. • Necessitam de soluções eficientes e interativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupam-se com a segurança dos dados e a qualidade do conteúdo. • Querem acompanhar o progresso dos filhos por meio de relatórios claros

Nota. A Figura 38 exemplifica a aplicação prática do método revisado na Etapa I, destacando a importância de objetivos SMART para orientar o projeto e de um contexto bem definido para justificar sua relevância. O exemplo também evidencia como as necessidades de diferentes stakeholders podem ser integradas ao processo de design e desenvolvimento da solução proposta.

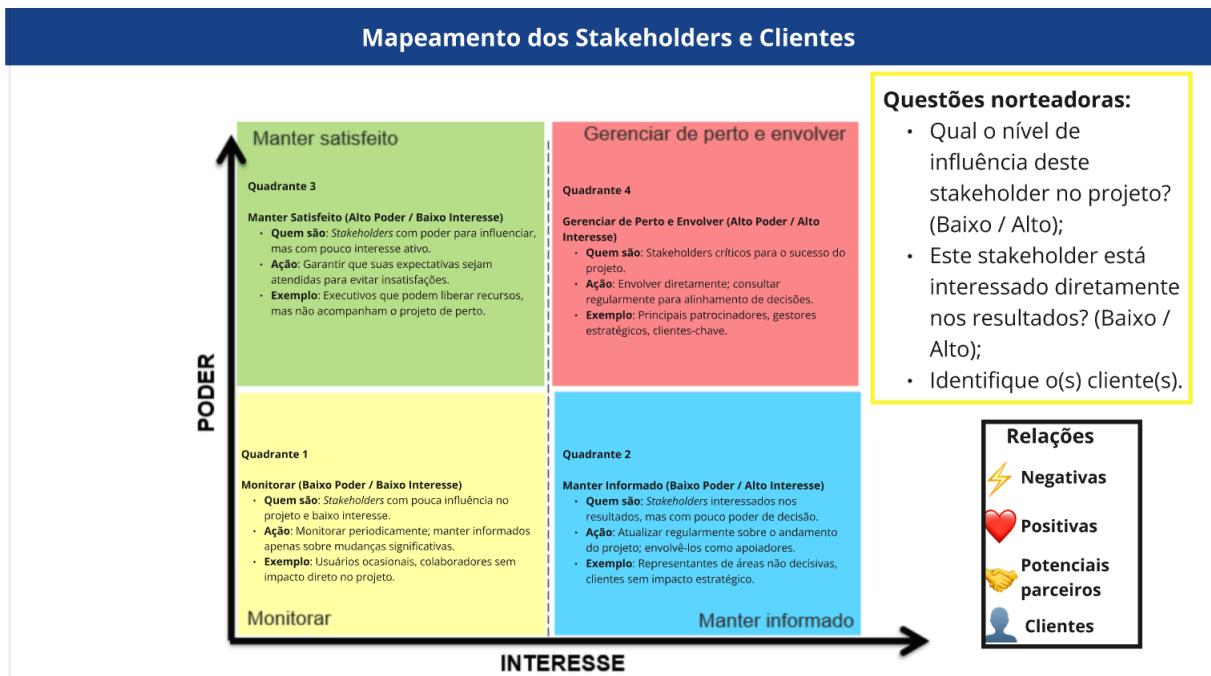
6.6.2 Etapa II - Mapeamento dos *Stakeholders* e Clientes

A Etapa II do método foi revisada (Figura 39) com base nas melhorias propostas pelos grupos focais, conforme detalhado na Tabela 23. A versão inicial apresentava limitações relacionadas ao detalhamento do mapeamento dos *stakeholders*, sua categorização e a identificação de relações-chave entre os participantes. As alterações realizadas visaram aprimorar a clareza, introduzir ferramentas de visualização e facilitar o uso prático do modelo.

A estrutura revisada da Etapa II está mais funcional e adaptada às necessidades dos usuários, com campos claros para o registro de informações sobre o mapeamento dos stakeholders e clientes, abrangendo seu poder, interesse e as relações entre eles. Essas melhorias reforçaram a usabilidade e a eficácia do processo de mapeamento e identificação dos principais stakeholders. A seguir, serão apresentadas as sugestões identificadas, organizadas pelo número de identificação (ID), participante e grupo focal (GF):

1. **Sugestão ID 3 - Participante 2 (GF2):** A recomendação de utilizar ferramentas visuais no mapeamento foi implementada, incorporando quadros categorizados para análise de poder e interesse.
2. **Sugestão ID 8 - Participante 5 (GF2):** Adicionada uma matriz com categorias para facilitar o entendimento das relações entre stakeholders e clientes.
3. **Sugestão ID 14 - Participante 1 (GF1):** A inclusão de exemplos aplicados para demonstrar o uso da matriz foi realizada para aprimorar o entendimento dos participantes.
4. **Sugestão ID 20 - Participante 3 (GF2):** A utilização de ícones para representar relações positivas, negativas e neutras entre os stakeholders foi adotada no quadro final.

Figura 40 Quadro da Etapa II revisado conforme sugestões do grupo focal
Quadro da Etapa II revisado conforme sugestões do grupo focal

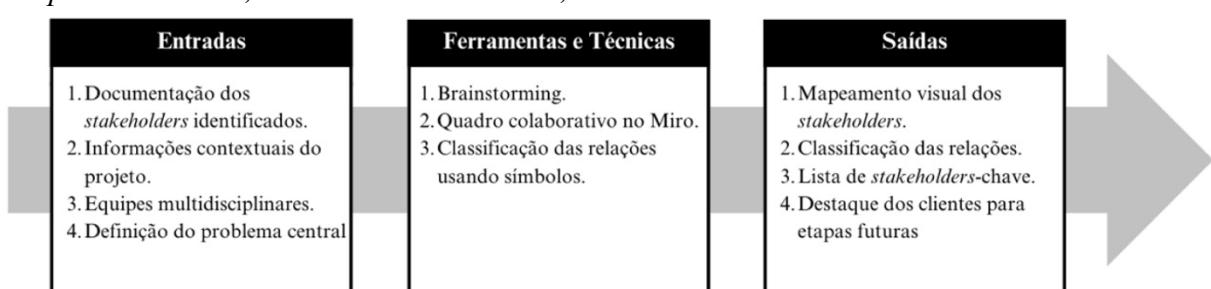


Nota. A Figura 39 reflete as alterações realizadas no quadro original da Etapa II, destacando a inclusão de perguntas norteadoras e legendas para facilitar a classificação e segmentação dos *stakeholders*. Essas melhorias visam tornar o mapeamento mais prático e acessível, promovendo uma estratégia de engajamento mais eficaz com base no grau de poder e interesse de cada *stakeholder*.

6.6.2.1 Etapa II – Roteiro de Aplicação

Objetivo da Etapa II: Identificar e mapear os *stakeholders* e clientes do projeto, classificando-os de acordo com o nível de poder e interesse, e mapeando as relações entre eles para guiar as próximas etapas.

Figura 41 Etapa II. Entradas; Ferramenta e Técnicas; Saídas
Etapa II. Entradas; Ferramenta e Técnicas; Saídas



Nota. A Figura 40 apresenta as entradas, ferramentas e técnicas, e saídas da Etapa II do método revisado. Nesta etapa, foram incorporados elementos que promovem uma análise

estruturada dos *stakeholders* e clientes identificados, facilitando o mapeamento visual e a classificação das relações. A inclusão de ferramentas como *brainstorming* e quadros colaborativos no Miro foi fundamental para promover discussões interativas e dinâmicas entre as equipes multidisciplinares.

Entradas

1. **Documentação dos Stakeholders Identificados:**
 - Utilize informações coletadas previamente na Etapa I.
2. **Informações Contextuais do Projeto:**
 - Apresente o cenário e os detalhes relevantes para ajudar na identificação dos *stakeholders*.
3. **Equipes Multidisciplinares:**
 - Mantenha as equipes da Etapa I.
4. **Definição do Problema Central:**
 - Certifique-se de que o problema principal já esteja claro.

Ferramentas e Técnicas

1. **Brainstorming:**
 - Conduza discussões para identificar *stakeholders* e suas respectivas influências no projeto.
2. **Quadro Colaborativo no Miro:**
 - Utilize a ferramenta para registrar os nomes e conexões na matriz de poder x interesse.
3. **Classificação das Relações Usando Símbolos:**
 - Atribua ícones ou cores para diferenciar relações:
 - Positiva (❤);
 - Negativa (⚡);
 - Potenciais Parceiros (🤝); e
 - Clientes (👤).

Saídas

1. Mapeamento Visual dos *Stakeholders*:

- Posicione os stakeholders na matriz de poder x interesse (manter informado, monitorar, manter satisfeito, gerenciar de perto).

2. Classificação das Relações:

- Registre as conexões (positivas, negativas, neutras ou potenciais) com setas ou linhas.

3. Destaque dos Clientes para Etapas Futuras:

- Identifique os clientes prioritários que serão foco das próximas análises e decisões.

Dicas para o Facilitador

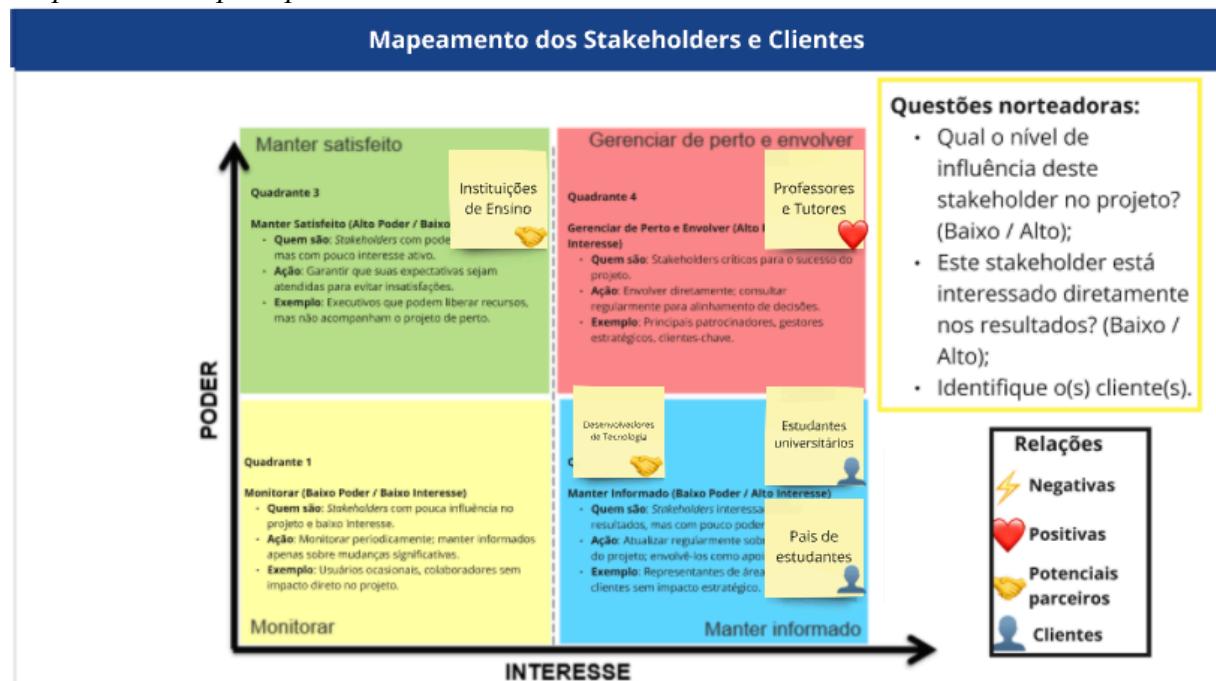
- Explique o propósito da matriz de poder x interesse e como ela será usada.
- Certifique-se de que as equipes compreendem as categorias de relações (positiva, negativa etc.).
- Valide o posicionamento e a classificação final dos stakeholders com o grupo antes de encerrar a atividade.
- Utilize a legenda visual e cores para simplificar o entendimento do mapa.

6.6.2.2 Etapa II – Exemplo aplicado

A Figura 41 apresenta um exemplo aplicado da Etapa II do método revisado, ilustrando o mapeamento dos *stakeholders* e clientes em um contexto fictício. Nesta etapa, os stakeholders foram posicionados em quadrantes de acordo com seu nível de poder e interesse, utilizando o modelo de matriz de priorização. As categorias “Monitorar”, “Manter satisfeito”, “Gerenciar de perto e envolver” e “Manter informado” refletem diferentes estratégias de engajamento, de acordo com as características de cada grupo.

Os *stakeholders* foram classificados com base nas questões norteadoras apresentadas, que incluem análise do nível de influência e interesse no projeto, bem como a identificação de possíveis relações. Cada quadrante é complementado com exemplos de *stakeholders*, como “Estudantes universitários” e “Professores e tutores”, para demonstrar a aplicação prática da matriz em um projeto voltado para educação personalizada.

Figura 42
Etapa II – Exemplo Aplicado



Nota. A Figura 41 exemplifica como o método permite identificar e priorizar de forma visual e estratégica. A classificação facilita a definição de ações específicas para engajar stakeholders críticos e gerenciar potenciais desafios. Os resultados desta etapa são fundamentais para alinhar as expectativas e estratégias nas fases subsequentes do projeto.

6.6.3 Etapa III – Parte I - Análise Sociodinâmica dos Clientes

Conforme evidenciado na Tabela 23, ID 18, a sugestão apresentada pelo Participante 8 (GF4) de “Adicionar explicações detalhadas no manual do método para suporte aos usuários” foi plenamente atendida nesta revisão. A alteração incluiu não apenas a modificação nos campos de preenchimento do Quadro representado na Figura 42. Além disso, o roteiro de preenchimento foi revisado e aprimorado para oferecer orientações mais detalhadas e práticas, atendendo às necessidades identificadas.

A Figura 42 apresenta o quadro revisado da Etapa III do método, com foco na Análise Sociodinâmica dos Clientes. Essa análise permite mapear as atitudes e influências dos stakeholders e clientes em relação ao projeto, classificando-os em categorias de sinergia e antagonismo. O eixo vertical representa níveis crescentes de sinergia (positivo), enquanto o eixo horizontal reflete níveis crescentes de antagonismo (negativo).

As categorias de sinergia incluem:

1. **Zelotes**: Stakeholders que apoiam o projeto de maneira proativa e intransigente, sendo fortes aliados.
2. **Influenciadores**: Aqueles que colaboramativamente, influenciando positivamente outros stakeholders.

As categorias de antagonismo incluem:

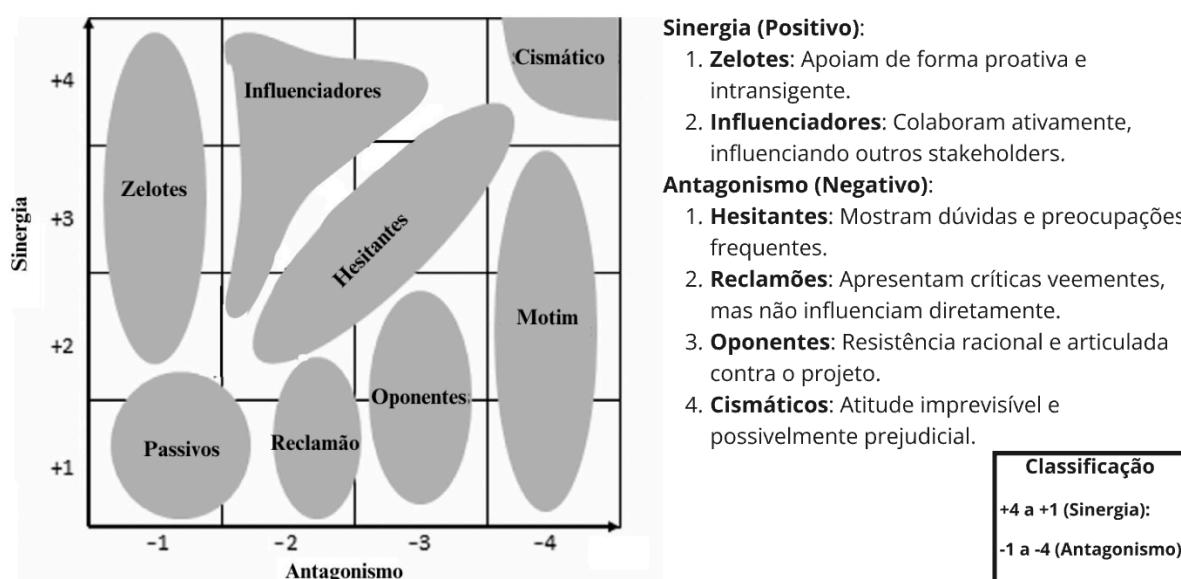
1. **Hesitantes**: Demonstram dúvidas e preocupações, podendo requerer maior atenção.
2. **Reclamões**: Expressam críticas veementes, mas não exercem influência direta.
3. **Oponentes**: Oferecem resistência racional e articulada contra o projeto.
4. **Cismáticos**: Exibem atitudes imprevisíveis e potencialmente prejudiciais.

A matriz também incorpora categorias intermediárias, como **Passivos**, que têm pouca interação, e **Motim**, que representa uma combinação de resistência ativa e comportamentos críticos. Esse modelo revisado foi ajustado com base no feedback do grupo focal para tornar a classificação mais clara e funcional.

Figura 43

Quadro da Etapa III – Parte I revisado conforme sugestões do grupo focal

Análise Sociodinâmica dos Clientes



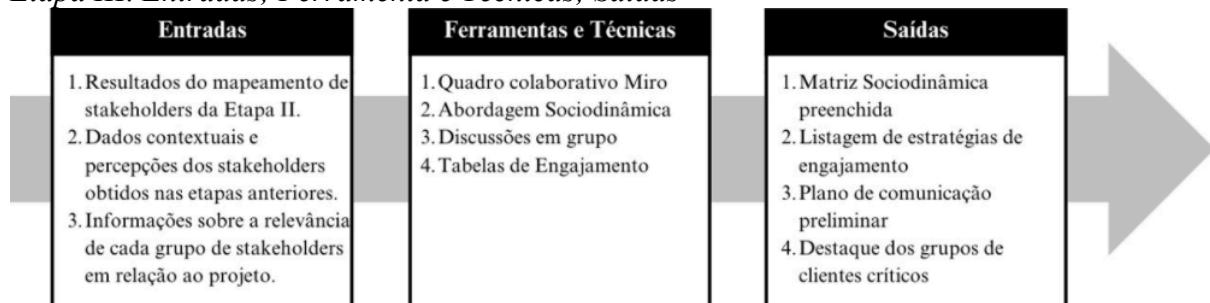
Nota. A matriz apresentada na Figura 42 aprimora a capacidade de identificar padrões comportamentais entre stakeholders e clientes, fornecendo uma base estruturada para

estratégias de engajamento e mitigação de riscos. O modelo atualizado considera nuances de comportamento e influência, aumentando sua aplicabilidade prática em projetos de diferentes contextos.

6.6.3.1 Etapa III – Parte I - Roteiro de Aplicação

Objetivo da Etapa III - Parte I: Realizar a análise das atitudes e influências dos clientes em relação ao projeto, classificando-os em categorias de sinergia e antagonismo, a fim de criar estratégias de engajamento mais eficazes.

Figura 44 Etapa III. Entradas; Ferramenta e Técnicas; Saídas
Etapa III. Entradas; Ferramenta e Técnicas; Saídas



Nota. A Figura 43 apresenta a estrutura da Etapa III, que engloba as entradas, ferramentas e técnicas, e as saídas relacionadas à análise sociodinâmica dos clientes. Essa etapa é baseada nos resultados obtidos na Etapa II, incorporando dados contextuais e percepções dos clientes.

Entradas

1. Resultados do Mapeamento dos *Stakeholders* (Etapa II):

- Utilize as informações sobre poder, interesse e relações identificadas anteriormente.

2. Dados Contextuais do Projeto:

- Inclua elementos que expliquem o ambiente, desafios e características dos stakeholders.

3. Percepções e Feedback dos *Stakeholders*:

- Informações coletadas em etapas ou interações anteriores que ajudem na análise sociodinâmica.

4. Relevância dos Grupos Identificados:

- Defina critérios de importância para classificar os grupos conforme sua influência no projeto.

Ferramentas e Técnicas

1. Quadro Colaborativo no Miro:

- Registre e organize as informações em tabelas, gráficos ou clusters para facilitar a visualização.

2. Abordagem Sociodinâmica:

- Classifique os clientes usando a matriz de sinergia (+4 a +1) e antagonismo (-1 a -4).

3. Discussões em Grupo:

- Realize sessões colaborativas para validar as percepções sobre os grupos e refinar a classificação.

4. Tabelas de Engajamento:

- Estruture as informações de engajamento em colunas, como:
 - Cliente, Classificação (sociodinâmica), Estratégia de Engajamento, Método de Comunicação, Objetivo da Estratégia.

Saídas

1. Matriz Sociodinâmica Preenchida:

- Posicione os clientes e *stakeholders* na matriz, indicando sinergia ou antagonismo.

2. Listagem de Estratégias de Engajamento:

- Detalhe ações específicas para cada categoria, alinhadas ao grau de influência e atitude, na tela auxiliar

3. Plano de Comunicação Preliminar:

- Proponha métodos e canais de comunicação para abordar cada grupo de forma eficaz.

4. Destaque dos Grupos Críticos de Clientes:

- Identifique os grupos que exigem atenção prioritária para o sucesso do projeto.

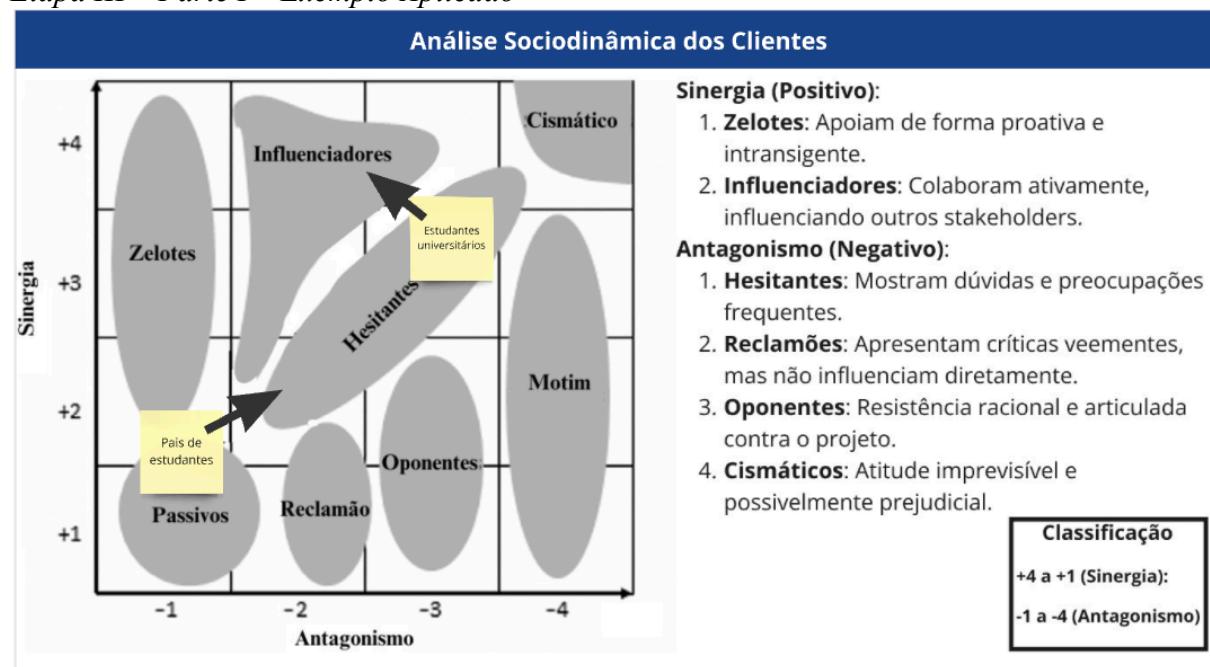
Dicas para o Facilitador

- Explique a Matriz:** Diferencie sinergia (+) e antagonismo (-) com exemplos práticos.
- Oriente o Posicionamento:** Pergunte: Apoia, é neutro ou resiste? Qual o impacto?
- Proponha Estratégias:** Foque em mitigar resistência e fortalecer apoio.
- Valide com o Grupo:** Confirme consenso antes de concluir.

6.6.3.2 Etapa III – Parte I - Exemplo aplicado

A Figura 44 ilustra um exemplo aplicado da Análise Sociodinâmica dos Clientes, utilizando a matriz revisada apresentada na Etapa III. Nesse exemplo, os stakeholders foram distribuídos nos quadrantes da matriz conforme o grau de sinergia ou antagonismo identificado no projeto. Os "Estudantes Universitários" foram classificados como influenciadores, devido ao seu impacto positivo e colaboração ativa no desenvolvimento das soluções. Já os "Pais de Estudantes" foram posicionados como passivos, refletindo um menor nível de interação, apesar de sua relevância no contexto do projeto. A matriz possibilita uma análise aprofundada das dinâmicas entre os stakeholders, diferenciando grupos de alta sinergia, como zelotes e influenciadores, daqueles com características de antagonismo, como reclamões e opositores. Essa categorização fornece subsídios para a definição de estratégias específicas de engajamento e comunicação.

Figura 45
Etapa III – Parte I – Exemplo Aplicado



Nota. A classificação apresentada no exemplo aplicado demonstra a funcionalidade prática da matriz revisada, permitindo a identificação clara de grupos prioritários e estratégias direcionadas para engajamento eficaz. A análise sociodinâmica é um passo essencial para alinhar expectativas e maximizar o impacto positivo dos stakeholders no projeto.

Etapa III – Parte II

A Figura 45 apresenta o Quadro da Etapa III – Parte II revisado, conforme sugestões do grupo focal, abordando as Estratégias de Engajamento e Métodos de Comunicação. Este quadro organiza as informações essenciais para planejar e implementar ações específicas para cada cliente ou grupo identificado, considerando suas características Sociodinâmicas. O primeiro campo, "Cliente", identifica o grupo ou indivíduo a ser analisado, enquanto o campo "Classificação" associa o cliente a categorias da análise sociodinâmica, como zelotes, influenciadores ou reclamões.

A coluna "Estratégia de Engajamento" descreve ações específicas para maximizar a colaboração ou mitigar resistências, exemplificando ações como reuniões para esclarecer dúvidas. Já a coluna "Métodos de Comunicação" sugere ferramentas e canais para manter o alinhamento, como videoconferências e relatórios. Por fim, "Objetivo da Estratégia" define os resultados esperados, como fortalecimento do engajamento e colaboração. Este quadro revisado reflete as melhorias sugeridas, facilitando o planejamento estratégico e promovendo a comunicação efetiva entre os clientes.

Figura 46

Quadro da Etapa III – Parte II revisado conforme sugestões do grupo focal

Estratégias de Engajamento e Métodos de Comunicação				
Cliente	Classificação	Estratégia de Engajamento	Métodos de Comunicação	Objetivo da Estratégia
<p>Nome ou grupo do cliente a ser analisado.</p> <p>Exemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Cliente A"; • "Equipe Técnica"; • "Patrocinador Principal" 	<p>Inserir a categoria conforme análise Sociodinâmica:</p> <p>Exemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zelotes; • Influenciado; • Passivo; • Reclamão; • Oponente;ou • Cismático 	<p>Ação específica para engajar o cliente ou reduzir a resistência.</p> <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Realizar reuniões para esclarecer dúvidas." 	<p>Canais e ferramentas utilizados para manter contato e alinhar objetivos.</p> <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Videoconferências e relatórios semanais." 	<p>Resultado esperado da estratégia de engajamento aplicada ao cliente.</p> <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Fortalecer colaboração e engajamento ativo."

Nota. O Quadro da Figura 45 foi aprimorado para incluir campos que detalham ações estratégicas e seus métodos de aplicação, alinhados ao feedback recebido durante os grupos focais. Essa estrutura revisada auxilia no desenvolvimento de estratégias personalizadas, garantindo clareza e aplicabilidade prática na gestão de clientes.

6.6.3.3 Etapa III – Parte II - Roteiro de Aplicação

Objetivo: Agrupar as dores e necessidades identificadas em clusters específicos para facilitar a análise e destacar padrões que orientem a priorização de estratégias.

Passos para Aplicação

1. Preparação e Organização:

- Reúna todas as dores e necessidades identificadas no Canvas de Proposta de Valor.
- Utilize o Miro ou post-its digitais para organizar os itens em quadros visuais separados: um para dores e outro para necessidades.

2. Introdução à Clusterização:

- Apresente o conceito de clusterização como um processo de agrupar itens semelhantes.
- Explique que os clusters devem representar padrões comuns ou temas prioritários, como “Eficiência Operacional” ou “Satisfação do Cliente”.

3. Formação dos Clusters:

- Divida os grupos para trabalharem simultaneamente nas dores e necessidades.
- Oriente os participantes a posicionar os itens nos clusters correspondentes, garantindo representatividade clara.
- Estimule os grupos a sugerirem títulos representativos para cada cluster.

4. Discussão e Validação:

- Promova uma discussão coletiva para validar os agrupamentos, verificando coerência e lógica.
- Ajuste os clusters conforme necessário, eliminando redundâncias ou sobreposições.

5. Consolidação dos Resultados:

- Registre os clusters finais no Miro ou ferramenta escolhida.
- Organize os resultados para garantir que estejam prontos para a próxima etapa de priorização (Modelo de Kano).

Saídas Esperadas

1. Clusters visualmente organizados com as dores e necessidades agrupadas por temas claros.
2. Insights que sirvam como base para priorização e definição de estratégias.

Dicas para o Facilitador:

1. **Explique o Processo:** Certifique-se de que os participantes entendam o conceito de clusters antes de começarem.
2. **Estimule Colaborações:** Oriente os grupos a discutirem os motivos dos agrupamentos e a sugerirem nomes para os clusters.
3. **Valide com o Grupo:** Certifique-se de que todos concordam com os agrupamentos formados antes de prosseguir.
4. **Foco em Temas Prioritários:** Dircione os participantes para identificar padrões relevantes ao contexto do projeto.

6.6.3.4 Etapa III – Parte II – Exemplo Aplicado

A Figura 46 apresenta um exemplo aplicado de "Engajamento e Análise Sociodinâmica dos Clientes", destacando a categorização de clientes e estratégias de comunicação. Os clientes foram classificados com base na análise sociodinâmica, atribuindo categorias como "Hesitante" e "Passivo", considerando suas características comportamentais. Estratégias específicas de engajamento são sugeridas para cada perfil, como "Estímulo a contribuições proativas" ou "Redução de preocupações e engajamento gradual". Métodos de comunicação, como fóruns interativos e sessões informativas online, foram selecionados para alinhar as ações e promover maior interação. Os objetivos estratégicos, por sua vez, incluem aumentar a colaboração no desenvolvimento da plataforma e minimizar resistências iniciais ao projeto. Este exemplo demonstra como a aplicação prática do quadro pode facilitar a identificação de estratégias eficazes de engajamento com diferentes perfis de clientes.

Figura 47

Etapa III – Parte II – Exemplo Aplicado

Engajamento e Análise Sociodinâmica dos Clientes				
Cliente	Classificação	Estratégia de Engajamento	Métodos de Comunicação	Objetivo da Estratégia
No cliente universitário Exemplo: • "Cliente A"; • "Equipe" Pais de estudantes	Início Scopos Hesitante Exemplo: • Zelotes; • Influenciado;	Adaptação para o cliente Passivo Exemplo: • "Realizar reuniões para reduzir preocupações e engajar gradualmente"	Canais e fóruns interativos, feedback em tempo real Exemplo: • "Videoconferências e Sessões informativas online, newsletters"	Resultado esperado da estratégia Exemplo: • "Aumentar a participação e colaboração no desenvolvimento da plataforma" Exemplo: • "Fortalecer colaboração" Diminuir a resistência inicial e promover confiança no projeto

Nota. A Figura 46 apresenta a aplicação da Parte II da Etapa III, com foco no engajamento e análise sociodinâmica dos clientes. A etapa identifica e classifica os clientes, define estratégias de engajamento e métodos de comunicação adaptados a cada grupo, como fóruns e videoconferências. Os objetivos incluem fortalecer a colaboração e reduzir resistências, demonstrando a aplicabilidade do método em cenários práticos.

6.6.4 Etapa IV – Identificação das necessidades dos clientes

A Etapa IV do método, dedicada à Identificação das Necessidades dos Clientes, passou por uma revisão significativa com base nos resultados do grupo focal e nas sugestões apresentadas na Tabela 21. O método inicial apresentava limitações, como a falta de clareza nas conexões entre as etapas e a ausência de elementos visuais robustos para facilitar a compreensão do processo.

Divisão da Etapa em Partes:

- **Parte I:** Mapa da Empatia
- **Parte II:** Canvas de Proposta de Valor
- **Parte III:** Clusterização
- **Parte IV:** Modelo de Kano

Conforme registrado na Tabela 21, diversas sugestões foram acatadas e implementadas no método revisado. Entre as principais mudanças destacam-se:

1. **Sugestão ID 3 – Participante 2 (GF2):** A inclusão de categorias visuais mais organizadas no Mapa de Empatia foi implementada. Agora o modelo contempla campos adicionais para capturar percepções emocionais dos clientes e representações visuais que aumentam a clareza.
2. **Sugestão ID 7 – Participante 4 (GF3):** A recomendação de aprimorar o Canvas de Proposta de Valor para alinhar ganhos, dores e expectativas foi aplicada. O modelo atualizado utiliza um layout mais funcional, conectando diretamente os elementos às necessidades identificadas na Etapa III.
3. **Sugestão ID 12 – Participante 6 (GF1):** A Clusterização das Necessidades recebeu ajustes para incluir critérios objetivos que segmentam as informações capturadas na análise dos stakeholders. As mudanças garantem que os grupos de interesse sejam categorizados de forma clara.
4. **Sugestão ID 19 – Participante 5 (GF4):** A adoção de explicações mais detalhadas no Modelo de Kano, para orientar a categorização de características e expectativas dos clientes, foi realizada. A aplicação agora inclui instruções visuais que reforçam a priorização de necessidades.
5. **Sugestão ID 22 – Participante 8 (GF2):** A visualização geral da Etapa IV foi refinada, incluindo fluxos conectando o Mapa de Empatia, Canvas de Proposta de

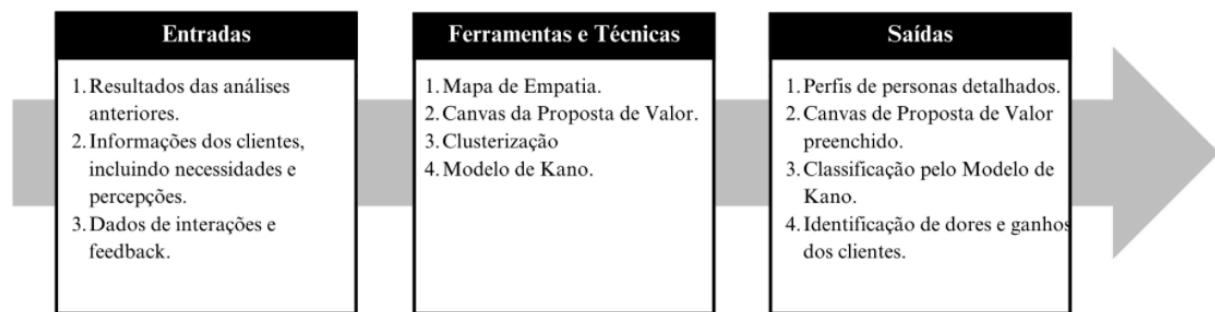
Valor, Clusterização e Modelo de Kano. Isso garante que cada parte seja apresentada como uma sequência lógica e integrada.

6.6.4.1 Etapa IV – Roteiro de Aplicação

Objetivo da Etapa IV: Realizar a identificação das dores e necessidades dos clientes, utilizando Mapa da Empatia, Canvas de Proposta de Valor e Modelo de Kano.

Na Figura 47 é possível visualizar a Etapa IV revisada:

Figura 48
Etapa IV. Entradas; Ferramentas e Técnicas; Saídas



Nota. A Figura 47 ilustra a Etapa IV do método, destacando as entradas (análises anteriores, informações dos clientes e *feedback*), ferramentas e técnicas aplicadas (Mapa de Empatia, Canvas da Proposta de Valor, Clusterização e Modelo de Kano) e as saídas esperadas, como perfis de personas detalhados, preenchimento do Canvas, classificação pelo Modelo de Kano e identificação de dores e ganhos dos clientes.

Entradas

1. Resultados das análises anteriores:

- Mapas sociodinâmicos e insights obtidos na Etapa III.
- Informações relevantes de comportamento e engajamento.

2. Informações dos clientes:

- Necessidades, percepções e expectativas mapeadas nas interações anteriores.

3. Dados de interações e feedback:

- Pontos destacados em reuniões e discussões colaborativas com as equipes.

Ferramentas e Técnicas

1. **Mapa de Empatia:** Para entender as percepções, dores e desejos dos clientes.
2. **Canvas de Proposta de Valor:** Para estruturar as dores, ganhos e tarefas dos clientes.
3. **Clusterização:** Para agrupar informações semelhantes em categorias organizadas.
4. **Modelo de Kano:** Para priorizar as características em obrigatórias, atrativas e incrementais.

Saídas

1. **Perfis de personas detalhados:**
 - Mapa de Empatia consolidado.
2. **Canvas de Proposta de Valor preenchido:**
 - Estrutura das dores, ganhos e tarefas organizadas por cliente.
3. **Classificação pelo Modelo de Kano:**
 - Necessidades priorizadas em categorias (essenciais, incrementais e surpreendentes).
4. **Identificação de dores e ganhos dos clientes:**
 - Base clara para as próximas etapas de desenvolvimento da solução.

6.6.4.2 Parte I – Mapa da Empatia

O Mapa da Empatia revisado é uma ferramenta essencial para compreender os aspectos emocionais, cognitivos e comportamentais dos clientes, representados por personas. Esta versão atualizada incorpora campos mais detalhados e organizados, permitindo registrar informações como motivações, psicografia, ocupação e comportamento, além de explorar percepções sobre o que os clientes pensam, sentem, veem, ouvem, dizem e fazem. Adicionalmente, aborda suas dores e necessidades, promovendo uma visão abrangente e clara do contexto dos clientes (Figura 48).

Figura 49
Mapa da Empatia Revisado

Mapa da empatia + Persona				
Persona <p>Nome: Insira o nome fictício ou real que represente o cliente. Idade: Determine a idade aproximada da persona, refletindo o perfil-alvo. Motivações: Identifique os fatores que impulsionam a persona a buscar soluções ou melhorias. Psicografia: Descreva os valores, interesses e comportamentos relevantes à persona. Ocupação: Informe a profissão ou ocupação da persona, se relevante para o contexto. Comportamento: Caracterize atitudes específicas da persona em relação ao serviço ou produto.</p>	O que pensa e sente? Preencha com os pensamentos, sentimentos e preocupações da persona em relação ao contexto analisado.	O que ouve? Indique os comentários, feedbacks ou influências que a persona recebe de outras pessoas ou grupos.	Dores Liste os principais problemas ou dificuldades enfrentados pela persona no cenário estudado.	
O que faz e faz? Relate as ações e declarações da persona em seu ambiente, mostrando como ela age e se expressa.	O que vê? Apresente os elementos visuais e ambientes que impactam ou influenciam a persona, como informações, recursos .	Necessidades Identifique as soluções ou melhorias que a persona necessita para resolver as dores ou atingir seus objetivos.		

Nota. A Figura 48 apresenta o Mapa da Empatia revisado, com campos otimizados para analisar personas e capturar experiências dos clientes. As melhorias tornam o método mais funcional, facilitando a coleta de informações e apoiando decisões estratégicas.

6.6.4.3 Parte I - Mapa da Empatia - Roteiro de Aplicação

Objetivo: Agrupar as dores e necessidades identificadas em clusters específicos para facilitar a análise e destacar padrões que orientem a priorização de estratégias.

1. Apresentação da ferramenta:

- Explique o Mapa de Empatia, destacando seus quadrantes: "O que pensa e sente?", "O que escuta?", "O que vê?", "O que faz?".

2. Preenchimento do Mapa:

- Oriente os grupos a refletirem sobre as percepções e necessidades de cada cliente com base nos dados da Etapa III.

3. Validação:

- Analise os resultados em conjunto com os grupos e registre no Miro.

Saídas

- Mapa de Empatia consolidado com percepções detalhadas sobre os clientes.
- Destaque para as Dores e necessidades

6.6.4.4 Etapa IV – Parte I – Mapa da Empatia - Exemplo Aplicado

A Figura 49 apresenta o Mapa de Empatia + Persona para "Pais", destacando as principais preocupações e necessidades relacionadas à segurança e progresso acadêmico de seus filhos. O mapa explora motivações, dificuldades nas comunicações escolares e busca por informações claras e recursos adicionais, permitindo maior compreensão do contexto parental.

Figura 50
Mapa da Empatia Aplicado ao Caso (Persona Pais)



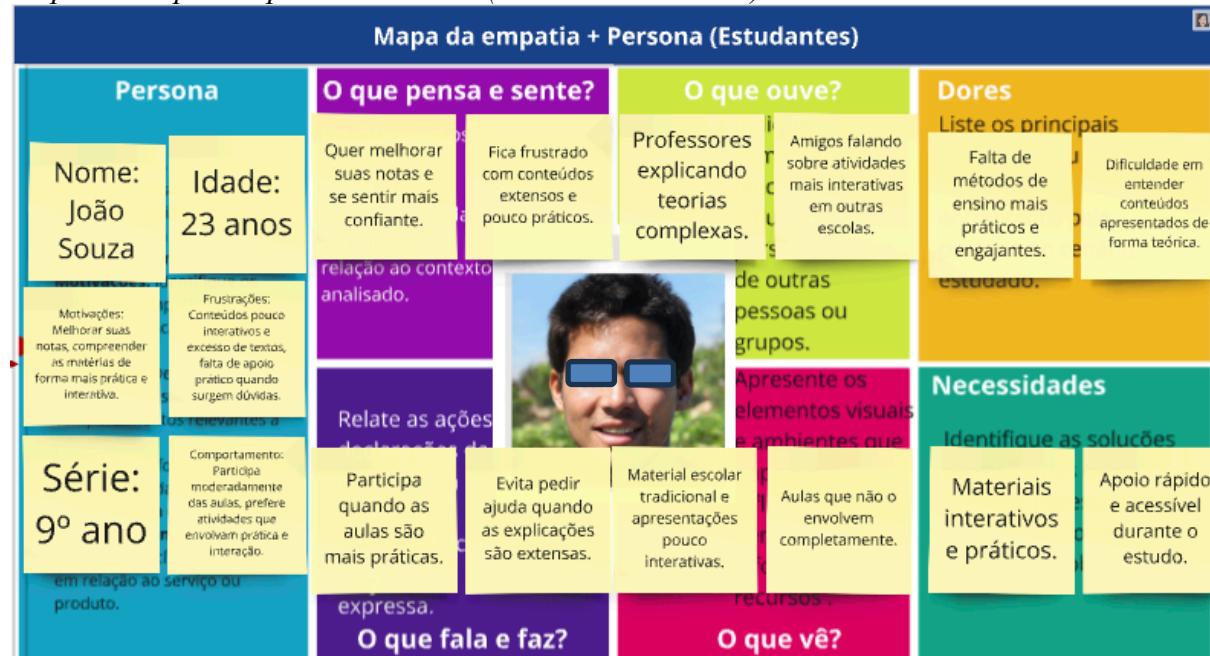
Nota. O Mapa de Empatia + Persona revisado na Figura detalha as experiências e necessidades de pais preocupados com o desempenho escolar dos filhos, oferecendo insights para soluções direcionadas a esse público. A Foto é do site *This Person Does Not Exist* (<https://this-person-does-not-exist.com/en>) um gerador de fotos de pessoas que não existem.

A Figura 50 apresenta o Mapa de Empatia + Persona para "Estudantes", enfatizando as dificuldades enfrentadas em conteúdos extensos e pouco práticos. O mapa evidencia a

busca por métodos mais interativos, materiais didáticos adaptados e apoio acessível para facilitar o aprendizado.

Figura 51

Mapa da Empatia Aplicado ao Caso (Persona Estudantes)



Nota. O Mapa de Empatia + Persona revisado na Figura foca no perfil de estudantes, destacando suas dores e necessidades em relação ao aprendizado, proporcionando base para o desenvolvimento de abordagens educacionais inovadoras. A Foto é do site *This Person Does Not Exist* (<https://this-person-does-not-exist.com/en>) um gerador de fotos de pessoas que não existem.

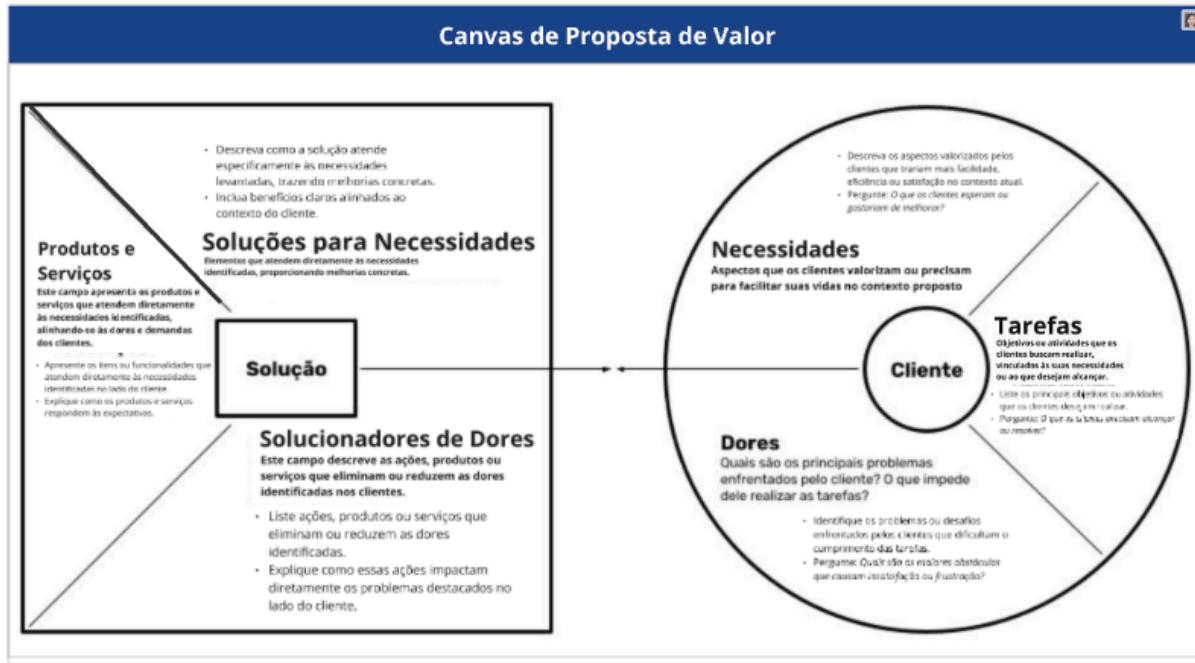
6.6.4.5 Parte II – Canvas de Proposta de Valor

A Figura 51 apresenta o Canvas de Proposta de Valor revisado. Esse Canvas foi adaptado para atender ao objetivo de identificar de maneira mais precisa as necessidades dos clientes no contexto proposto. As principais alterações incluíram a reformulação de termos e campos para garantir maior alinhamento com a abordagem de identificação de necessidades. Campos como "Criadores de Ganho" foram renomeados para "Soluções para Necessidades", enquanto "Analgésicos" passaram a ser "Soluções para Dores", enfatizando ações práticas e alinhadas às demandas dos clientes. Além disso, foram inseridas instruções de preenchimento detalhadas para cada campo, proporcionando maior clareza e funcionalidade ao processo. Essas mudanças refletem as sugestões fornecidas pelos grupos

focais, garantindo que o Canvas se torne mais acessível e eficiente na análise e proposição de soluções para os *stakeholders*.

Figura 52

Canvas de Proposta de Valor (revisado)



Nota. A Figura 51 Canvas de Proposta de Valor revisado reflete as alterações realizadas com base nas sugestões dos grupos focais, com ajustes nos termos e a inclusão de orientações de preenchimento. Essas mudanças visam facilitar a identificação de necessidades e soluções, promovendo um alinhamento mais eficaz entre as demandas dos clientes e as soluções propostas pela organização.

6.6.4.6 Parte II – Canvas de Proposta de Valor – Roteiro de Aplicação

Objetivo: Estruturar as dores, necessidades e tarefas dos clientes, alinhando essas informações às soluções propostas, com foco em produtos, serviços e ações que agreguem valor.

Passos para Aplicação

1. Apresentação do Canvas de Proposta de Valor

- Explique a estrutura do Canvas e os elementos principais:
 - Cliente: Representa o público-alvo (Pais ou Estudantes).

- Dores: Identifique os problemas enfrentados pelo cliente que dificultam suas tarefas ou objetivos.
- Necessidades: Destaque o que o cliente valoriza ou precisa para facilitar sua vida.
- Tarefas: Liste as atividades ou objetivos que o cliente deseja alcançar, vinculados às suas necessidades.
- Soluções para Necessidades: Apresente os produtos, serviços ou ações que atendem diretamente às necessidades.
- Produtos e Serviços: Liste as soluções que resolvem dores e atendem às demandas dos clientes.
- Solucionadores de Dores: Identifique ações que eliminem ou reduzam as dores do cliente.

2. Preenchimento do Canvas

- Oriente os grupos a preencherem o Canvas com base nos insights gerados no Mapa de Empatia.
- Certifique-se de que cada seção seja preenchida de forma clara e alinhada ao cliente específico (Pais ou Estudantes).

3. Validação e Refinamento

- Promova uma discussão coletiva para revisar as informações inseridas.
- Valide se as soluções propostas atendem adequadamente às dores e necessidades dos clientes.

Saídas

- Canvas de Proposta de Valor preenchido com dores, necessidades e tarefas mapeadas.
- Conexão clara entre as dores, necessidades e as soluções propostas.

6.6.4.7 Etapa IV – Parte II – Canvas de Proposta de Valor - Exemplo Aplicado

A Figura 52 apresentada exibe o Canvas de Proposta de Valor com anotações práticas, onde são representadas as principais necessidades, dores, tarefas e soluções identificadas para os dois segmentos de clientes: pais e estudantes. As anotações foram adicionadas para exemplificar como o Canvas revisado pode ser aplicado de maneira prática em contextos reais, destacando aspectos como a necessidade de informações claras, métodos

interativos e suporte acessível.

No campo "Necessidades", itens como materiais interativos e práticos e explicações acessíveis são apontados como prioritários. Já no campo "Dores", foram identificados desafios como a falta de métodos de ensino mais dinâmicos e a dificuldade em compreender conteúdos teóricos. As "Tarefas" reforçam atividades relevantes para cada segmento, como participar de reuniões escolares (pais) e dedicar-se a aulas práticas (estudantes). As soluções sugeridas, nos campos "Produtos e Serviços" e "Solucionadores de Dores", incluem ferramentas como aplicativos, plataformas digitais, aulas gravadas e suporte personalizado, alinhando-se diretamente às necessidades e dores mapeadas.

Figura 53

Etapa IV – Parte II – Canvas de Proposta de Valor – Exemplo Aplicado



Nota. A figura demonstra a aplicação prática do Canvas de Proposta de Valor revisado, incorporando insights coletados durante o processo de identificação das necessidades dos clientes. Com anotações específicas para pais e estudantes, a representação evidencia como o Canvas pode ser utilizado para guiar estratégias mais assertivas e personalizadas, promovendo um entendimento profundo e direcionado das expectativas de diferentes segmentos de clientes.

6.6.4.8 Etapa IV - Parte III – Clusterização

Os quadros de Clusterização das Dores dos Clientes (Figura 53) e das Necessidades dos Clientes (Figura 54) foram revisados para atender às sugestões do grupo focal, com destaque para a sugestão da Tabela 21 ID 17, do Participante 4 (GF4), que propôs sua realocação da Etapa V para a Etapa IV. Essa mudança visou permitir a Clusterização imediata das dores e necessidades identificadas no Canvas de Proposta de Valor, otimizando o processo de análise e servindo como entrada direta para o Modelo de Kano.

Na versão revisada, foram incluídas instruções diretamente no quadro, orientando o preenchimento com base nas categorias derivadas do Canvas de Proposta de Valor, facilitando sua utilização prática e promovendo maior clareza e organização na análise das informações. Além disso, a nova versão inclui clusters adicionais, proporcionando flexibilidade para expandir as categorias conforme necessário, enquanto a versão anterior apresentava clusters mais genéricos e menos adaptáveis a contextos específicos.

Essa revisão reflete uma preocupação em tornar o processo mais dinâmico e ajustado às necessidades do usuário, alinhando-se melhor com os objetivos da identificação das necessidades dos clientes, otimizando a análise e integrando as etapas de maneira mais eficaz.

Figura 54

Etapa IV – Parte III – Clusterização das Dores dos Clientes (revisado)

Clusterização das Dores dos Clientes					
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Adicional (se necessário)	Adicional (se necessário)	Adicional (se necessário)
Inserir aqui as Dores conforme resultados do Canvas de Proposta de Valor	Inserir aqui as Dores conforme resultados do Canvas de Proposta de Valor	Inserir aqui as Dores conforme resultados do Canvas de Proposta de Valor			

Nota. A Figura 53 mostra o quadro revisado de Clusterização das Dores dos Clientes, repositionado na Etapa IV - Parte III após sugestão do Participante 4 (GF4). A mudança visa integrar as dores do Canvas de Proposta de Valor ao Modelo de Kano. A inclusão de instruções no quadro facilita o preenchimento e amplia sua adaptabilidade.

Figura 55

Etapa IV – Parte III – Clusterização das Necessidades dos Clientes (revisado)

Clusterização das Necessidades dos Clientes					
Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6	Adicional (se necessário)	Adicional (se necessário)	Adicional (se necessário)
Inserir aqui as Necessidades conforme resultados do Canvas de Proposta de Valor	Inserir aqui as Necessidades conforme resultados do Canvas de Proposta de Valor	Inserir aqui as Necessidades conforme resultados do Canvas de Proposta de Valor			

Nota. A Figura 54 exibe o quadro revisado de Clusterização das Necessidades dos Clientes, integrado à Etapa IV. Agora, inclui instruções para facilitar o preenchimento e clusters adicionais, promovendo flexibilidade e alinhamento com a identificação das necessidades dos clientes.

6.6.4.9 Parte III – Clusterização – Roteiro de Aplicação

Objetivo: Agrupar as dores e necessidades identificadas em clusters específicos para facilitar a análise, destacando padrões e insights que subsidiem a priorização de estratégias.

Passos para Aplicação

1. Preparação e Revisão

- Reúna as dores e necessidades mapeadas nas etapas anteriores (Canvas de Proposta de Valor).

- Organize os dados no Miro ou ferramenta similar, criando quadros separados para dores e necessidades.

2. Explicação da Clusterização

- Apresente aos participantes o conceito de clusterização como um processo de agrupamento de itens semelhantes.
- Explique que os clusters devem representar categorias claras, como temas comuns ou áreas prioritárias (ex.: "Eficiência Operacional", "Satisfação do Cliente").

3. Formação dos Clusters

- Divida os grupos para trabalharem simultaneamente nas dores e necessidades.
- Oriente os participantes a posicionar post-its digitais nos clusters correspondentes, garantindo representatividade clara.
- Sugira títulos representativos para cada cluster formado.

4. Discussão e Validação

- Promova uma discussão coletiva para validar os clusters, verificando coerência e lógica nos agrupamentos.
- Ajuste os clusters conforme necessários, eliminando duplicidades ou sobreposições.

5. Documentação dos Resultados

- Registre os clusters finais no Miro.
- Certifique-se de que os resultados estão organizados para as próximas etapas.

Saídas

- Quadro visual com as dores e necessidades agrupadas em clusters claros e organizados.
- Insights sobre áreas prioritárias para a etapa seguinte (Modelo de Kano).

6.6.4.10 Etapa IV - Parte III – Clusterização – Exemplo aplicado

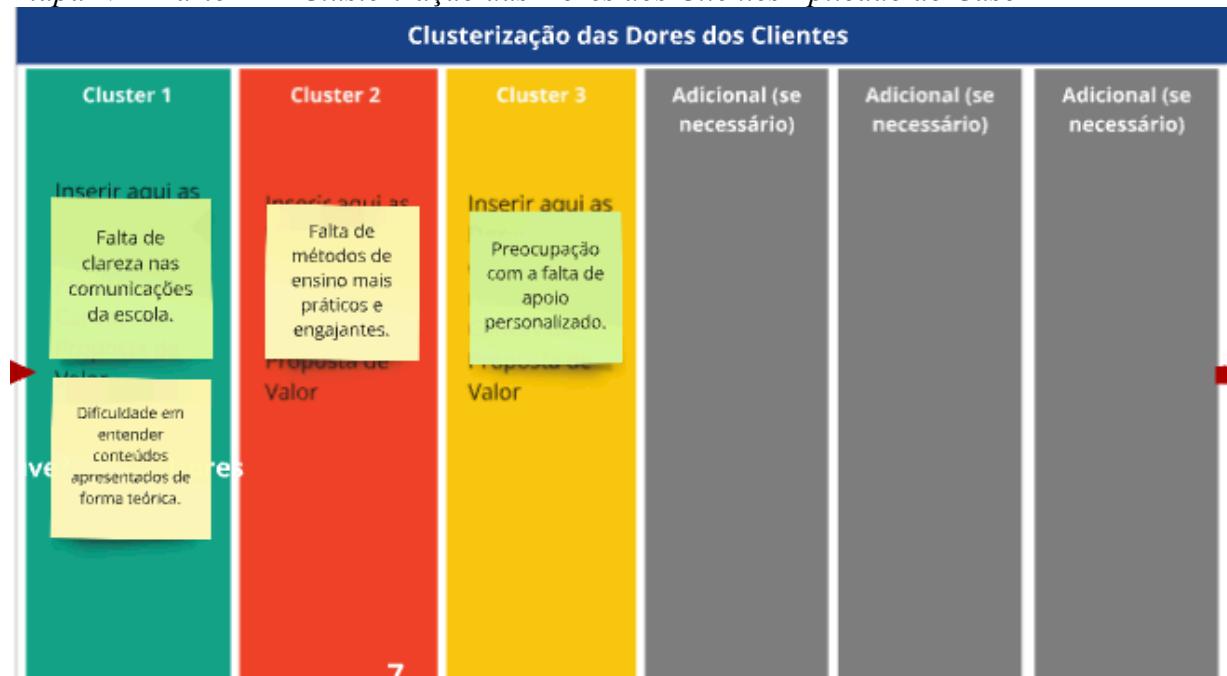
As Figuras 55 e 56 apresentam a Clusterização das dores e necessidades dos clientes, respectivamente, como resultado da análise realizada a partir do Canvas de Proposta de Valor. A Figura 55 destaca as principais dores agrupadas em clusters específicos, como a falta de métodos práticos e engajadores e a dificuldade em compreender conteúdos

teóricos, permitindo uma organização eficiente para endereçar os principais problemas identificados. Já a Figura 56 foca nas necessidades relacionadas, como o suporte rápido e acessível e materiais interativos e práticos, refletindo soluções para as dores previamente identificadas.

Essas etapas integradas na Etapa IV do método promovem uma visão clara e estruturada, auxiliando na priorização das ações a serem tomadas para resolver as dores e atender às necessidades dos clientes. A abordagem sequencial reforça a conexão lógica entre os problemas e as soluções propostas, facilitando o alinhamento com os objetivos estratégicos do projeto.

Figura 56

Etapa IV – Parte III – Clusterização das Dores dos Clientes Aplicado ao Caso



Nota. A Figura 55 exibe a Clusterização das principais dores dos clientes, agrupadas em categorias derivadas do Canvas de Proposta de Valor. Essa organização facilita a priorização dos problemas e a definição de estratégias para endereçá-los de forma eficaz.

Figura 57

Etapa IV – Parte III – Clusterização das Necessidades dos Clientes Aplicado ao Caso

Clusterização das Necessidades dos Clientes					
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Adicional (se necessário)	Adicional (se necessário)	Adicional (se necessário)
Inserir aqui as Recursos adicionais para o aprendizado do filho. Valor Materiais interativos e práticos.	Inserir aqui as Informações claras sobre o desempenho escolar. Valor Apoio rápido e acessível durante o estudo.	Inserir aqui as Suporte rápido para dúvidas sobre comunicação escolar. Valor Explicações acessíveis para melhorar a compreensão de conteúdos.			

Nota. A Figura 56 apresenta a Clusterização das necessidades dos clientes, agrupando as soluções identificadas no Canvas de Proposta de Valor. Esse processo reforça a estruturação das ações estratégicas para atender às demandas e expectativas dos clientes.

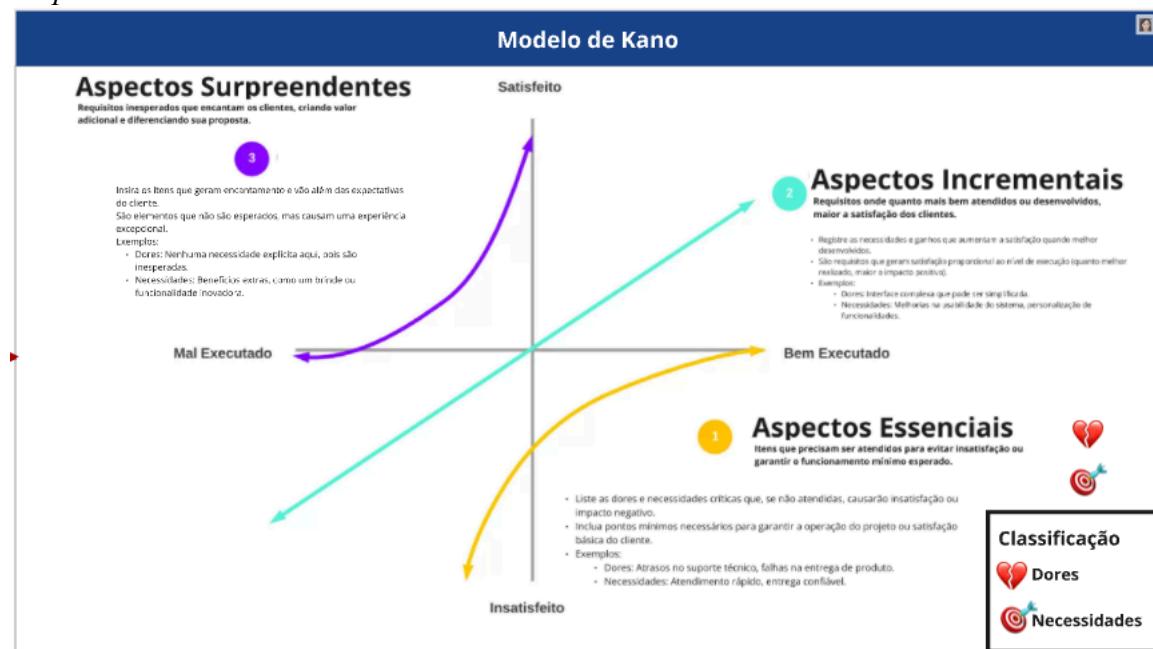
6.6.4.11 Etapa IV - Parte IV – Modelo de Kano

O Modelo de Kano revisado (Figura 57) apresentou alterações significativas com base nas sugestões dos grupos focais, destacadas na Tabela 21. Entre as mudanças mais notáveis está a substituição do termo "Qualidades Atraentes" por "Aspectos Surpreendentes", conforme a sugestão do Participante 4 (GF4). Essa alteração reflete uma tentativa de tornar os termos mais intuitivos e alinhados ao contexto do método, facilitando a compreensão do impacto dessas características sobre a satisfação do cliente.

Além disso, o modelo revisado incluiu descrições mais detalhadas para cada eixo, explicando de forma mais clara a transição entre os aspectos "Essenciais", "Incrementais" e "Surpreendentes". Essa modificação visa proporcionar uma maior aplicabilidade prática e uma conexão direta com as necessidades e dores identificadas nos clusters. As mudanças sugeridas e implementadas foram justificadas pela necessidade de adequação às percepções e feedbacks dos participantes, aprimorando tanto a clareza quanto a eficácia do modelo no processo de identificação das necessidades dos clientes.

Figura 58

Etapa IV – Parte IV – Modelo de Kano revisado



Nota. A Figura 57 apresenta o Modelo de Kano revisado, suas mudanças visam maior alinhamento com o contexto de necessidades dos clientes e maior clareza para aplicação prática.

6.6.4.12 Etapa IV - Parte IV – Modelo de Kano – Roteiro de Aplicação

Objetivo: Classificar as dores e necessidades agrupadas na Parte III (Clusterização), organizando-as em três categorias principais (Essenciais, Incrementais e Surpreendentes) para priorizar os aspectos que impactam diretamente a satisfação do cliente.

Passos para Aplicação

1. Preparação e Revisão

- Reúna os clusters definidos na Parte III, incluindo dores e necessidades organizadas previamente.
- Verifique a clareza e completude das informações disponíveis para garantir alinhamento com o objetivo da etapa.

2. Explicação do Modelo de Kano

- Apresente o Modelo de Kano e sua estrutura básica:
 - **Essenciais:** Itens que evitam insatisfação e garantem o funcionamento mínimo esperado.
 - **Incrementais:** Aspectos cuja melhoria impacta diretamente a satisfação do cliente.
 - **Surpreendentes:** Elementos inesperados que encantam os clientes.
- Explique os eixos da matriz:
 - **Execução:** Bem ou mal realizado.
 - **Satisfação:** Nível de impacto no cliente.

3. Classificação dos Itens

- Divida os grupos para trabalharem na análise dos clusters, classificando cada dor e necessidade nos seguintes grupos:
 - **Essenciais:** "Este item é indispensável?"
 - **Incrementais:** "Se melhorado, aumenta a satisfação do cliente?"
 - **Surpreendentes:** "Encantaria o cliente, mesmo sem ele esperar?"
- Oriente os participantes a registrar as classificações na matriz do Modelo de Kano, seja no Miro ou em outro quadro colaborativo.

4. Discussão e Validação

- Promova uma discussão coletiva para validar as classificações realizadas:
 - Revise com o grupo a lógica das escolhas feitas.
 - Ajuste as classificações conforme necessárias, eliminando incoerências ou duplicidades.
- Certifique-se de que cada item tenha um único posicionamento na matriz.

5. Documentação dos Resultados

- Registre os resultados no Miro ou em outro formato visual claro e acessível.
- Garanta que as classificações estejam alinhadas com as prioridades definidas nas etapas anteriores.
- Organize as informações para serem usadas nas próximas fases do projeto.

Saídas

1. **Matriz do Modelo de Kano** preenchida com os itens classificados.
2. Lista priorizada com as dores e necessidades organizadas por relevância.
3. Insights sobre o impacto de cada classificação para o planejamento do projeto.

6.6.4.13 Etapa IV - Parte IV – Modelo de Kano – Exemplo Aplicado

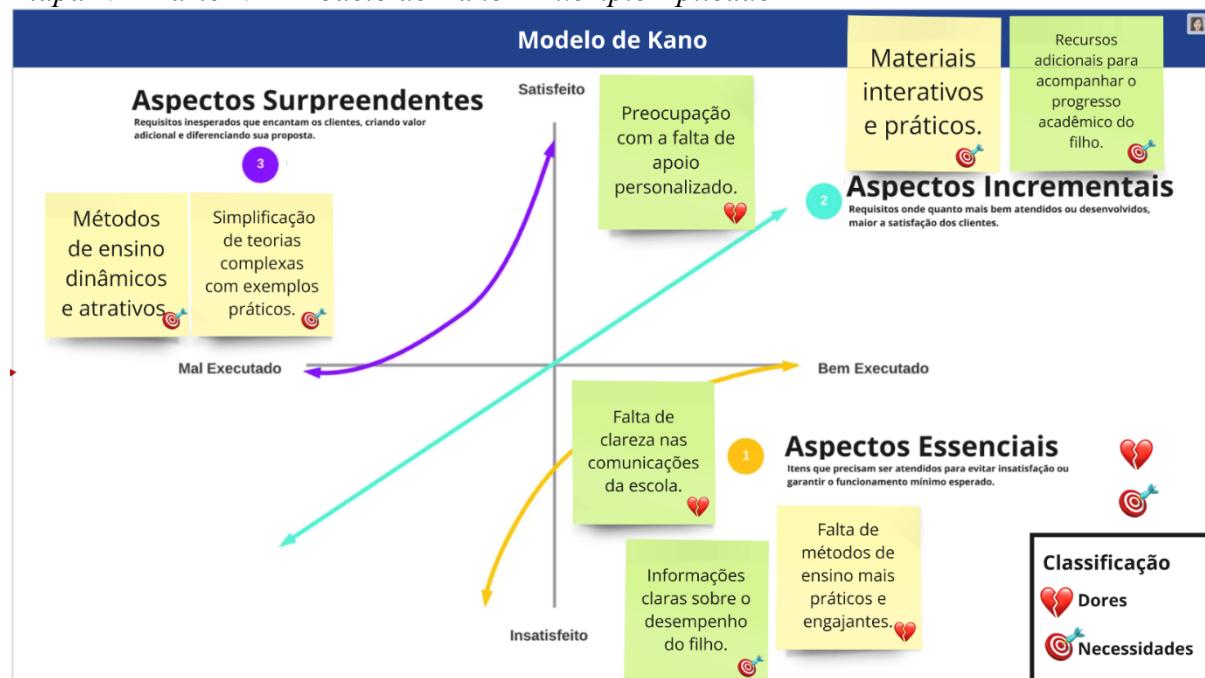
A Figura 56 apresenta o **Modelo de Kano revisado**, ajustado para o contexto do método de identificação de necessidades dos clientes, classificando dores e necessidades em três categorias: **Aspectos Essenciais**, **Aspectos Incrementais** e **Aspectos Surpreendentes**.

- **Aspectos Essenciais:** Representam requisitos básicos indispensáveis, cuja ausência gera insatisfação significativa. Esses elementos asseguram o funcionamento mínimo esperado da solução, como "Falta de clareza nas comunicações da escola" e "Falta de métodos de ensino mais práticos e engajantes". Esses itens são prioritários para evitar impactos negativos diretos nos usuários.
- **Aspectos Incrementais:** Corresponde a requisitos que, quando atendidos em maior grau, aumentam proporcionalmente a satisfação dos clientes. Exemplos incluem "Materiais interativos e práticos" e "Recursos adicionais para acompanhar o progresso acadêmico do filho". Esses itens criam valor adicional significativo, melhorando a experiência do cliente.
- **Aspectos Surpreendentes:** Abrangem elementos inesperados que superam as expectativas dos clientes, proporcionando encantamento. No modelo revisado, "Métodos de ensino dinâmicos e atrativos" e "Simplificação de teorias complexas com exemplos práticos" ilustram como soluções inovadoras podem gerar satisfação extraordinária.

Esse Método atualizado não apenas define claramente as categorias, mas também facilita a análise e priorização das necessidades dos clientes. A inclusão de exemplos visuais específicos para cada categoria torna o método mais didático e aplicável em diferentes contextos, conectando diretamente dores e necessidades à classificação de Kano.

Figura 59

Etapa IV - Parte IV – Modelo de Kano – Exemplo Aplicado



Nota. A Figura 58 apresenta o Modelo de Kano revisado, integrando dores e necessidades dos clientes em três categorias principais: Aspectos Essenciais, Incrementais e Surpreendentes. O modelo destaca elementos essenciais para evitar insatisfação, incrementais para aumentar a satisfação, e surpreendentes para encantar os clientes com soluções inovadoras.

6.7 Limitações do Estudo

Apesar das contribuições significativas do método "*Client Thinking*" para a identificação das necessidades dos clientes em gerenciamento de projetos (GP), algumas limitações foram identificadas, tanto no desenvolvimento quanto na aplicação prática do método.

6.7.1 Desafios de Implementação em Diferentes Contextos Organizacionais

Uma das principais limitações observadas refere-se à aplicabilidade do método em contextos organizacionais diversos. Organizações com estruturas rígidas, culturas organizacionais conservadoras ou que apresentam resistência à inovação podem enfrentar dificuldades na adoção do "*Client Thinking*". Além disso, setores altamente regulamentados,

como o financeiro ou o de saúde, podem encontrar desafios para incorporar abordagens mais flexíveis e iterativas, típicas do Design Thinking.

6.7.2 Restrições Metodológicas

O "Client Thinking" baseia-se em práticas colaborativas e iterativas, que demandam altos níveis de envolvimento dos stakeholders. Em cenários onde os stakeholders não estão dispostos ou disponíveis para participar ativamente, a eficácia do método pode ser comprometida. Adicionalmente, o tempo e os recursos necessários para implementar o "Client Thinking" podem ser considerados uma limitação em projetos com prazos curtos ou orçamentos restritos.

6.7.3 Impacto na Generalização dos Resultados

A aplicação do método foi validada em cenários específicos e com base em estudos qualitativos, o que pode limitar a generalização dos resultados. Embora os insights obtidos sejam valiosos, é necessário investigar sua aplicabilidade em diferentes tipos de projetos, setores e escalas organizacionais para garantir que as conclusões possam ser amplamente replicadas.

6.7.4 Propostas para Mitigação

- Flexibilização do Método: Adaptar o "Client Thinking" às necessidades específicas de cada organização, incluindo a simplificação de etapas para ambientes com restrições de tempo ou recursos.
- Capacitação Organizacional: Implementar programas de treinamento para sensibilizar as equipes sobre a importância do método e prepará-las para aplicá-lo efetivamente.
- Ferramentas Digitais: Utilizar tecnologias colaborativas que permitam maior interação e participação remota dos *stakeholders*, reduzindo barreiras logísticas.

- Pesquisa Futura: Ampliar o escopo de estudos para incluir diferentes tipos de organizações e projetos, investigando como o método pode ser ajustado a diversos contextos organizacionais.

6.8 Implicações de Longo Prazo

O método "*Client Thinking*" apresenta um potencial significativo para moldar as práticas de Gerenciamento de Projetos (GP) e *Design Thinking* (DT) no futuro, especialmente em contextos em que a centralidade do cliente e a personalização são determinantes para o sucesso. Ao integrar princípios do DT com um foco ampliado na identificação e atendimento das necessidades dos clientes, o "*Client Thinking*" oferece um modelo metodológico que pode influenciar a forma como projetos são planejados, executados e avaliados.

6.8.1 Influência no Gerenciamento de Projetos

No contexto de GP, o "*Client Thinking*" pode contribuir para a consolidação de abordagens mais ágeis e centradas no cliente, facilitando maior alinhamento entre *stakeholders* e entregas. Sua aplicação pode redefinir práticas em projetos de alta complexidade, como aqueles voltados para transformação digital e inovação tecnológica, ao proporcionar maior adaptabilidade e uma melhor compreensão das demandas dinâmicas do mercado.

6.8.2 Impactos em Diversos Tipos de Projetos e Organizações

A aplicabilidade do método transcende setores específicos, podendo ser adaptada tanto em projetos de inovação quanto em contextos tradicionais. Em startups e organizações voltadas à tecnologia, por exemplo, o "*Client Thinking*" pode acelerar o desenvolvimento de soluções que atendam às necessidades do usuário final, promovendo maior eficiência e retorno de investimento. Em grandes corporações, a metodologia pode atuar como um catalisador para superar barreiras estruturais e culturais, promovendo mudanças organizacionais sustentáveis e alinhadas ao cliente.

6.8.3 Adoção e Futuras Práticas

Com o avanço das tecnologias emergentes e das ferramentas digitais, o "Client Thinking" pode evoluir como um padrão para organizações que buscam competitividade em mercados globalizados. Suas características, como a ênfase na empatia e na cocriação, podem ajudar empresas a adotar práticas de colaboração mais eficazes, estimulando equipes multidisciplinares a explorar soluções inovadoras.

Essas implicações demonstram como o "*Client Thinking*" pode não apenas atender às demandas atuais, mas também preparar as organizações para desafios futuros. Ao se estabelecer como uma metodologia robusta e adaptável, o método pode redefinir o papel do cliente no gerenciamento de projetos, promovendo uma abordagem mais inclusiva e orientada a resultados.

6.9 Recomendações Práticas

Para facilitar a adoção do método "*Client Thinking*" e garantir sua integração eficaz, é necessário adotar uma abordagem sistemática que considere as necessidades organizacionais, objetivos estratégicos dos projetos e características específicas de cada setor. Promover um ambiente colaborativo, com a participação ativa dos stakeholders em todas as etapas, é fundamental para assegurar diagnósticos precisos e soluções bem implementadas. As orientações práticas propostas a seguir oferecem um guia adaptável para maximizar o impacto do método, alinhando projetos às necessidades dos clientes e promovendo seu sucesso.

6.9.1 Identificação das necessidades organizacionais

Antes de adotar o método "*Client Thinking*", é importante realizar uma análise diagnóstica para identificar lacunas e áreas de melhoria no gerenciamento de projetos da organização. Este processo deve incluir:

- Um mapeamento detalhado das necessidades dos *stakeholders*, considerando os diferentes níveis de influência e impacto.

- A avaliação dos métodos atuais de coleta e gestão de requisitos de clientes, identificando pontos de fricção ou limitações.
- Uma análise cultural para verificar a abertura da organização para metodologias centradas no cliente.

6.9.2 Criação de um ambiente de aprendizado colaborativo

A integração do "*Client Thinking*" exige um espaço que fomente a colaboração interdisciplinar e a troca contínua de conhecimento. Para isso, recomenda-se:

- Estabelecer workshops e sessões de cocriação com stakeholders internos e externos, visando a construção de soluções compartilhadas.
- Promover a experimentação controlada com projetos-piloto, utilizando o método "*Client Thinking*" para refinar sua aplicação prática antes de uma adoção mais ampla.

6.9.3 Definição de uma estrutura de implementação passo a passo para garantir a efetividade do método, é necessário seguir um plano estruturado

- Etapa 1: Treinamento das equipes em princípios e ferramentas do "*Client Thinking*", com foco no uso de técnicas de empatia e mapeamento de jornada do cliente.
- Etapa 2: Seleção de projetos estratégicos onde o método possa gerar maior impacto, priorizando aqueles com alta interação cliente-projeto.
- Etapa 3: Aplicação inicial em formato iterativo, com ciclos rápidos de feedback e ajustes contínuos.
- Etapa 4: Monitoramento e avaliação de resultados, documentando as lições aprendidas para aprimorar futuros processos.

6.9.4 Adaptação às especificidades setoriais

Organizações em diferentes setores possuem requisitos únicos. Para atender a essas necessidades:

- Ajustar o método de acordo com a complexidade do projeto e os requisitos regulatórios ou operacionais
- Incorporar ferramentas tecnológicas que acelerem o levantamento de requisitos, como plataformas digitais de cocriação ou sistemas de gestão de projetos integrados.

6.9.5 Estímulo à cultura centrada no cliente

A adoção bem-sucedida do "*Client Thinking*" depende da mudança cultural:

- Engajar líderes organizacionais para atuarem como patrocinadores do método, promovendo sua adoção em todos os níveis da organização.
- Estabelecer métricas claras para avaliar o impacto centrado no cliente, como índices de satisfação e alinhamento estratégico entre expectativas e entregas.

6.9.6 Estratégias para integração em projetos futuros

- Desenvolver manuais ou guias internos baseados na experiência com o método, adaptados às particularidades organizacionais.
- Estabelecer uma rotina de revisões periódicas, garantindo que o "*Client Thinking*" evolua com as mudanças no mercado e nas necessidades dos clientes.

6.9.7 Passo a Passo para Adoção do "*Client Thinking*"

A adoção do método "*Client Thinking*" requer uma estruturação cuidadosa e metodológica, envolvendo etapas claras que auxiliem na sua implementação em diferentes contextos organizacionais. A seguir, são detalhados os passos fundamentais para garantir o alinhamento estratégico e a integração eficaz do método.

6.9.7.1 Diagnóstico Inicial

- Realize uma análise preliminar do contexto organizacional para identificar as necessidades específicas dos stakeholders e possíveis lacunas na gestão de projetos.
- Mapear os objetivos estratégicos do projeto e sua relação com as expectativas dos clientes.

6.9.7.2 Formação de Equipe Multidisciplinar

- Monte uma equipe com competências diversas, incluindo profissionais com experiência em *Design Thinking*, análise de dados e comunicação.
- Inclua stakeholders-chave no processo desde o início para aumentar a colaboração e reduzir possíveis resistências.

6.9.7.3 Definição de Personas e Jornada do Cliente

Utilize ferramentas como mapeamento de jornada e criação de personas para entender profundamente as necessidades, dores e expectativas dos clientes.

6.9.7.4 Prototipagem e Iteração

Desenvolva protótipos rápidos para validar as ideias com os clientes. Conduza ciclos iterativos de *feedback* para refinar continuamente as soluções.

6.9.7.5 Implementação e Monitoramento

- Adote um plano de implementação detalhado, com métricas claras para avaliar o alinhamento entre as entregas do projeto e as expectativas dos clientes.
- Utilize ferramentas digitais para monitorar o progresso e realizar ajustes contínuos com base no *feedback* dos stakeholders.

6.9.7.6 Documentação e Disseminação de Lições Aprendidas

Crie relatórios documentando as práticas bem-sucedidas e os desafios enfrentados para construir uma "memória organizacional" que oriente futuros projetos.

6.9.8 Estratégias para Integração em Diversos Contextos Organizacionais

6.9.8.1 Adaptação Cultural e Organizacional

Avalie o grau de maturidade organizacional em práticas centradas no cliente. Promova treinamentos e *workshops* para conscientizar as equipes sobre a importância do "*Client Thinking*".

6.9.8.2 Customização para Diferentes Setores

Ajuste o método para atender às especificidades de diferentes setores. Por exemplo:

- Tecnologia: Foque na rápida prototipagem e validação contínua.
- Saúde: Priorize a empatia no relacionamento com pacientes e familiares.
- Educação: Enfatize a cocriação de soluções entre alunos, professores e gestores.

Utilização de Ferramentas Tecnológicas:

Adote plataformas digitais que promovam colaboração e comunicação eficazes, como softwares de gestão de projetos e ferramentas de design colaborativo.

Incorporação em Metodologias Existentes:

Integre o "*Client Thinking*" com metodologias ágeis e tradicionais para criar um modelo híbrido que maximize a eficiência e a criatividade.

Gestão de Resistências e Incentivos:

Identifique possíveis resistências e desenvolva estratégias para mitigá-las, como a criação de incentivos para a adoção do método e o reconhecimento de equipes que alcançarem melhores resultados com o "*Client Thinking*".

Conclusão das Recomendações

A implementação bem-sucedida do "*Client Thinking*" depende de um processo estruturado e da disposição para adaptar o método às especificidades de cada organização. Ao seguir as etapas propostas e adotar estratégias para diferentes contextos, as organizações poderão maximizar os benefícios do método, promovendo maior alinhamento com os clientes e melhores resultados nos projetos.

6.10 Considerações Finais

“*Client Thinking*: um método para identificação das necessidades dos clientes em gerenciamento de Projetos”.

Este estudo apresentou o produto tecnológico resultante desta tese, concebido a partir dos objetivos e contribuições dos quatro estudos realizados. O produto tecnológico, denominado “*Client Thinking*”, consiste em um método prático e inovador para a identificação das necessidades dos clientes no Gerenciamento de Projetos (GP), integrando os princípios do *Design Thinking* (DT). O método foi desenvolvido para oferecer uma abordagem estruturada e replicável que apoia profissionais e organizações no alinhamento das expectativas dos stakeholders com as entregas dos projetos.

O método representa a materialização prática do conhecimento gerado nos estudos, alinhando-se às demandas da prática profissional e acadêmica na área de GP. Sua elaboração foi orientada por uma sequência lógica de etapas, incorporando conhecimentos teóricos e empíricos coletados durante a pesquisa. Este capítulo aborda, em detalhes, o processo de concepção do produto e os critérios de avaliação da CAPES aplicados.

Além disso, são discutidos aspectos relativos à aplicabilidade e impacto do método no campo de GP, incluindo sua aderência às necessidades identificadas nos estudos anteriores. O método passou por um processo de validação por meio de quatro grupos focais, que forneceram sugestões de aprimoramento. As principais revisões incluíram a simplificação de algumas etapas para facilitar sua aplicação prática, o detalhamento das

ferramentas utilizadas em cada fase e a inclusão de um guia prático para usuários menos experientes no uso do *Design Thinking*. Essas melhorias garantiram maior clareza e aplicabilidade ao Método *Client Thinking*, culminando em uma versão final mais robusta e alinhada às demandas organizacionais.

Adicionalmente, práticas colaborativas específicas foram incorporadas e consideradas no desenvolvimento do método *Client Thinking*. O Lean Inception, estruturado por Caroli (2019), foi utilizado como pano de fundo complementar ao Design Thinking, oferecendo uma abordagem estruturada para o alinhamento de equipes e stakeholders. Sua contribuição foi essencial para reforçar o foco no consenso e na priorização estratégica ao longo do desenvolvimento do método.

No formato presencial, o LEGO® *Serious Play*® (LSP) será aplicado como ferramenta prática para facilitar a cocriação e a empatia, características essenciais para a identificação das necessidades dos clientes. Conforme Kristiansen e Rasmussen (2014), o LSP promove o pensamento visual e a exploração criativa, permitindo uma experiência altamente interativa e colaborativa. Essa aplicação prática representa uma adaptação estratégica do método para cenários presenciais, ampliando sua efetividade e potencial de engajamento em projetos complexos.

Essas integrações fortalecem o *Client Thinking* como um método versátil e adaptável, capaz de atender às demandas de diferentes contextos organizacionais e modalidades de aplicação, seja online ou presencial.

6.10.1 Reflexão Crítica sobre a Pesquisa e Posicionamento Acadêmico

Ao longo deste trabalho, os estudos realizados proporcionaram importantes aprendizados, não apenas em termos de resultados, mas também na condução do processo de pesquisa. A abordagem interdisciplinar utilizada, integrando conceitos de Design Thinking, gerenciamento de projetos e a criação do método "Client Thinking", revelou-se uma estratégia inovadora para abordar problemas complexos e atender às demandas dinâmicas dos stakeholders. Os achados desta tese demonstram como metodologias centradas no cliente podem ser aplicadas de maneira mais ampla, destacando-se em contextos organizacionais diversos. Mais do que oferecer uma nova abordagem prática, o "Client Thinking" se posiciona como uma contribuição teórica relevante ao debate

acadêmico sobre inovação em metodologias de gerenciamento de projetos, promovendo uma reflexão crítica sobre o papel da empatia e colaboração no sucesso dos projetos.

Adicionalmente, a tese busca preencher lacunas existentes na literatura ao conectar o *Design Thinking* às necessidades dos stakeholders, consolidando uma base teórica robusta que pode orientar futuras pesquisas. Esse esforço contribui para uma visão mais integrativa e adaptativa no gerenciamento de projetos, estimulando debates sobre a necessidade de práticas mais humanizadas e centradas nos stakeholders. A reflexão crítica sobre as limitações e potencialidades do método proposto destaca não apenas a inovação do "Client Thinking", mas também seus desafios, reforçando a necessidade de uma implementação estratégica e contextualizada. Assim, os aprendizados obtidos oferecem uma base sólida para que acadêmicos e profissionais avancem na criação de práticas ainda mais inclusivas e eficazes, potencializando os impactos positivos do gerenciamento de projetos tanto na academia quanto no mercado.

6.10.2 Etapas de para a elaboração do produto tecnológico

O "Client Thinking", método desenvolvido nesta tese, foi construído de forma iterativa, com base nos resultados dos quatro estudos realizados. Utilizando os princípios do *Design Thinking* (DT), o desenvolvimento seguiu uma sequência estruturada, composta pelas etapas de Empatia, Definição do Problema, Ideação, Prototipagem e Teste/Aprimoramento. O Estudo 4 desempenhou um papel central ao integrar e validar os resultados dos estudos anteriores, culminando na criação e refinamento do método.

6.10.3 Empatia

A etapa de empatia concentrou-se na compreensão das necessidades dos stakeholders e do contexto do Gerenciamento de Projetos (GP). O Estudo 1, por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), analisou os processos existentes para a identificação das necessidades dos stakeholders em GP. Complementarmente, o Estudo 3, com entrevistas semiestruturadas realizadas com especialistas, trouxe contribuições práticas, apontando desafios e lacunas nas abordagens utilizadas. Esses resultados ofereceram subsídios teóricos e práticos para mapear as expectativas dos clientes e estabelecer as bases para o desenvolvimento do método.

6.10.4 Definição do Problema

A partir das informações obtidas no Estudo 2, que investigou a aplicação do *Design Thinking* em GP, foi possível identificar lacunas na integração dessas abordagens e oportunidades de melhoria. Esses dados orientaram a elaboração de uma declaração clara do problema, que destacou a necessidade de criar um método prático para conectar as expectativas dos clientes aos objetivos do projeto, utilizando abordagens colaborativas e centradas no usuário.

6.10.5 Ideação

O processo de ideação, realizado no âmbito do Estudo 4, integrou os resultados obtidos nos Estudos 1, 2 e 3. Durante essa etapa, foram geradas ideias e delineadas as principais diretrizes para o desenvolvimento do método. A ideação priorizou a utilização de práticas e ferramentas identificadas como relevantes para atender aos desafios mapeados, assegurando que o método fosse aplicável em diferentes contextos organizacionais.

6.10.6 Prototipagem

Também no Estudo 4 e com base nas diretrizes estabelecidas na etapa de ideação, foi elaborada a primeira versão do método, configurando o protótipo inicial. Essa versão preliminar estruturou as etapas e ferramentas destinadas à identificação das necessidades dos stakeholders, consolidando as contribuições teóricas e empíricas dos estudos anteriores. A prototipagem permitiu a validação inicial do método em um formato tangível.

6.10.7 Iteração e Teste

Ainda no Estudo 4 (PTT), o protótipo inicial foi submetido à análise de quatro grupos focais compostos por especialistas em Gerenciamento de Projetos (GP) e stakeholders. Durante as sessões, os participantes avaliaram a versão inicial do método, fornecendo comentários detalhados sobre sua aplicabilidade prática, clareza conceitual e eficácia metodológica, com foco em aprimorar o próprio texto da tese e a estrutura do método proposto. As principais sugestões incluíram:

- **Simplificação** de etapas consideradas excessivamente complexas, visando maior acessibilidade e aplicabilidade;
- **Detalhamento** das ferramentas específicas utilizadas em cada fase;
- **Inclusão de materiais de apoio**, como um guia prático para usuários com diferentes níveis de experiência no uso do DT.

O *Design Thinking*, como abordagem não linear, fundamentou todo o processo, que foi conduzido como um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria. Assim, cada etapa de teste levou ao refinamento e à melhoria do método, o que poderia incluir novas rodadas de prototipagem e validação até que o produto atendesse plenamente às expectativas e necessidades dos clientes. Esse processo iterativo, focado nos *stakeholders*, garantiu que o método fosse flexível, relevante e útil, permitindo ajustes constantes de acordo com as mudanças no contexto ou nas necessidades dos usuários.

6.10.8 Critérios da CAPES para os PTT

O Relatório do GT DAV/CAPES definiu e detalhou 21 produtos técnicos/tecnológicos a serem qualificados pelas 49 áreas de avaliação. A área 27 adotou 12 produtos específicos para fins de qualificação (Martens et al., 2022). No caso desta Tese, ela se enquadra como o item *2b – Processo/tecnologia e produto/material não patenteáveis*, uma vez que o método desenvolvido possui o potencial de se configurar como um processo estruturado, voltado para transformar entradas em saídas desejáveis (produtos ou serviços) de maneira replicável, previsível e confiável.

A avaliação qualitativa do PTT é com base nos seguintes critérios da (CAPES, 2019, 2020): (1) conformidade com a área 27 (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo); (2) impacto do produto no contexto em que se aplica; (3) aplicabilidade, ou seja, a facilidade com que o produto pode ser empregado; (4) inovação, relacionada ao conhecimento original utilizado em sua concepção e desenvolvimento; e (5) complexidade, que representa o grau de interação com os agentes e conhecimentos necessários para sua elaboração.

6.10.8.1 Conformidade com a área 27

Este método é aderente ao projeto de pesquisa da tese de doutorado, cuja linha de pesquisa é Estratégia com ênfase em aprendizagem em projetos. O Método Client Thinking busca aprofundar os conhecimentos na identificação das necessidades dos clientes em GP, proporcionando que as empresas, por meio dos seus projetos, possam se tornar mais competitivas.

6.10.8.2 Inovação

Produção com médio teor inovativo, na qual haverá combinação de conhecimentos pré-estabelecidos de GP, DT e Identificação das necessidades dos clientes. O método "Client Thinking" apresenta uma proposta com média inovação ao combinar os princípios do Design Thinking com a prática de Gerenciamento de Projetos. A estruturação do método em etapas claras (Empatia, Definição do Problema, Ideação, Prototipagem e Iteração/Teste) é diferencial ao incorporar um ciclo iterativo baseado nos stakeholders clientes, algo pouco comum em metodologias tradicionais de GP, por exemplo.

6.10.8.3 Complexidade

O produto pode ser classificado como uma produção de média complexidade, pois resulta alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por diferentes atores. Os diferentes tipos de conhecimento envolvidos são: DT; Identificação das necessidades estão adequados à sua aplicabilidade prática. A combinação de princípios teóricos e sugestões de especialistas mostra maturidade técnica, mas há esforço evidente para simplificar etapas e torná-las acessíveis. A abordagem iterativa e o detalhamento do método promovem clareza operacional, reduzindo barreiras à aplicação prática. A inclusão de guias práticos para usuários menos experientes é um exemplo de como a complexidade foi gerenciada.

6.10.8.4 Aplicabilidade

O produto tecnológico é de fácil aplicação e replicação, sendo considerada a aplicabilidade potencial alta, por ser um método altamente aplicável em cenários organizacionais diversos, sendo flexível o suficiente para atender demandas de projetos distintos. Aplicabilidade realizada ainda é baixa, porque o método foi implementado de

forma limitada em sessões controladas com grupos focais, o que evidencia passos iniciais de aplicação prática.

6.10.8.5 Impacto

É considerado de impacto potencial alto, pois vai alterar processos das empresas que trabalham com GP. A produção pode ter aplicação imediata, pois o método pode ser de grande utilidade prática para a comunidade de GP, bem como para as organizações baseadas em projetos. Além de contribuir com a possibilidade de transformar a abordagem tradicional de Gerenciamento de Projetos ao promover maior alinhamento entre expectativas de stakeholders/clientes e entregas de projetos. Já o impacto realizado é baixo, pois ainda não teve uma aplicação em larga escala. Embora as melhorias realizadas com base nas validações com os grupos focais indiquem um progresso no método, não há aplicação do método em projetos reais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Esta tese apresenta contribuições para o campo do Gerenciamento de Projetos (GP) ao integrar os princípios do *Design Thinking* (DT) em um Método (*Client Thinking*) voltado para a identificação das necessidades dos clientes. A pesquisa se destaca tanto pelo rigor acadêmico quanto pela relevância prática, oferecendo compreensões teóricas, ferramentas aplicáveis e um impacto social alinhado aos desafios contemporâneos das organizações. As contribuições foram estruturadas em quatro dimensões principais: literatura, prática, metodológica e social, delineadas a seguir. Nesse capítulo, também será apresentada a Matriz Contributiva de Amarração (MCA).

7.1 Contribuições para a Literatura

A integração do Gerenciamento de Projetos (GP) e *Design Thinking* (DT) representa uma contribuição teórica desta tese. O GP tradicionalmente enfatiza abordagens estruturadas e processuais, focando em eficiência operacional e controle (PMI, 2021), enquanto o DT traz uma perspectiva centrada no ser humano, baseada em empatia, criatividade e iteração (Brown, 2008; Brown & Katz, 2011). A combinação dessas perspectivas através do método proposto endereça uma lacuna importante na literatura sobre identificação de necessidades dos stakeholders em projetos.

O framework conceitual desenvolvido nesta tese alinha princípios do DT com práticas de GP, posicionando o cliente no centro das decisões do projeto e integrando abordagens flexíveis e inovadoras às práticas tradicionais de GP (Mahmoud-Jouini et al., 2016). Esta integração aborda barreiras estruturais e culturais na implementação do DT em organizações (Holzle & Rhinow, 2019).

A abordagem interdisciplinar para identificação das necessidades dos stakeholders expande contribuições anteriores sobre sua importância (Freeman & McVea, 2001) ao explorar sistematicamente a aplicação de ferramentas criativas. O trabalho amplia o escopo teórico do GP ao incorporar elementos que alinham objetivos organizacionais e demandas dos stakeholders (Mok et al., 2015; Yang & Shen, 2015).

A análise crítica das práticas atuais de GP identifica limitações e propõe alternativas que unem rigor técnico e criatividade. Esta perspectiva responde à crescente complexidade

dos projetos contemporâneos (Dijksterhuis & Silvius, 2017), com o DT oferecendo ferramentas para lidar com estes desafios (Shafiee et al., 2021; Magistretti et al., 2020).

A integração DT e GP atua como catalisador de mudanças culturais organizacionais, alinhando-se a estudos sobre como ferramentas de DT influenciam e são influenciadas pela cultura organizacional (Elsbach & Stiglani, 2018). Esta perspectiva ressalta a importância de abordagens centradas no cliente e na colaboração em ambientes de projeto. A contribuição para a literatura se estende ao método estruturado que integra diferentes abordagens metodológicas (Caroli, 2018; Brown, 2020), enriquecendo teoria e prática do gerenciamento de projetos em um contexto de rápidas mudanças nos negócios e foco contínuo nas necessidades dos *stakeholders*.

7.2 Contribuições para a Prática

No âmbito prático, esta tese oferece uma contribuição significativa para o Gerenciamento de Projetos (GP) ao desenvolver o método "Client Thinking". Este método representa uma resposta aos desafios de complexidade na identificação e alinhamento das necessidades dos stakeholders clientes em projetos contemporâneos (Kerzner, 2020).

O "Client Thinking" introduz uma abordagem centrada no cliente que integra práticas tradicionais de GP com os princípios do *Design Thinking* (DT), contribuindo para a incorporação de métodos mais criativos e centrados no usuário no desenvolvimento de soluções (Brown & Katz, 2011). A validação do Método através de grupos focais (Krueger & Casey, 2014) indicou potencial de aplicação em diferentes contextos organizacionais e setores.

O impacto prático do Método se evidencia na capacidade de reduzir riscos e retrabalho em projetos, considerando a importância de identificar necessidades implícitas dos clientes nas fases iniciais (Wysocki, 2013). Esta abordagem proativa na identificação das necessidades dos stakeholders pode contribuir para minimizar discrepâncias entre expectativas e entregas, reduzindo custos adicionais e atrasos (Tang & Shen, 2013).

A replicabilidade do método é outro aspecto relevante, fundamentado nos princípios estabelecidos para metodologias ágeis e integradas (Caroli, 2018). O "Client Thinking" apresenta potencial de adaptação para diferentes tipos de projetos, desde iniciativas pequenas até complexos empreendimentos de larga escala. Sua estrutura flexível, baseada nas práticas

de *Design Thinking* (Brown, 2020), pode facilitar o acesso para profissionais com diferentes níveis de experiência.

O método oferece aos gestores um recurso estratégico para fortalecer a relação com os stakeholders (Bourne & Walker, 2005). A abordagem proposta incorpora elementos de comunicação e engajamento (Eskerod & Vaagaasar, 2014), visando maior alinhamento entre equipes internas e stakeholders externos.

Adicionalmente, o método contribui para a prática organizacional ao integrar ferramentas digitais colaborativas, como o Miro, alinhando-se às possibilidades de utilizar tecnologias emergentes para facilitar a identificação e análise das necessidades dos stakeholders (Xue et al., 2020). Esta integração tecnológica, combinada com técnicas tradicionais de GP e DT, apresenta-se como uma solução contemporânea para os desafios atuais do gerenciamento de projetos.

O "Client Thinking" representa uma contribuição prática ao oferecer um Método estruturado que pode auxiliar organizações na transição para uma abordagem mais centrada no cliente, considerando a necessidade de dominar a inovação em mercados altamente incertos (Magistretti et al., 2020). O método busca aumentar a satisfação e o engajamento dos stakeholders clientes, contribuindo para posicionar as organizações como mais inovadoras e responsivas às demandas do mercado contemporâneo.

7.3 Contribuições Metodológicas

A utilização da *Design Science Research* (DSR) nesta tese contribui para o campo metodológico ao estruturar o desenvolvimento de um método prático no Gerenciamento de Projetos (GP). A DSR permitiu conectar o desenvolvimento teórico à validação prática (Hevner et al., 2004), estabelecendo etapas interdependentes que integram rigor acadêmico e aplicabilidade.

A integração de revisões sistemáticas da literatura com abordagens empíricas qualitativas (Tranfield et al., 2003; Wright et al., 2007) possibilitou o refinamento das descobertas teóricas com percepções práticas. Os grupos focais para validação do método "Client Thinking" proporcionaram uma avaliação da aplicabilidade em cenários reais, integrando perspectivas teóricas e práticas (Krueger & Casey, 2014).

As diretrizes práticas propostas para aplicação do método "Client Thinking" incluem aspectos de implementação e adaptação contextual (Caroli, 2018; Brown, 2020), oferecendo

orientações baseadas em evidências para profissionais interessados em sua adoção. Esta abordagem metodológica estruturada contribui para a ponte entre teoria e prática no campo do GP. A combinação de diferentes métodos de coleta e análise de dados fortalece a validade dos resultados e estabelece um modelo metodológico que pode ser adaptado para estudos similares no campo do GP e áreas correlatas (Creswell & Plano Clark, 2017).

7.4 Contribuições Sociais

O método "*Client Thinking*" contribui para práticas organizacionais mais alinhadas às necessidades dos *stakeholders* clientes, com impactos sociais relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Esta abordagem promove gestão responsável e inovadora, gerando benefícios que se estendem além das fronteiras organizacionais (Freeman & McVea, 2001).

Em relação ao ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis), o método reduz retrabalho e otimiza recursos em projetos através da identificação precisa das necessidades dos clientes (Tang & Shen, 2013). Esta abordagem alinha-se às práticas de sustentabilidade ao minimizar desperdícios e promover entregas mais eficientes (Bahadorestani et al., 2020).

O método fortalece parcerias entre organizações e stakeholders (ODS 17) ao integrar o cliente no processo de desenvolvimento do projeto. Esta abordagem colaborativa (Eskerod & Vaagaasar, 2014) promove transparência e engajamento, resultando em relações mais consistentes e duradouras entre os stakeholders (Bourne & Walker, 2005).

A contribuição para o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) manifesta-se na melhoria da eficiência organizacional e redução de custos (Kerzner, 2020). O método pode beneficiar especialmente pequenas e médias empresas, aumentando sua competitividade através de práticas de gestão de projetos (Mahmoud-Jouini et al., 2016).

O alinhamento com o ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) ocorre através da modernização das práticas de GP, integrando inovação tecnológica com foco humano (Brown & Katz, 2011). Esta abordagem capacita organizações para responderem às demandas de mercado em transformação (Magistretti et al., 2020).

A transformação cultural promovida pelo método enfatiza empatia e responsabilidade social no GP (Elsbach & Stigliani, 2018). Esta mudança contribui para organizações mais conscientes de seu papel no desenvolvimento sustentável, gerando impactos positivos que transcendem resultados imediatos dos projetos (Holzle & Rhinow, 2019).

7.5 Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

A seguir, pode-se observar a Matriz Contributiva de Amarração (MCA) da Tese, onde encontram-se as sínteses dos principais resultados, das principais contribuições, das principais limitações e das principais indicações de pesquisas futuras de cada um dos estudos desenvolvidos nessa Tese.

Figura 60 Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

(continua)

ESTUDO	SÍNTSEZ DOS RESULTADOS	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	PRINCIPAIS LIMITAÇÕES	PESQUISAS FUTURAS
ESTUDO 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS STAKEHOLDERS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Os resultados do estudo verificaram ferramentas e técnicas empregadas na identificação das necessidades dos stakeholders, incluindo métodos qualitativos e quantitativos, tais como: ferramentas como análises de entrevistas, pesquisas, análises documentais e técnicas participativas emergiram como práticas comuns. A análise também destaca a importância da customização dessas ferramentas conforme o contexto específico do projeto e as características dos stakeholders.	O estudo amplia a compreensão atual sobre a identificação das necessidades dos stakeholders em Gerenciamento de Projetos, adicionando profundidade ao corpo de conhecimento existente. Apresenta uma análise sobre a aplicabilidade prática de diversas técnicas e abordagens, propondo um framework conceitual que integra as melhores práticas identificadas. Os resultados deste estudo têm o potencial de melhorar significativamente a prática de GP. Ao permitir que as organizações comprehendam e atendam melhor às necessidades de seus clientes e demais stakeholders, o estudo promove a realização de projetos mais bem-sucedidos, elevando a satisfação do cliente e gerando impactos positivos mais amplos para a sociedade.	O estudo apresenta limitações quanto ao escopo da pesquisa e análise, principalmente por ter focado exclusivamente em periódicos especializados em gerenciamento de projetos, o que pode ter excluído contribuições relevantes publicadas em outros journals. Além disso, a restrição a duas bases de dados (Scopus e Web of Science) e a artigos em inglês pode ter limitado o acesso a pesquisas importantes publicadas em outras línguas ou indexadas em outras bases. Durante o período analisado (2001-2023), o estudo identificou um número limitado de artigos (93) que atendiam aos critérios de seleção, o que pode não representar a totalidade das pesquisas sobre identificação das necessidades dos stakeholders em gerenciamento de projetos.	Investigação aprofundada da aplicação do <i>Design Thinking</i> (DT) como ferramenta auxiliar na identificação das expectativas dos clientes em gerenciamento de projetos. Esta proposta se fundamenta na necessidade de explorar como a abordagem centrada no ser humano do DT pode proporcionar uma compreensão mais empática das necessidades dos stakeholders através de suas fases de empatia, definição, ideação, prototipação e teste. Recomenda-se examinar esta integração em diferentes setores e segmentos, analisando como variáveis contextuais influenciam a eficácia do DT na captura e atendimento das expectativas do cliente, bem como investigar o panorama atual de sua utilização no gerenciamento de projetos, visando compreender suas implicações práticas e níveis de adoção no campo.

Figura 59 Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

(continua)

ESTUDO	SÍNTSEZ DOS RESULTADOS	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	PRINCIPAIS LIMITAÇÕES	PESQUISAS FUTURAS
ESTUDO 2 – IMPACTOS DO DESIGN THINKING NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DE CLUSTERIZAÇÃO EM DIVERSOS CONTEXTOS	Foram identificados cinco clusters principais, cada um destacando uma área específica onde o <i>Design Thinking</i> é aplicado no Gerenciamento de Projetos, tais como configuração de produtos, transformação digital, inovação em projetos complexos, e inovação e sucesso em projetos. A análise demonstra o papel do DT em aumentar a flexibilidade, criatividade e soluções centradas no usuário.	O estudo contribui com uma estrutura metodológica para categorizar o conhecimento sobre DT em Gerenciamento de Projetos. A utilização da análise de clusters permite uma compreensão detalhada de como o DT interage com metodologias ágeis e tradicionais em GP, oferecendo um mapeamento útil para futuras pesquisas na área. A pesquisa destaca a importância do DT como ferramenta para promover inovação e melhorar os resultados dos projetos, impactando positivamente a gestão organizacional. A ênfase em soluções centradas no usuário reforça a importância de uma abordagem empática no desenvolvimento de produtos e serviços que atendam melhor às necessidades dos clientes.	Uma limitação do estudo é a exploração insuficiente da integração do Design Thinking com diferentes metodologias de gerenciamento de projetos em diversos contextos organizacionais. Embora os benefícios potenciais tenham sido destacados, não foram examinados profundamente os desafios práticos de implementação, como a incorporação dentro de estruturas estabelecidas e o equilíbrio entre abordagens tradicionais e flexíveis. Adicionalmente, o estudo carece de evidências empíricas e exemplos práticos dessa integração, além de não explorar adequadamente o papel evolutivo dos gerentes de projeto e as habilidades específicas necessárias para implementar o <i>Design Thinking</i> .	Com base no estudo, as direções para pesquisas futuras em <i>Design Thinking</i> (DT) no Gerenciamento de Projetos (GP) focam em seis áreas principais. Em termos de metodologias, sugere-se investigar diferentes combinações de abordagens tradicionais e ágeis com DT, desenvolvendo frameworks mais abrangentes. O aspecto empírico destaca a necessidade de mais estudos de caso e validações em diferentes contextos organizacionais, incluindo pesquisas sobre <i>living labs</i> . No desenvolvimento profissional, propõe-se identificar as habilidades necessárias para gerentes de projeto e suas necessidades de treinamento na aplicação do DT. Em relação a contextos específicos, recomenda-se estudar a implementação do DT em diferentes fases do ciclo de vida do projeto e em diversos setores, incluindo o público e organizações não governamentais. Quanto aos aspectos organizacionais, sugere-se investigar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para integrar DT e metodologias ágeis, além de estudar como a cultura organizacional influencia sua implementação. Por fim, na área de inovação e transformação digital, propõe-se explorar como o DT pode facilitar mudanças tecnológicas e projetos de sustentabilidade.

Figura 59 Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

Matriz Contributiva de Amarração (MCA)

(continua)

ESTUDO	SÍNTSEZ DOS RESULTADOS	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	PRINCIPAIS LIMITAÇÕES	PESQUISAS FUTURAS
ESTUDO 3 – AS NECESSIDADES DOS CLIENTES NA VISÃO DOS ESPECIALISTAS	<p>A análise revelou a comunicação como categoria central, fortemente integrada com o <i>Design Thinking</i> na identificação das necessidades dos clientes. As entrevistas evidenciaram quatro categorias principais: Comunicação, Técnicas de Identificação, Desafios Contextuais e Importância da Empatia. O estudo identificou que a combinação de comunicação efetiva e <i>Design Thinking</i>, quando adaptada às características específicas de cada projeto, permite uma compreensão mais profunda das necessidades dos clientes.</p>	<p>O estudo propõe um modelo integrativo que demonstra as relações entre comunicação, <i>Design Thinking</i> e identificação de necessidades dos clientes em projetos, contribuindo para a literatura ao evidenciar como diferentes metodologias podem ser combinadas de forma eficaz para melhorar a compreensão das necessidades dos clientes. Os resultados fornecem dados práticos para organizações e gerentes de projetos sobre como melhorar a identificação das necessidades dos clientes, sugerindo o desenvolvimento de um artefato que integre comunicação eficaz e <i>Design Thinking</i> nas fases iniciais do projeto, visando aumentar as taxas de sucesso e a satisfação dos stakeholders.</p>	<p>O estudo apresenta três principais limitações. Primeiro, a insuficiente exploração da integração entre <i>Design Thinking</i> e metodologias de Gerenciamento de Projetos em diferentes contextos organizacionais, incluindo como incorporá-lo em estruturas estabelecidas como o PMBOK® Guide. Segundo a ausência de evidências empíricas e exemplos práticos que demonstrem a efetividade dessa integração. Por fim, limitações metodológicas, pois o estudo baseou-se apenas em entrevistas com 22 participantes e focou em setores específicos, o que pode ter restringido a amplitude das descobertas.</p>	<p>As direções para pesquisas futuras indicadas pelo estudo concentram-se em quatro áreas principais. Na primeira, sugere-se o desenvolvimento e validação de frameworks abrangentes para integrar o <i>Design Thinking</i> com metodologias de projetos, incluindo a criação de um artefato que aprimore o processo de comunicação nas fases iniciais do projeto.</p> <p>A segunda área foca na tecnologia e inovação, propondo investigações sobre a implementação da Inteligência Artificial na identificação de necessidades dos clientes, bem como a eficácia de ferramentas digitais no engajamento dos stakeholders e o papel do DT na transformação digital em diferentes contextos.</p> <p>A terceira vertente direciona-se para aplicações setoriais, recomendando examinar o uso do <i>Design Thinking</i> em diferentes setores, especialmente no setor público e em organizações não governamentais. Por fim, o estudo enfatiza a necessidade de mais estudos empíricos para validar práticas existentes, incluindo estudos de caso em diferentes contextos e investigações sobre o papel de intermediários e living labs na facilitação do DT e inovação.</p>

ESTUDO	SÍNTESE DOS RESULTADOS	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	PRINCIPAIS LIMITAÇÕES	PESQUISAS FUTURAS
ESTUDO 4 – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO (PTT) - CLIENT THINKING: UMA FERRAMENTA DE DESIGN THINKING PARA MELHOR IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS STAKEHOLDERS CLIENTE	<p>Os resultados deste estudo culminaram no desenvolvimento do Método <i>Client Thinking</i>, uma abordagem estruturada para identificação das necessidades dos clientes em Gerenciamento de Projetos que integra princípios do <i>Design Thinking</i>. O Método representa uma contribuição significativa para o campo do Gerenciamento de Projetos, oferecendo uma abordagem estruturada e replicável para alinhar as expectativas dos <i>stakeholders</i> com as entregas dos projetos, promover maior engajamento dos clientes e facilitar a identificação e priorização de necessidades. Como produto técnico/tecnológico não patenteável, tem potencial para transformar a forma como as organizações identificam e gerenciam as necessidades dos clientes em seus projetos.</p>	<p>O estudo apresenta três principais contribuições: teórico-metodológicas, através da expansão do entendimento sobre Design Thinking no Gerenciamento de Projetos; práticas/gerenciais, com o desenvolvimento do Método <i>Client Thinking</i> como ferramenta estruturada para identificação das necessidades dos clientes; e sociais, promovendo maior precisão na identificação de necessidades e potencial aumento da satisfação dos clientes. A originalidade do trabalho reside na aplicação direta do <i>Design Thinking</i> ao processo de identificação de necessidades em projetos, oferecendo uma abordagem que combina rigor teórico com aplicabilidade prática.</p>	<p>A principal limitação do estudo é que o Método <i>Client Thinking</i> teve apenas aplicação limitada em sessões controladas com grupos focais, não tendo sido testado ainda em projetos reais. Isso resulta em um baixo impacto realizado, apesar do alto potencial identificado.</p>	<p>Sugerem-se como próximos passos: a aplicação do Método <i>Client Thinking</i> em projetos reais de diferentes setores, a avaliação de seu impacto na satisfação dos clientes e sucesso dos projetos, o desenvolvimento de ferramentas automatizadas de suporte, a realização de estudos comparativos com outros métodos e a investigação de sua adaptabilidade para diferentes tipos e tamanhos de projetos.</p>

7.6 Limitações e Pesquisas Futuras

Esta pesquisa apresenta limitações importantes que devem ser consideradas e que apontam caminhos promissores para investigações futuras. A principal limitação refere-se à aplicação ainda restrita do Método *Client Thinking* em ambientes controlados, especificamente em grupos focais, sem uma validação mais ampla em projetos reais. Essa restrição na implementação prática limita a compreensão do impacto efetivo do Método, embora seu potencial teórico seja significativo.

A estrutura metodológica do trabalho também apresenta limitações específicas em cada um dos estudos realizados. Na revisão sistemática de literatura, o foco em periódicos especializados em gerenciamento de projetos e a restrição a publicações em inglês nas bases Scopus e Web of Science podem ter excluído contribuições relevantes. Esta delimitação, embora necessária para a viabilidade da pesquisa, pode resultar em uma visão parcial do campo de estudo.

No que tange à integração entre *Design Thinking* e metodologias de gerenciamento de projetos, identificou-se uma lacuna significativa na exploração de suas sinergias em diferentes contextos organizacionais. Ainda há necessidade de maior compreensão sobre como adaptar estas abordagens às variações contextuais específicas de cada organização. Esta limitação é particularmente relevante quando se considera a diversidade de ambientes em que o método pode ser aplicado.

Em termos de metodologia de pesquisa, a base de 22 participantes nas entrevistas com especialistas, embora tenha proporcionado informações importantes, pode não representar completamente a amplitude de perspectivas existentes no campo. A implementação do Design Thinking enfrenta desafios significativos relacionados a mudanças estruturais e culturais que podem variar consideravelmente entre diferentes contextos organizacionais.

Com base nestas limitações e nos resultados obtidos, algumas direções promissoras para pesquisas futuras se destacam:

1. **Validação Empírica em Contextos Reais:** Há necessidade de estudos que apliquem o Método Client Thinking em projetos reais, seguindo a sugestão sobre a importância de compreender como estas abordagens funcionam em ambientes de alta complexidade e incerteza.

2. **Integração com Tecnologias Emergentes:** Investigações sobre como a Inteligência Artificial pode apoiar a identificação de necessidades dos clientes, alinhando-se às observações sobre o potencial das ferramentas digitais no engajamento dos *stakeholders*.
3. **Desenvolvimento de Competências:** Há necessidade de pesquisas sobre o papel dos "living labs" e ambientes de aprendizagem na capacitação de profissionais para utilização do *Design Thinking* em projetos.
4. **Aplicações Setoriais Específicas:** Estudos focados em setores específicos, especialmente no setor público e organizações não governamentais, considerando o que a importância da adaptação metodológica a diferentes contextos.
5. **Automação e Ferramentas de Suporte:** Desenvolvimento de ferramentas automatizadas que possam dar suporte ao método, seguindo a tendência de integração entre abordagens centradas no usuário e soluções tecnológicas.

Estas direções de pesquisa podem contribuir significativamente para o avanço do conhecimento na área, promovendo uma compreensão mais profunda da integração entre *Design Thinking* e Gerenciamento de Projetos. Esta integração tem potencial para reduzir vieses cognitivos e melhorar os resultados de inovação, mas requer investigação contínua e sistemática para sua efetiva implementação. O desenvolvimento futuro desta linha de pesquisa pode fortalecer não apenas a base teórica do campo, mas principalmente sua aplicação prática, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gerenciamento de projetos e para a maior satisfação dos stakeholders envolvidos.

REFERÊNCIAS

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165–183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.001>
- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26(7), 749–757. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.001>
- Ackoff, R. L. (2019). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis.*, 16(1), 3–9.
- Aerts, G., & Smits, T. (2017). The package size effect: How package size affects young children's consumption of snacks differing in sweetness. *Food Quality and Preference*, 60, 72–80. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2017.03.015>
- Akbar, M. A. (2024). Customer-Centric Strategies: Navigating the Dynamics of Marketing Management for Competitive Advantage. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*, 2(2). <https://doi.org/10.60079/abim.v2i2.288>
- Aladag, H., & Isik, Z. (2020). The Effect of Stakeholder-Associated Risks in Mega-Engineering Projects: A Case Study of a PPP Airport Project. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(1), 174–186. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2866269>
- Alade, T. A., Bukoye, O. T., Roehrich, J. K., & Edelenbos, J. (2022). Cross-national collaboration in strategic transport projects: The impact on benefits realization. *International Journal of Project Management*, 40(4), 411–425. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.009>
- Albuquerque, F., Torres, A. S., & Berssaneti, F. T. (2020). Lean product development and agile project management in the construction industry. *Revista de Gestão*, 27(2), 135–151. <https://doi.org/10.1108/REGE-01-2019-0021>
- Alnhari, A. A., & Quresh, R. (2024). Unified External Stakeholder Engagement and Requirements Strategy. *International Journal of Software Engineering & Applications*, 15(5), 01–15. <https://doi.org/10.5121/ijsea.2024.15501>
- Amadi, C., Carrillo, P., & Tuuli, M. (2019). PPP projects: improvements in stakeholder management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(2), 544–560. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2018-0289>
- Andersen, E. S. (2012). Illuminating the role of the project owner. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/17538371211192900>
- Andersson, A., & Wilson, T. L. (2011). Contracted ERP projects: Sequential progress, mutual learning, relationships, control and conflicts. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(3), 458–479. <https://doi.org/10.1108/17538371111144175>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Avsec, S., & Jagiełło-Kowalczyk, M. (2021). Investigating Possibilities of Developing Self-Directed Learning in Architecture Students Using Design Thinking. *Sustainability*, 13(8), 4369. <https://doi.org/10.3390/su13084369>
- Awe, O. A., & Church, E. M. (2021). Project flexibility and creativity: the moderating role of training utility. *Management Decision*, 59(9), 2077–2100. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2020-0226>
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Wadsworth Cengage Learning.

- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Bahadorestani, A., Karlsen, J. T., & Farimani, N. M. (2020a). Novel Approach to Satisfying Stakeholders in Megaprojects: Balancing Mutual Values. *Journal of Management in Engineering*, 36(2). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000734](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000734)
- Bahadorestani, A., Karlsen, J. T., & Farimani, N. M. (2020b). Novel Approach to Satisfying Stakeholders in Megaprojects: Balancing Mutual Values. *Journal of Management in Engineering*, 36(2). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000734](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000734)
- Bahadorestani, A., Naderpajouh, N., & Sadiq, R. (2020). Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118402. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118402>
- Bailey, J. (2008). First steps in qualitative data analysis: Transcribing. *Family Practice*, 25(2), 127–131. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmn003>
- Bardin L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa edições, 70, 225.
- Barile, L., & Kelestyn, B. (2023). Using Design Thinking to Create Sustainable Communities. *International Journal of Management and Applied Research*, 216–230.
<https://doi.org/10.18646/2056.102.23-017>
- Basten, D., Stavrou, G., & Pankratz, O. (2016). Closing the Stakeholder Expectation Gap: Managing Customer Expectations toward the Process of Developing Information Systems. *Project Management Journal*, 47(5), 70–88.
<https://doi.org/10.1177/875697281604700506>
- Baxter, P., & Jack, S. (2015). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Beam, C., Specking, E., Parnell, G. S., Pohl, E., Goerger, M. N., Buchanan, J. P., & Gallarno, G. E. (2023). Best Practices for Stakeholder Engagement for Government R&D Organizations. *Engineering Management Journal*, 35(1), 50–69.
<https://doi.org/10.1080/10429247.2022.2030180>
- Becke, A. D. (1993). Density-functional thermochemistry. III. The role of exact exchange. *The Journal of Chemical Physics*, 98(7), 5648–5652. <https://doi.org/10.1063/1.464913>
- Benoît Desmarchelier. (2024). Exploring Organizational Learning in the Era of Emerging Technologies. *Management Research Quarterly*, 1(2), 1–3.
<https://doi.org/10.63029/n1pprk28>
- Beringer, C., Jonas, D., & Georg Gemünden, H. (2012). Establishing project portfolio management: An exploratory analysis of the influence of internal stakeholders' interactions. *Project Management Journal*, 43(6), 16–32.
<https://doi.org/10.1002/pmj.21307>
- Bierwolf, R. (2016). Project excellence or failure? Doing is the best kind of learning. *IEEE Engineering Management Review*, 44(2), 26–32.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2016.2568745>
- Blomquist, T., Hallgren, M., Nilsson, A., & Soderholm, A. (2012). Project-as-practice: In search of project management research that matters. In *IEEE Engineering Management Review* (Vol. 40, Issue 3, p. 88). Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2012.6291583>
- Boström, J., Hillborg, H., & Lilja, J. (2021). Cultural dynamics and tensions when applying design thinking for improving health-care quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1), 16–28. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2019-0055>

- Bourgeois-Bougrine, S., Latorre, S., & Mourey, F. (2017). Facilitating Innovation Through Design Thinking and Prospective Ergonomics. *PROCEEDINGS OF THE 12TH EUROPEAN CONFERENCE ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP (ECIE 2017)*, 100–106.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2004). Advancing project management in learning organizations. *The Learning Organization*, 11(3), 226–243.
<https://doi.org/10.1108/09696470410532996>
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualizing and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2008). Project relationship management and the Stakeholder Circle™. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 125–130.
<https://doi.org/10.1108/17538370810846450>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Breese, R., Couch, O., & Turner, D. (2020). The project sponsor role and benefits realization: More than ‘just doing the day job.’ *International Journal of Project Management*, 38(1), 17–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.009>
- Breiman, L. (2001). Random Forests. *Machine Learning*, 45(1), 5–32.
<https://doi.org/10.1023/A:1010933404324>
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2002). The engineering or evolution of co-operation? A tale of two partnering projects. *International Journal of Project Management*, 20(7), 497–505.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00043-6)
- Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders’ Interests? *Business & Society*, 59(2), 232–262.
<https://doi.org/10.1177/0007650318775077>
- Broadus, R. N. (1987). Toward a definition of “bibliometrics.” *Scientometrics*, 12(5–6), 373–379. <https://doi.org/10.1007/BF02016680>
- Brookes, N., Sage, D., Dainty, A., Locatelli, G., & Whyte, J. (2017). An island of constancy in a sea of change: Rethinking project temporalities with long-term megaprojects. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1213–1224.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.007>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2393807>
- Brown, T. (2020). *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Alta Books.
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by Design. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 381–383. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00806.x>
- Bryde, D. J., & Robinson, L. (2005a). Client versus contractor perspectives on project success criteria. *International Journal of Project Management*, 23(8), 622–629.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.05.003>
- Bryde, D. J., & Robinson, L. (2005b). Client versus contractor perspectives on project success criteria. *International Journal of Project Management*, 23(8), 622–629.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.05.003>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder Identificatixon and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.
<https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Bukowitz, W. R. (2013). Fidelity Investments: adopting new models of innovation. *Strategy & Leadership*, 41(2), 58–63. <https://doi.org/10.1108/10878571311318259>

- Camilleri, M. A. (2015). Valuing Stakeholder Engagement and Sustainability Reporting. *Corporate Reputation Review*, 18(3), 210–222. <https://doi.org/10.1057/crr.2015.9>
- CAPES. (2019). *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Produção Técnica*.
- CAPES. (2020). *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Ficha de Avaliação - Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo*.
- Carella, G. (2023, October 9). How to adopt Design Thinking within organizations? Mapping facilitators to activate an organisational transformation path. *IASDR 2023: Life-Changing Design*. <https://doi.org/10.21606/iasdr.2023.683>
- Carlgren, L., & BenMahmoud-Jouini, S. (2022). When cultures collide: What can we learn from frictions in the implementation of design thinking? *JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT*, 39(1), 44–65.
- Carlgren, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2016). The Challenges of Using Design Thinking in Industry - Experiences from Five Large Firms. *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, 25(3), 344–362.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Caroli, P. (2018). *Lean Inception: como alinhar pessoas e construir o produto certo*. Caroli.org.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice*. Pearson.
- Chan, A. P. C., & Oppong, G. D. (2017). Managing the expectations of external stakeholders in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), 736–756. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0159>
- Chan, M. Y., Han, L., Carreno, C. A., Zhang, Z., Rodriguez, R. M., LaRose, M., Hassenstab, J., & Wig, G. S. (2021). Long-term prognosis and educational determinants of brain network decline in older adult individuals. *Nature Aging*, 1(11), 1053–1067. <https://doi.org/10.1038/s43587-021-00125-4>
- Chbaly, H., & Brunet, M. (2023). Empowering Users as a Principle of Construction Project Management. *Project Management Journal*, 54(6), 665–682. <https://doi.org/10.1177/87569728231176686>
- Cheung, S.-O., Suen, H. C. H., Ng, S. T., & Leung, M.-Y. (2004). Convergent views of neutrals and users about alternative dispute resolution. *Journal of Management in Engineering*, 20(3), 88–96. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2004\)20:3\(88\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2004)20:3(88))
- Chinowsky, P., Diekmann, J., & Galotti, V. (2008). Social Network Model of Construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(10), 804–812. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:10\(804\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:10(804))
- Chinowsky, P. S., Diekmann, J., & O'Brien, J. (2010). Project Organizations as Social Networks. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(4), 452–458. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000161](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000161)
- [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000161](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000161)
- Chipulu, M., Ojiako, U., Marshall, A., Williams, T., Neoh, J. G., Mota, C., & Shou, Y. (2016). Building cultural intelligence: insights from project management job advertisements. *Production Planning & Control*, 27(3), 133–147. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1083623>
- Christensen, C., Cook, S., & Hall, T. (2006). Marketing malpractice: the cause and the cure. *Harvard Business Review*, 83, 74–83, 152.

- Chung, K. S. K., Eskerod, P., Jepsen, A. L., & Zhang, J. (2023). Response strategies for community stakeholder engagement on social media: A case study of a large infrastructure project. *International Journal of Project Management*, 41(5). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102495>
- Cicmil, S., & Gaggiotti, H. (2018). Responsible forms of project management education: Theoretical plurality and reflective pedagogies. *International Journal of Project Management*, 36(1), 208–218. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.005>
- Clarivate. (2023). *Web of Science platform*. <Https://Clarivate.Com/Products/Scientific-and-Academic-Research/Research-Discovery-and-Workflow-Solutions/Webofscience-Platform/>. Accessed: 02 Jul. 2023.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Collinge, W. (2020). Stakeholder Engagement in Construction: Exploring Corporate Social Responsibility, Ethical Behaviors, and Practices. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(3). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001769](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001769)
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 34(4), 660–674.
- Cook, D. J. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006>
- Creswell, J. W. . (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications, Inc.
- Crosby, P. B. (1996). *Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times*. McGraw-Hill.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow*. Harper and Row.
- Cuganesan, S., & Floris, M. (2020). Investigating perspective taking when infrastructure megaproject teams engage local communities: Navigating tensions and balancing perspectives. *International Journal of Project Management*, 38(3), 153–164. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.006>
- Culmsee, P., & Awati, K. (2012). Towards a holding environment: building shared understanding and commitment in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 528–548. <https://doi.org/10.1108/17538371211235353>
- Cummings, C., & Yur-Austin, J. (2022). Design thinking and community impact: A case study of project-based learning in an MBA capstone course. *Journal of Education for Business*, 97(2), 126–132. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1887795>
- Cuppen, E., Bosch-Rekveldt, M. G. C., Pikaar, E., & Mehos, D. C. (2016). Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: Revealing perspectives using Q methodology. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1347–1359. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.003>
- Da Costa, P. R., Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Alternative Structure Proposition for PhD Thesis from Multiple Studies. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(2), 155–170. <https://doi.org/10.5585/riiae.v18i2.15156>
- Daniel, C. O., & Inim, V. (2020). Role of Project Managers in the Stakeholder Management. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(1), p9741. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.10.01.2020.p9741>

- Davis, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, 35(4), 604–617. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.004>
- de Blois, M., & De Coninck, P. (2008). The dynamics of actors' and stakeholders' participation: An approach of management by design. *Architectural Engineering and Design Management*, 4(3–4), 176–188. <https://doi.org/10.3763/aedm.2008.0097>
- De Schepper, S., Dooms, M., & Haezendonck, E. (2014). Stakeholder dynamics and responsibilities in Public-Private Partnerships: A mixed experience. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1210–1222. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.006>
- Denyer, D., Tranfield, D., & van Aken, J. E. (2008). Developing Design Propositions through Research Synthesis. *Organization Studies*, 29(3), 393–413. <https://doi.org/10.1177/0170840607088020>
- Denzin, N. K. T., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Deshpande, M. (2022). Embracing Design Thinking to Navigate Complex Program Management Challenges. *Journal of Economics & Management Research*, 1–6. [https://doi.org/10.47363/JESMR/2022\(3\)240](https://doi.org/10.47363/JESMR/2022(3)240)
- D'Herbemont, O., & Cesar, B. (1998). *Managing Sensitive Projects (Translation of 1996 text La Strategie du project lateral)*.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. In *Medical Education* (Vol. 40, Issue 4, pp. 314–321). <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Dijksterhuis, E., & Silvius, G. (2017). The design thinking approach to projects. *Journal of Modern Project Management*, 4(3), 32–41. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85009179822&doi=10.19225%2fJMPM01204&partnerID=40&md5=c8719bf62eaaf3db0a9289d34fcde9ca>
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. In *Journal of Systems and Software* (Vol. 85, Issue 6, pp. 1213–1221). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Doloi, H. K. (2011). Understanding stakeholders' perspective of cost estimation in project management. *International Journal of Project Management*, 29(5), 622–636. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.001>
- Dombrowski, D., Hienz, B., Aust, S., & Maul, L. (2023). *Customer-Centered Quality Function Deployment - A Framework for the Iterative Involvement of the Voice of the Customer and Derivation of Measurable Product Requirements in Innovation Design*. <https://doi.org/10.54941/ahfe1004107>
- Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32(6), 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
- Dorst, K., & Cross, N. (2001). Creativity in the design process: co-evolution of problem–solution. *Design Studies*, 22(5), 425–437. [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(01\)00009-6](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(01)00009-6)
- dos Santos-Neto, J. B. S., & Costa, A. P. C. S. (2023). A Multi-Criteria Decision-Making Model for Selecting a Maturity Model. *International Journal of Decision Support System Technology*, 15(1). <https://doi.org/10.4018/IJDSST.319305>
- Duffield, S., & Whitty, S. J. (2015). Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 33(2), 311–324. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.004>

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105:AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105:AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Elder, G. H., Johnson, M. K., & Crosnoe, R. (2003). *The Emergence and Development of Life Course Theory* (pp. 3–19). https://doi.org/10.1007/978-0-306-48247-2_1
- Elsevier. (2023). *O que oferecemos*. <Https://Www.Elsevier.Com/Pt-Br/Research-Platforms>. Accessed: 02 Jul. 2023.
- Erasmus, W., & Marnewick, C. (2021). An IT governance framework for IS portfolio management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 721–742. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2020-0110>
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36–50. <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>
- Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept ‘shadows of the context.’ *International Journal of Project Management*, 36(1), 161–169. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.003>
- Eskerod, P., & Vaagaasar, A. L. (2014). Stakeholder Management Strategies and Practices during a Project Course. *Project Management Journal*, 45(5), 71–85. <https://doi.org/10.1002/pmj.21447>
- Esposito, G., Nelson, T., Ferlie, E., & Crutzen, N. (2021). The institutional shaping of global megaprojects: The case of the Lyon-Turin high-speed railway. *International Journal of Project Management*, 39(6), 658–671. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.06.001>
- Farnsworth, J., & Boon, B. (2010). Analysing group dynamics within the focus group. *Qualitative Research*, 10(5), 605–624. <https://doi.org/10.1177/1468794110375223>
- Farzaneh, M., Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., & Mehralian, G. (2021). Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 655–676. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2019-0355>
- Ferreira, F. K., Song, E. H., Gomes, H., Garcia, E. B., & Ferreira, L. M. (2015). New mindset in scientific method in the health field: Design Thinking. *Clinics*, 70(12), 770–772. [https://doi.org/10.6061/clinics/2015\(12\)01](https://doi.org/10.6061/clinics/2015(12)01)
- Field, J. (2000). Researching Lifelong Learning Through Focus Groups. *Journal of Further and Higher Education*, 24(3), 323–335. <https://doi.org/10.1080/030987700750022262>
- Figueiredo Filho, L. B. G., Bouzon, M., & Fettermann, D. de C. (2022). An analysis of the effects of stakeholders’ management on IT project risks using Delphi and design of experiments methods. *Benchmarking: An International Journal*, 29(3), 713–734. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0549>
- Frank, L., Poll, R., Roeglinder, M., & Lea, R. (2020). Design heuristics for customer-centric business processes. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1283–1305. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0257>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. . Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Frisk, J. E., Lindgren, R., & Mathiassen, L. (2014). Design matters for decision makers: Discovering IT investment alternatives. *EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS*, 23(4), 442–461.
- Gareis, R. (2013). *Re-Thinking Project Initiation and Project Management by Considering Principles of Sustainable Development* (pp. 129–143). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4177-8.ch008>

- Garfield, E. (1972). Citation Analysis as a Tool in Journal Evaluation. *Science*, 178(4060), 471–479. <https://doi.org/10.1126/science.178.4060.471>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Goel, A., Ganesh, L. S., & Kaur, A. (2020). Social sustainability considerations in construction project feasibility study: a stakeholder salience perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(7), 1429–1459. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2019-0319>
- Goldratt, E. M. (1992). *A síndrome do palheiro: garimpando informação num oceano de dados*. (2nd ed.).
- Goleman, D. P. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. (10th Anniversary ed). Bantam Books.
- Gray, D. (2017). *Empathy Map*. <https://gamedstorming.com/?s=empathy>
- Gray, S. I., Robertson, J., Manches, A., & Rajendran, G. (2019). BrainQuest: The use of motivational design theories to create a cognitive training game supporting hot executive function. *International Journal of Human Computer Studies*, 127, 124–149. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.08.004>
- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact. *MIS Quarterly*, 37(2), 337–355. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.01>
- Guinan, P. J., Parise, S., & Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *BUSINESS HORIZONS*, 62(6), 717–727.
- Halushka, Z. (2021). FLEXIBLE PROJECT MANAGEMENT METHODS: THE ROLE OF THE PROJECT MANAGER. *PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY*, 4(84). <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-5>
- Harzing, A.-W., & Alakangas, S. (2016). Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics*, 106(2), 787–804. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1798-9>
- Hehn, J., Mendez, D., Uebenickel, F., Brenner, W., & Broy, M. (2020). On Integrating Design Thinking for Human-Centered Requirements Engineering. *IEEE Software*, 37(2), 25–31. <https://doi.org/10.1109/MS.2019.2957715>
- Hevner, March, Park, & Ram. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- Higuchi, M. M., & Nakano, D. N. (2017). AGILE DESIGN: A COMBINED MODEL BASED ON DESIGN THINKING AND AGILE METHODOLOGIES FOR DIGITAL GAMES PROJECTS. *REVISTA DE GESTAO E PROJETOS*, 8(2), 109–126.
- Hjelmbrekke, H., Lædre, O., & Lohne, J. (2014). The need for a project governance body. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 661–677. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2013-0012>
- Hölzle, K., & Rhinow, H. (2019). The Dilemmas of Design Thinking in Innovation Projects. *Project Management Journal*, 50(4), 418–430. <https://doi.org/10.1177/8756972819853129>
- Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose (English Edition)* (1st ed.). Grand Central Publishing.
- Hsu, J. S. C., Chang, J. Y. T., Klein, G., & Jiang, J. J. (2011). Exploring the impact of team mental models on information utilization and project performance in system development. *International Journal of Project Management*, 29(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.12.001>

- Hu, X., Chong, H.-Y., Wang, X., & London, K. (2019). Understanding Stakeholders in Off-Site Manufacturing: A Literature Review. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(8). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001674](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001674)
- Hwang, B.-G., Ngo, J., & Teo, J. Z. K. (2022). Challenges and Strategies for the Adoption of Smart Technologies in the Construction Industry: The Case of Singapore. *Journal of Management in Engineering*, 38(1). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000986](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000986)
- Ignatius Teye Buertey, J. (2016). Stakeholder Management on Construction Projects: A Key Indicator for Project Success. *American Journal of Civil Engineering*, 4(4), 117. <https://doi.org/10.11648/j.ajce.20160404.11>
- Jahanger, Q. K., Louis, J., Trejo, D., & Pestana, C. (2021). Potential Influencing Factors Related to Digitalization of Construction-Phase Information Management by Project Owners. *Journal of Management in Engineering*, 37(3). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000903](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000903)
- Jain, A. K., Murty, M. N., & Flynn, P. J. (1999). Data clustering. *ACM Computing Surveys*, 31(3), 264–323. <https://doi.org/10.1145/331499.331504>
- James, A. (2015). Learning in three dimensions: Using lego serious play for creative and critical reflection across time and space. In *Global Innovation of Teaching and Learning in Higher Education: Transgressing Boundaries*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10482-9_17
- Jayasuriya, S., Zhang, G., & Yang, R. J. (2020). Exploring the impact of stakeholder management strategies on managing issues in PPP projects. *International Journal of Construction Management*, 20(6), 666–678. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1753143>
- Jepsen, A. L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27(4), 335–343. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.04.002>
- Joos, H. C., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & Pidun, U. (2020). Project Stakeholder Management as the Integration of Stakeholder Salience, Public Participation, and Nonmarket Strategies. *SCHMALENBACH BUSINESS REVIEW*, 72(3), 447–477.
- Joshi, H. (2024). Artificial Intelligence in Project Management: A Study of The Role of Ai-Powered Chatbots in Project Stakeholder Engagement. *Indian Journal of Software Engineering and Project Management*, 4(1), 20–25. <https://doi.org/10.54105/ijsepm.B9022.04010124>
- Kampf, C. E., Brandt, C. J., & Kampf, C. G. (2023). Using action research in innovation project management: building legitimacy and organizational learning in an SME during a merger process. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(1), 92–118. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0044>
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., & Berger, D. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (3rd Edition). Jossey-Bass Business & Management.
- Kanuto, Dr. A. E. (2024). Examining the Influence of Organizational Learning on Employee Dynamic Capability and Employee Performance within NGOs and Private Enterprises in South Sudan. *International Journal of Science and Business*, 37(1), 1–16. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2381>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*.

- Keele, R. L., Buckner, K., & Bushnell, S. (1987). Identifying health care stakeholders: a key to strategic implementation. *Health Care Strategic Management*, 5(9), 4–10.
- Keers, B. B. M., & van Fenema, P. C. (2018). Managing risks in public-private partnership formation projects. *International Journal of Project Management*, 36(6), 861–875. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.001>
- Kerzner, H. (2020). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas* (4a.). Bookman.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th Edition). John Wiley & Sons.
- Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five Steps to Conducting a Systematic Review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3), 118–121. <https://doi.org/10.1177/014107680309600304>
- Khedhaouria, A., Montani, F., & Thurik, R. (2017). Time pressure and team member creativity within Ramped projects: The role of learning orientation and knowledge sourcing. *International Journal of Project Management*, 35(6), 942–954. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.002>
- Klaus-Rosińska, A., & Iwko, J. (2021). Stakeholder Management—One of the Clues of Sustainable Project Management—As an Underestimated Factor of Project Success in Small Construction Companies. *Sustainability*, 13(17), 9877. <https://doi.org/10.3390/su13179877>
- Kleczek, R., Hajdas, M., & Wrona, S. (2020). Wicked problems and project-based learning: Value-in-use approach. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT EDUCATION*, 18(1).
- Kloppenborg, T. J., & Tesch, D. (2007). Project manager vs. executive perceptions of sponsor behaviors. *Management Research News*, 30(11), 803–815. <https://doi.org/10.1108/01409170710832241>
- Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, R., Elkins, C., Herald, K., Incorvia, M., Johnson, A., Karol, R., Seibert, R., Slavejkov, A., & Wagner, K. (2001). Providing Clarity and A Common Language to the “Fuzzy Front End.” *Research-Technology Management*, 44(2), 46–55. <https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671418>
- Kohlke, J., Hanna, S., & Schutz, J. (2021). Cross-Domain Stakeholder-Alignment in Collaborative SoS-Lego® Serious Play® as a Boundary Object. *2021 16th International System of Systems Engineering Conference, SoSE 2021*, 108–113. <https://doi.org/10.1109/SOSE52739.2021.9497469>
- Koskinen, K. U., & Mäkinen, S. (2009). Role of boundary objects in negotiations of project contracts. *International Journal of Project Management*, 27(1), 31–38. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.006>
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. (2nd Edition). New Age International Publishers.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management, Global Edition* (16th ed.). Pearson.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes Júnior, J. A. V. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & Produção*, 20(4), 741–761. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>
- Lahiri, A., Cormican, K., & Sampaio, S. (2021). Design thinking: From products to projects. *INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS / INTERNATIONAL CONFERENCE ON PROJECT MANAGEMENT / INTERNATIONAL*

- CONFERENCE ON HEALTH AND SOCIAL CARE INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES 2020 (CENTERIS/PROJMAN/HCIST 2020), 181*, 141–148.
- Lakatos, E. M. M. M. de A. (2022). *Fundamentos de Metodología Científica* (9th ed.). Atlas.
- Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018). Toward an Improved Understanding of Agile Project Governance: A Systematic Literature Review. *Project Management Journal*, 49(6), 39–63. <https://doi.org/10.1177/8756972818803482>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leong, W. Y., Leong, Y. Z., & Leong, W. S. (2024). Engaging SDGs Agenda into a Design Thinking Module. *Educational Innovations and Emerging Technologies*, 4(2), 1–7. <https://doi.org/10.35745/eiet2024v04.02.0001>
- Leonidou, E., Christofi, M., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2020). An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development. *Journal of Business Research*, 119, 245–258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.054>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Levitt, J. M., & Thelwall, M. (2011). A combined bibliometric indicator to predict article impact. *Information Processing and Management*, 47(2), 300–308. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2010.09.005>
- Liao, L., & Teo, E. A. L. (2019). Managing critical drivers for building information modelling implementation in the Singapore construction industry: an organizational change perspective. *International Journal of Construction Management*, 19(3), 240–256. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1423165>
- Liedtka, J., & Locatelli, G. (2023). Humanizing complex projects through design thinking and its effects. *International Journal of Project Management*, 41(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102483>
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2021). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia University Press.
- Lin, F., Ren, X., & Ding, G. (2023). How Responsible Leadership Improves Stakeholder Collective Performance in Construction Projects: The Empirical Research from China. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/87569728231208097>
- Ling, H. W.-H., Tsang, K. H.-H., Yu, K. S.-Y., Lee, V. W.-P., Wong, J. C.-Y., Ng, K.-Y., Sun, I., & Ngan, A. (2021). Use of LEGO® serious play® and other working approaches in youth in Hong Kong. *International Journal of Game-Based Learning*, 11(4), 1–18. <https://doi.org/10.4018/IJGBL.2021100101>
- Liu, Y., van Marrewijk, A., Houwing, E.-J., & Hertogh, M. (2019). The co-creation of values-in-use at the front end of infrastructure development programs. *International Journal of Project Management*, 37(5), 684–695. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.013>
- Loderer, M., & Kock, A. (2021). THE INFLUENCE OF DESIGN THINKING ON OPEN INNOVATION. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT*, 25(10).
- Loosemore, M., & Cheung, E. (2015). Implementing systems thinking to manage risk in public private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1325–1334. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.005>
- López, F. R., Arias-Oliva, M., Pelegrín-Borondo, J., & Marín-Vinuesa, L. M. (2021). Serious games in management education: An acceptance analysis. *International Journal of Management Education*, 19(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100517>

- Love, M. I., Hogenesch, J. B., & Irizarry, R. A. (2016). Modeling of RNA-seq fragment sequence bias reduces systematic errors in transcript abundance estimation. *Nature Biotechnology*, 34(12), 1287–1291. <https://doi.org/10.1038/nbt.3682>
- Magistretti, S., Allo, L., Verganti, R., Dell'Era, C., & Reutter, F. (2021). The microfoundations of design sprint: how Johnson & Johnson cultivates innovation in a highly regulated market. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 25(11), 88–104.
- Magistretti, S., Ardito, L., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). Framing the microfoundations of design thinking as a dynamic capability for innovation: Reconciling theory and practice. *Journal of Product Innovation Management*, 38(6), 645–667. <https://doi.org/10.1111/jpim.12586>
- Magistretti, S., Dell'Era, C., Cautela, C., & Kotlar, J. (2023). Design Thinking for Organizational Innovation at PepsiCo. *California Management Review*, 65(3), 5–26. <https://doi.org/10.1177/00081256231170421>
- Mahmoud-Jouini, S. Ben, Midler, C., & Silberzahn, P. (2016). Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context. *Project Management Journal*, 47(2), 144–156. <https://doi.org/10.1002/pmj.21577>
- Manalu, C. I. B., Manurung, M., Muda, I., & Kesuma, S. A. (2023). Implementation of stakeholder theory in sustainability accounting: a literature review. *Brazilian Journal of Development*, 9(12), 31853–31871. <https://doi.org/10.34117/bjdv9n12-087>
- Maranville, S. J. (1989). You can't make steel without having some smoke: A case study in stakeholder analysis. *Journal of Business Ethics*, 8(1), 57–63. <https://doi.org/10.1007/BF00382017>
- Marin-Garcia, J. A., Garcia-Sabater, J. J., Garcia-Sabater, J. P., & Maheut, J. (2020). Protocol: Triple Diamond method for problem solving and design thinking. Rubric validation. *WPOM-WORKING PAPERS ON OPERATIONS MANAGEMENT*, 11(2), 49–68.
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. de. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação Projetos e Tecnologias*, 9(2), 143–147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>
- Martens, C. D. P., Scafuto, I. C., Bartholomeu Filho, J., & Zanfelicce, R. L. (2022). Como identificar possíveis produtos técnicos/tecnológicos nas dissertações e teses? Proposta de um instrumento para diagnóstico. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.5585/iptec.v10i1.22141>
- Matthews, K. E., Dwyer, A., Hine, L., & Turner, J. (2018). Conceptions of students as partners. *Higher Education*, 76(6), 957–971. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0257-y>
- Mazur, N., & Chukhray, N. (2023). THE PROBLEM OF PRODUCT QUALITY IN MODERN PROJECT MANAGEMENT. *Grail of Science*, 33, 82–90. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.11.2023.12>
- McCusker, S. (2020). Everybody's monkey is important: LEGO® Serious Play® as a methodology for enabling equality of voice within diverse groups. *International Journal of Research and Method in Education*, 43(2), 146–162. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2019.1621831>
- Meinel, C., & Leifer, L. (2012). Design Thinking Research. In *Design Thinking Research* (pp. 1–11). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21643-5_1
- Mitchell, M. (1993). Situational Interest: Its Multifaceted Structure in the Secondary School Mathematics Classroom. *Journal of Educational Psychology*, 85(3), 424–436. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.85.3.424>

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Moed, H. F. (2005). *Citation analysis in research evaluation: Vol. Vol. 9*. Springer Science & Business Media.
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446–457. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, R. J. (2017). Addressing stakeholder complexity and major pitfalls in large cultural building projects. *International Journal of Project Management*, 35(3), 463–478. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.12.009>
- Molwus, J. J., Erdogan, B., & Ogunlana, S. (2017). Using structural equation modelling (SEM) to understand the relationships among critical success factors (CSFs) for stakeholder management in construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(3), 426–450. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2015-0161>
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Moshood Adegbite, B. (2024). Applying Lean Principles to Eliminate Project Waste, Maximize Value, Cut Superfluous Steps, Reduce Rework and Focus on Customer Centricity. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, 1760–1768. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/IJISRT24FEB1682>
- Mostafa, M. A., & El-Gohary, N. M. (2014). Stakeholder-Sensitive Social Welfare–Oriented Benefit Analysis for Sustainable Infrastructure Project Development. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(9). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000788](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000788)
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Moutinho, J. A. (2022). *Ecossistema de um Centro de Pesquisa Universitária em Project Studies*. Universidade Nove de Julho - UNINOVE.
- Mrzyglocka-Chojnacka, J., & Ryńca, R. (2023). Using a Multi-Criteria Ranking Method to Assess Factors Influencing the Implementation of Sustainable Development at Higher Educational Institutions. *Sustainability*, 15(7), 6256. <https://doi.org/10.3390/su15076256>
- Mrzyglocka-Chojnacka, J., Stanek, S., & Kuchta, D. (2021). Defining a Successful Project in Sustainable Project Management through Simulation—A Case Study. *Sustainability*, 13(15), 8556. <https://doi.org/10.3390/su13158556>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Mulrow, C. D. (1994a). Systematic Reviews: Rationale for systematic reviews. *BMJ*, 309(6954), 597–599. <https://doi.org/10.1136/bmj.309.6954.597>
- Mulrow, C. D. (1994b). Systematic Reviews: Rationale for systematic reviews. *BMJ*, 309(6954), 597–599. <https://doi.org/10.1136/bmj.309.6954.597>
- N. Kano, N. Seraku, F. Takahashi, & S. Tsuji. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14, 147–157.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009a). Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388–406. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x>

- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009b). Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388–406. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x>
- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2019). Stakeholder Influence Pathways in Construction Projects: Multicase Study. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(9). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001680](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001680)
- Nicolaisen, J. (2010). Bibliometrics and Citation Analysis: From the Science Citation Index to Cybermetrics. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(1), 205–207. <https://doi.org/10.1002/asi.21181>
- Ninan, J., Mahalingam, A., & Clegg, S. (2022). Power in news media: Framing strategies and effects in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 40(1), 28–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.003>
- Oliveira, M., Zancul, E., & Fleury, A. L. (2021). Design thinking as an approach for innovation in healthcare: systematic review and research avenues. *BMJ Innovations*, 7(2), 491–498. <https://doi.org/10.1136/bmjinnov-2020-000428>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*.
- Oswald, D., Wade, F., Sherratt, F., & Smith, S. D. (2019). Communicating Health and Safety on a Multinational Construction Project: Challenges and Strategies. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001634](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001634)
- Owusu, E. K., Chan, A. P. C., DeGraft, O.-M., Ameyaw, E. E., & Robert, O.-K. (2019). Contemporary Review of Anti-Corruption Measures in Construction Project Management. *Project Management Journal*, 50(1), 40–56. <https://doi.org/10.1177/8756972818808983>
- Patanakul, P. (2022). How to Achieve Effectiveness in Project Portfolio Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 987–999. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2964316>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. . Sage Publications.
- Peabody, M. A., & Noyes, S. (2017). Reflective boot camp: adapting LEGO® SERIOUS PLAY® in higher education. *Reflective Practice*, 18(2), 232–243. <https://doi.org/10.1080/14623943.2016.1268117>
- Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- Pinto, J. K. (2019). *Project Management: Achieving Competitive Advantage, Global Edition (English Edition)* (5th ed.). Pearson.
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Ponnada, J., Talip, B. A., & bt Mohd, F. (2024). Stakeholder Vision: Empowering Project Managers with Software Tools for Success. *2024 18th International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication (IMCOM)*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/IMCOM60618.2024.10418431>
- Prymon-Ryś, E. (2023). Implementation and Evaluation of a Selected CRM Tool for the Stakeholder Relationship Management in an Innovative Project. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 49(3), 123–140. <https://doi.org/10.2478/minib-2023-0018>

- Quaiser, R. M., & Pandey, S. K. (2023). Design thinking enabling innovation: a literature review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(4), 579–601. <https://doi.org/10.1080/13511610.2023.2238910>
- Rajablu, M., Hamdi, S., Marthandan, G., & Wan Yusoff, W. F. (2017). Managing for stakeholders: Introducing stakeholder metrics-integrated model to lead project ethics and success. *International Journal of Project Organisation and Management*, 9(1), 31–56. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2017.083124>
- Rasmussen, R., & Kristiansen, P. (2015). *Construindo um Negócio Melhor com a Utilização do Método LEGO SERIOUS PLAY* (1^a edição). DVS EDITORA.
- Rauth, I., Carlgren, L., & Elmquist, M. (2014). Making It Happen: Legitimizing Design Thinking in Large Organizations. *Design Management Journal*, 9(1), 47–60. <https://doi.org/10.1111/dmj.12015>
- Resnik, D. B. (2011). Scientific Research and the Public Trust. *Science and Engineering Ethics*, 17(3), 399–409. <https://doi.org/10.1007/s11948-010-9210-x>
- Rezania, D., & Lingham, T. (2009). Towards a method to disseminate knowledge from the post project review. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(2), 172–177. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2009.9>
- Ribeiro, F. C., Larieira, C. L. C., Yoshikuni, A. C., & Costa, I. (2021). Foco no cliente em times de desenvolvimento de software: um estudo quantitativo. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(3), 36–59. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i3.20254>
- Roth, K., Globocnik, D., Rau, C., & Neyer, A. K. (2020). Living up to the expectations: The effect of design thinking on project success. *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, 29(4), 667–684.
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5–6), 517–540. <https://doi.org/10.1362/026725708X325977>
- Sabini, L., Muzio, D., & Alderman, N. (2019). 25 years of ‘sustainable projects’. What we know and what the literature says. *International Journal of Project Management*, 37(6), 820–838. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002>
- Saldana, J. (2015). *Manual for Qualitative Researchers*. The Coding Newcastle upon Tyne: Sage.
- Sallinen, L., Ahola, T., & Ruuska, I. (2011). Governmental stakeholder and project owner’s views on the regulative framework in nuclear projects. *Project Management Journal*, 42(6), 33–47. <https://doi.org/10.1002/pmj.20270>
- Schwarz, R. M. (2002). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The Relationship between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30–39. <https://doi.org/10.1002/pmj.21468>
- Shafiee, S., Haug, A., Kristensen, S. S., & Hvam, L. (2021). Application of design thinking to product-configuration projects. *JOURNAL OF MANUFACTURING TECHNOLOGY MANAGEMENT*, 32(1), 219–241.
- Sheehan, L., & Presenza, A. (2020). Reconceptualising Stakeholder Importance: An Empirical Test in the Not-for-Profit Context. In *Perspektiven des Dienstleistungsmanagements* (pp. 537–556). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28672-9_27
- Shen, X. X., Tan, K. C., & Xie, M. (2000). An integrated approach to innovative product development using Kano’s model and QFD. *European Journal of Innovation Management*, 3(2), 91–99. <https://doi.org/10.1108/14601060010298435>

- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Project Management Research—The Challenge and Opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), 93–99.
<https://doi.org/10.1177/875697280703800210>
- Shukla, A., Dubey, A. M., & Pandey, S. K. (2023). A Blended Approach to Organizational Learning in Indian Software Industry. *Vision: The Journal of Business Perspective*.
<https://doi.org/10.1177/09722629231164850>
- Sivertstøl, N., & Fjuk, A. (2019). Applying design thinking to innovate, validate, and implement new digital services. In *Handbook of Research on Customer Engagement*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788114899.00009>
- Sońta, M. (2022). Designing playful employee experience through serious play—reflections from pre-pandemic corporate learning events in Poland. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 126–144. <https://doi.org/10.1108/JWAM-01-2021-0011>
- Spector, R. (2005). *The Nordstrom Way to Customer Service Excellence: A Handbook For Implementing Great Service in Your Organization* (3rd. Ed.). Wiley.
- Stone, B. (2014). *A loja de tudo: Jeff Bezos e a era da Amazon (Portuguese Edition)*. Intrínseca.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sturdivant, F. D. (1979). Executives and Activists: Test of Stakeholder Management. *California Management Review*, 22(1), 53–59. <https://doi.org/10.2307/41164849>
- Suhartanto, G., Mohd, T., & Abdullah, K. (2022). Considerations Prior Adoption of Design Thinking for Project Management. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 4757–4771.
<https://doi.org/10.46254/AN12.20220932>
- Takahashi, S., & Takahashi, V. P. (2022). Analysis of front end dynamic in the value co-creation with multiple stakeholders. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 742–768. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2021-0301>
- Taliento, M., & Netti, A. (2020). Corporate Social/Environmental Responsibility and Value Creation: Reflections on a Modern Business Management Paradigm. *Business Ethics and Leadership*, 4(4), 123–131. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(4\).123-131.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(4).123-131.2020)
- Tampio, K.-P., Haapasalo, H., & Ali, F. (2022). Stakeholder analysis and landscape in a hospital project – elements and implications for value creation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(8), 48–76. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2021-0179>
- Tang, L., & Shen, Q. (2013). Factors affecting effectiveness and efficiency of analyzing stakeholders' needs at the briefing stage of public private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 31(4), 513–521.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.010>
- Temitope Oluwafunmike Sanyaolu, Adams Gbolahan Adeleke, Christianah Pelumi Efunniyi, Lucy Anthony Akwawa, & Chidimma Francisca Azubuko. (2023). Stakeholder management in IT development projects: Balancing expectations and deliverables. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(12), 1239–1255.
<https://doi.org/10.51594/ijmer.v5i12.1535>
- Thiry, M. (2001). Sensemaking in value management practice. *International Journal of Project Management*, 19(2), 71–77. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00023-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00023-5)
- Thomke, S., & Reinertsen, D. (2012, May). Six Myths of Product Development. *Harvard Business Review Home*.
- Thomson, R. (2002). The citation advantage of linking electronically.. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 12345–12348.

- Toukola, S., Ahola, T., Ståhle, M., & Hällström, A. A. (2023). The co-creation of value by public and private actors in the front end of urban development projects. *International Journal of Project Management*, 41(8). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102542>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Turginbayeva, A., Nursetova, G., Zhakupbekova, G., Doszhanov, K., & Konysbay, A. (2020). Ability to Use Flexible Project Management in the Hotel Business. *E3S Web of Conferences*, 159, 04009. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015904009>
- Turkulainen, V., Aaltonen, K., & Lohikoski, P. (2016). Managing Project Stakeholder Communication: The Qstock Festival Case. *Project Management Journal*, 46(6), 74–91. <https://doi.org/10.1002/pmj.21547>
- Urbinati, A., Landoni, P., Cococcioni, F., & De Giudici, L. (2020). Stakeholder management in open innovation projects: a multiple case study analysis. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0076>
- Usher, G., & Whitty, S. J. (2018). The client-side project manager: A practitioner of Design Thinking. *PROJECT MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE*, 5.
- Vaaland, T. I. (2004). Improving project collaboration: Start with the conflicts. *International Journal of Project Management*, 22(6), 447–454. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.11.003>
- Vaishnavi, V., M., S., & Dutta, P. (2019). Modelling the readiness factors for agility in healthcare organization: a TISM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26(7), 2372–2400. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0172>
- Valentinov, V., & Pérez-Valls, M. (2021). A conception of moral wayfinding for business managers: The obligation for a sustainable corporation. *Journal of Cleaner Production*, 284, 124771. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124771>
- van Aken, J. E., & Romme, A. G. L. (2012). A Design Science Approach to Evidence-Based Management. In *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management* (pp. 43–58). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0003>
- Van Echtelt, F. E. A., Wynstra, F., Van Weele, A. J., & Duysters, G. (2008). Managing supplier involvement in new product development: A multiple-case study. *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), 180–201. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00293.x>
- Van Raan, A. (2003). The use of bibliometric analysis in research performance assessment and monitoring of interdisciplinary scientific developments. *TATuP - Zeitschrift Für Technikfolgenabschätzung in Theorie Und Praxis*, 12(1), 20–29. <https://doi.org/10.14512/tatup.12.1.20>
- Vasilev, Y. (2011, June 20). *Features of project-based approach implementation in the system of state purchasing management*. <https://doi.org/10.5593/sgem2017/53/S21.050>
- Vianna, I. O. de A. (2001). *Metodologia do Trabalho Científico. Um Enfoque Didático da Produção Científica* (1ed.).
- Vos, J. F. J., & Achterkamp, M. C. (2006). Stakeholder identification in innovation projects: Going beyond classification. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 161–178. <https://doi.org/10.1108/14601060610663550>
- Vrhovec, S. L. R., Hovelja, T., Vavpotič, D., & Krisper, M. (2015). Diagnosing organizational risks in software projects: Stakeholder resistance. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1262–1273. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.007>
- Walker, D., Steinfert, P., & Maqsood, T. (2014). Stakeholder voices through rich pictures. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 342–361. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2013-0050>

- Walley, P. (2013). Stakeholder management: the sociodynamic approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 485–504.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2011-0066>
- Weyrauch, T., Herstatt, C., & Tietze, F. (2021). The Objective–Conflict–Resolution Approach: A Novel Approach for Developing Radical and Frugal Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 699–712.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3000924>
- Wiewiora, A., Chang, A., & Smidt, M. (2020). Individual, project and organizational learning flows within a global project-based organization: exploring what, how and who. *International Journal of Project Management*, 38(4), 201–214.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.03.005>
- Wright, R. W., Brand, R. A., Dunn, W., & Spindler, K. P. (2007). How to write a systematic review. *Clinical Orthopaedics and Related Research*, 455, 23–29.
<https://doi.org/10.1097/BLO.0b013e31802c9098>
- Wuni, I. Y., & Shen, G. Q. (2020). Critical success factors for management of the early stages of prefabricated prefinished volumetric construction project life cycle. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(9), 2315–2333.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2019-0534>
- Xia, N., Zou, P. X. W., Griffin, M. A., Wang, X., & Zhong, R. (2018). Towards integrating construction risk management and stakeholder management: A systematic literature review and future research agendas. *International Journal of Project Management*, 36(5), 701–715. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.006>
- Xu, J., Ye, M., Lu, W., Bao, Z., & Webster, C. (2021). A four-quadrant conceptual framework for analyzing extended producer responsibility in offshore prefabrication construction. *Journal of Cleaner Production*, 282.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85092477042&doi=10.1016%2fj.jclepro.2020.124540&partnerID=40&md5=9b411b047e7ec96a845fcf7a1f2591c7>
- Xue, J., Shen, G. Q., Li, Y., Wang, J., & Zafar, I. (2020). Dynamic Stakeholder-Associated Topic Modeling on Public Concerns in Megainfrastructure Projects: Case of Hong Kong–Zhuhai–Macao Bridge. *Journal of Management in Engineering*, 36(6).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000845](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000845)
- Xue, J., Shen, G. Q., Yang, R. J., Wu, H., Li, X., Lin, X., & Xue, F. (2020). Mapping the knowledge domain of stakeholder perspective studies in construction projects: A bibliometric approach. *International Journal of Project Management*, 38(6), 313–326.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.007>
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>
- Yang, R. J. (2014). An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. *International Journal of Project Management*, 32(5), 838–849. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.011>
- Yang, R. J., Jayasuriya, S., Gunaratna, C., Arashpour, M., Xue, X., & Zhang, G. (2018). The evolution of stakeholder management practices in Australian mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(6), 690–706.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0168>
- Yang, R. J., & Shen, G. Q. P. (2015). Framework for Stakeholder Management in Construction Projects. *Journal of Management in Engineering*, 31(4).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000285](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000285)

- Yang, R. J., Zou, P. X. W., & Wang, J. (2016). Modelling stakeholder-associated risk networks in green building projects. *International Journal of Project Management*, 34(1), 66–81. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.010>
- Yetunde Adenike Adebayo, Augusta Heavens Ikevuje, Jephta Mensah Kwakye, & Andrew Emuobosa Esiri. (2024). Balancing Stakeholder Interests in Sustainable Project Management: A Circular Economy Approach. *GSC Advanced Research and Reviews*, 20(3), 286–297. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.20.3.0354>
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. (Second Edition.). Guilford Publications.
- Yordanova, Z. (2020). Lean Startup and Agile for Addressing Educational Challenges. 2020 7th International Conference on Energy Efficiency and Agricultural Engineering (EE&AE), 1–4. <https://doi.org/10.1109/EEAE49144.2020.9279067>
- Yu, J., & Leung, M. (2018). Structural Stakeholder Model in Public Engagement for Construction Development Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(6). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001462](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001462)
- Yu, J., & Leung, M.-Y. (2015). Exploring factors of preparing public engagement for large-scale development projects via a focus group study. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1124–1135. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.015>
- Zancanela, F. F., & Simão, G. L. (2022). Empreendedorismo Tecnológico e Plataformas Digitais Peer-to-Peer de Economia Compartilhada: *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 8(3), 6–26. <https://doi.org/10.20401/rasi.8.3.580>
- Zarghami, S. A., & Dumrak, J. (2021). Reimaging stakeholder analysis in project management: network theory and fuzzy logic applications. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(9), 2426–2447. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2020-0391>
- Zhai, L., Xin, Y., & Cheng, C. (2009). Understanding the Value of Project Management from a Stakeholder's Perspective: Case Study of Mega-Project Management. *Project Management Journal*, 40(1), 99–109. <https://doi.org/10.1002/pmj.20099>
- Zierock, B., & Angar, S. (2024). Leveraging LEGO® SERIOUS PLAY® for Rapid Prototyping in Design Thinking. *EAI Endorsed Transactions on Creative Technologies*, 10. <https://doi.org/10.4108/eetct.6249>

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

ESTUDO 3

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da Pesquisa sob o título “INTEGRANDO O DESIGN THINKING NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES” , sob a responsabilidade do pesquisador Sérgio Ricardo do Nascimento, o qual pretende elaborar a tese com base na análise da literatura sobre uma proposta de um processo para identificar as necessidades dos Stakeholders clientes, no Gerenciamento de Projetos através do uso do Design Thinking. A teses mencionada, é requisito para conclusão do Programa de Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos, PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Sua participação é voluntária e se dará por meio da participação numa reunião de aproximadamente 40 minutos no formato de entrevista semiestruturada, através da plataforma de reuniões Zoom em horário e data previamente acordados. A reunião será gravada, para que possa ser transcrita posteriormente e fazer parte da dissertação do pesquisador.

Apresentarei um conjunto de perguntas sobre de Identificação das Necessidades dos Clientes com aplicação do Design Thinking e suas ferramentas.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são inexistentes ou de baixíssima probabilidade, uma vez que o seu envolvimento na pesquisa se dará por meio de respostas verbais tanto às perguntas que possam ser colocadas. Além disso, para garantir que não ocorra nenhum constrangimento para com o entrevistado ou sua empresa, ambos serão mantidos em sigilo. É importante destacar que se o (a) Sr. (a) participar contribuirá para um melhor entendimento sobre boas práticas de Identificação das Necessidades dos Clientes.

Após o consentimento de sua participação o Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração ou gratificação. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade e da organização que o (a) Sr. (a) participa, não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no telefone (11) 99578-

0081.

Consentimento Pós-Informação:

Eu, _____, fui

informado sobre o que o pesquisador realizará e as razões pelas quais necessita de minha colaboração. Entendi o método que será adotado e por isso, eu concordo em participar do projeto, da entrevista semiestruturada e estou ciente que não serei remunerado e posso me retirar caso assim desejar.

Este documento é emitido em duas vias -Pesquisador e Colaborador Participante.

Data: _ / _ / __

Observação: Todos os participantes assinaram o TCLE

APÊNDICE B – CODIFICAÇÕES ABERTAS FINAIS E EVIDENCIAS BASEADAS NAS ENTREVISTAS

Codificação	Conceito	Evidências baseadas nas entrevistas
Comunicação	A comunicação eficaz é essencial para alinhar expectativas e garantir o sucesso na identificação das necessidades do cliente. Aqui são apresentadas as dificuldades com a falta de comunicação ou não adequada.	<p>E1: "Dentro dos projetos que a gente lidera aqui, é muito complicado, sim, é bastante desafiador, porque muitas vezes nem o próprio cliente sabe o que ele está precisando."</p> <p>E2: "Porque você está criando algo que você não consegue ainda colocar claramente para o cliente e ele não consegue visualizar porque você não tem o produto pronto. Então, é diferente quando a gente está fazendo esse tipo de produto. Então, é muito mais desafiador. Por quê?".</p> <p>E5: "Olha, para o que eu faço, é bastante desafiador. Porque você tem que colher informações com o cliente. E, às vezes, ele transmite o conhecimento de uma forma que você tem que mitigar o que realmente, de fato, você pode construir alguma coisa produtiva com aquilo".</p> <p>E6: "Eu acho que a questão... Eu acho que é realmente essa questão da comunicação mesmo, de deixar tudo exatamente escrito do jeito que o cliente pede, sabe? Porque às vezes nem eles são claros naquilo que eles estão imaginando."</p> <p>E8: "Não saber o que você deseja no fim do processo. É a pior de todas."</p> <p>E9: "Eu entendo que a maior dificuldade é entre o que precisa ser feito e o que as pessoas querem fazer porque elas acham que para elas é importante e não necessariamente é importante para a companhia."</p> <p>E10: "Nossa, eu sou apaixonada pelo <i>Design Thinking</i>. Eu sou apaixonada. Principalmente dentro das empresas a comunicação é muito falha, né? Boa parte das questões que eu vejo nas empresas é</p>

		<p>comunicação. Entre as pessoas, entre o gestor, entre os departamentos, né? E principalmente com o cliente."</p> <p>E11: "Então, ele sabe o que ele quer. Ele quer a solução para alguns problemas. Então, talvez o desafio é o desafio das perguntas certas a ser feitas, pra que você entenda de fato qual é o problema que ele necessita resolver pra que você consiga desenhar junto com ele uma solução."</p> <p>E12: "O correto seria pensar que ele tem um problema e a gente precisa resolver o problema dele. Mas geralmente o cliente não vê isso. Ele tem uma necessidade. Ele não sabe o que ele quer. Então seria pensando em quanto seria desafiante explorar essas necessidades e dores dele."</p> <p>E13: "Eu considero ela não só desafiadora, ela é fundamental. Todo projeto pode estar sendo comprometido por uma má visão do qual é o resultado, o verdadeiro resultado que você tem a atingir com o projeto. Então, entender qual é o resultado do negócio que nós temos que atingir com essa determinada ação é o mais difícil, né?"</p> <p>E14: "Eu considero muito desafiador porque, em geral, não é que o cliente não sabe o que ele quer, ele não sabe contar o que ele quer. [...] Então, o maior desafio é fazer com que a pessoa consiga contar de uma forma estruturada o que ela quer para ser desenvolvido, criado ou melhorado."</p> <p>E15: "Basicamente, é se manter antenado com as necessidades que vêm à tona, muitas vezes não expressas como necessidades.</p> <p>E16: "Olha, eu vejo esse processo como bastante desafiador, sim. A identificação da necessidade, ela passa por alguns tipos de necessidade. Alguns tipos de manifestação do cliente. A manifestação direta, quando ele chega e fala, eu quero tal coisa, eu quero que a tela seja azul, alguma coisa assim, né? Mas nós temos os requisitos implícitos, eles que não são comunicados, mas fazem parte também da expectativa do nosso stakeholder. Esses são os mais difíceis de você identificar."</p>
--	--	--

		<p>E17: "Muito desafiador, eu diria. Muito desafiador. Eu arrisco dizer que é uma das maiores dificuldades, um dos principais desafios, você conseguir identificar necessidades, porque muitas vezes o cliente sabe o que ele quer, mas ele não sabe do que ele precisa."</p> <p>E18: "Então, a dificuldade, acho que no PMI, ali, no projeto cascata tradicional, era isso, porque você já recebia o escopo pronto, e aí, bora fazer. Aí chegava no produto final, e nem sempre era aquilo que o cliente queria. Então, com o Agile, eu percebo que o bom disso é que você vai testando, junto com o cliente, se é realmente aquele produto que ele deseja."</p> <p>E20: "Eu acho que agora eu posso dar um exemplo recente, no lançamento de um produto específico nessa empresa que eu estou, um produto de consórcio, bem específico mesmo, que foi lançado pensando muito no que o mercado estava fazendo, e mais uma vez, sem olhar para a necessidade do cliente, deu água, não vendeu."</p> <p>E21: "As consequências são relativas a estresse, comprometimento de relacionamento. E, assim, que eles são implicantes de desvio de orçamento, de prazo. A partir dessas frustrações, o pessoal começa a desgastar relacionamento e até perda de negócios."</p> <p>E22: "Porque nem todo mundo quer passar informação comercial, né?"</p>
<i>Design Thinking (DT)</i>	Uma abordagem criativa e iterativa para resolver problemas complexos e identificar necessidades dos clientes.	<p>E1: "Bom, eu já comentei alguns momentos com você, a gente queria muito aprofundar na parte do próprio Design Thinking, quem sabe começar a aplicar ele de uma forma que a gente consiga identificar e resolver esses problemas mais complexos, as necessidades do cliente, identificar isso de maneira criativa e até mais colaborativa também."</p> <p>E2: "Quando chega um cliente para nós com um projeto que a gente precisa desenvolver... Por exemplo, a gente tem demandas para desenvolvimento de jogos. Então, a gente vem com um cliente que pede eu preciso fazer o desenvolvimento de um jogo. A gente tem</p>

		<p>um processo estruturado muito claro. Porque a nossa empresa trabalha... Basicamente, a nossa base é Design Thinking."</p> <p>E3: "Então, o <i>Design Thinking</i>, todo início dele é encantador, é envolvente, é motivador, é esclarecedor, contribui muito com a diversificação das ideias, ajuda a chegar mais rápido a uma convergência, mas aí talvez por inexperiência da equipe, quando passa dessa etapa, passa da fase de ideação, a gente já acabou não tendo mais tanto sucesso com a aplicação dele."</p> <p>E4: "Eu gosto bastante de <i>Design Thinking</i>, acho que o <i>Design Thinking</i> é uma ferramenta, pensando em gestão de negócio e principalmente no relacionamento com o cliente, que pode ser muito útil em diversos momentos, principalmente quando a gente tem coisas complexas que acabam trazendo um trabalho de forma meio maçante, cansativo, o <i>Design Thinking</i> pode contribuir muito para a gente conseguir uma entrega melhor para o cliente e gerar dinâmicas mais assertivas, que vão trazer resultados melhores, que você consiga inspirar melhor as pessoas."</p> <p>E6: "Pelo que me relatam é, pelo que me relatam ela foi bem positiva eles conseguiram estruturar muita coisa que estava errada e eu tenho certeza de que se fosse implementada hoje ia melhorar bastante."</p> <p>E7: "E dessa outra empresa, antes a gente chegou a usar o <i>Design Thinking</i>, a gente usou mesmo como metodologia de projeto para a identificação dessas dores."</p> <p>E8: "Em alguns casos, <i>Design Thinking</i> barra brainstorm. O <i>Design Thinking</i> que você consegue trazer mais informação e mais colaboração do cliente. E eu acho que isso é uma parte que as pessoas não sabem ou não conhecem para poder utilizar. Conhecer o processo é uma coisa que ajuda. Utilizar 100% eu acho que quase não consiga. Eu nunca vi quem utilizasse 100%."</p> <p>E10: "O <i>Design Thinking</i> traz essa possibilidade. Todas as etapas, a jornada do usuário, ouvir a dor do cliente, ouvir do cliente externo,</p>
--	--	--

		<p>ouvir as dores e colocar ali tudo que são necessidades e tentar trabalhar aquilo ali."</p> <p>E11: "Se eu, por exemplo, tenho lá um problema a resolver, eu quero achar de uma maneira colaborativa, uma solução criativa, alguém vai dizer, vamos usar <i>Design Thinking</i>. Eu não preciso dizer para as pessoas, vamos realizar uma sessão de Design Thinking, não preciso dizer isso. Na verdade, eu convoco o pessoal para um encontro de trabalho e vou aplicando as técnicas, sem dizer o nome de cada técnica, sei não sei das quantas."</p> <p>E14: "E foi aí que eu comecei a usar <i>Design Thinking</i>, <i>Canvas</i>, <i>Lean Inception</i>, PBB, construção de roadmap, criação de backlog, histórias de usuário junto com o cliente. Então, a gente procurava fazer de uma forma mais lúdica. Essa contação de histórias, vamos fazer assim, essa criação desse storytelling."</p> <p>E15: A gente começou falando, acho que a ideação, né, que é pensando fora da caixa o que poderia ser feito para resolver um certo problema. Aí, depois disso, a gente começou a discutir o como, num protótipo, a gente desenvolveu alguns protótipos. Na verdade, não foi pensou e fez um protótipo e implantou. A gente pensou, fez uma partezinha do protótipo, pensou um pouco mais, fez uma outra partezinha do protótipo, até que aquele protótipo estivesse completo, aí implantou para um grupo controlado, monitorou o uso e é isso."</p> <p>E16: "O <i>Design Thinking</i> é uma ferramenta que a gente conversa bastante, eu contigo, essa é uma ferramenta que eu utilizo no meu dia a dia. A gente põe o board ali, define algumas dimensões e vai tentando coletar e trabalhar com o cliente para ir populando as dimensões e entendendo os requisitos do cliente. Essa é uma interessante."</p> <p>E17: "Mais recentemente, <i>Design Thinking</i> tem ajudado bastante nesse sentido. <i>Design Thinking</i> foi algo bem... Quando surgiu ali,</p>
--	--	--

		<p>foi algo que chegou com bastante força e trouxe realmente resultados bem relevantes."</p> <p>E20: "Foi ali que eu aprendi que se a minha avó não sabe usar, então o aplicativo está ruim. Dá na mão da avó. Se a avó não sabe fazer a jornada, então está ruim essa usabilidade. E aí, tinha um corpo ali de pessoas que pensavam ali o design da jornada. E aí, foi ali que eu aprendi a fazer Design Thinking. E aí, eu aprendi como participante."</p> <p>E21: "Ó, o que que eu gosto muito, tipo assim, quando eu vou fazer de projetos específicos, até para reestruturação, baseado em Design Thinking, eu gosto de usar o Project Model Canvas, acho que ele funciona bem, ele é popular, ele é simples."</p>
Identificação das Necessidades dos Clientes	Técnicas estruturadas, como entrevistas e pesquisas, ajudam a capturar necessidades explícitas e implícitas dos clientes.	<p>E1: "No primeiro contato, eu acho que a gente precisa ter uma sessão semelhante a um workshop, senta todo mundo, fala qual é a dor que a gente tem, que todo mundo vai opinar, como que dá para resolver, o que precisa ser feito, as coisas factíveis de serem feitas, a gente que trabalha com software, tem muito disso, tem o que a gente consegue entregar, o que é possível de existir, e tem o impossível, que muitas vezes o que o cliente espera que seja feito. Perfeito."</p> <p>E2: "Inexperiência do cliente em relação ao próprio negócio. Falta de expertise no produto ou no software que ele pretende desenvolver. Limitações e falta de conhecimento prévio no negócio do gerente de projetos."</p> <p>E4: "A gente tem aí alguns formulários que a gente utiliza para a triagem do cliente. Para identificar a necessidade, a dor. E daí tem os próprios Templates que a gente utiliza para o desenvolvimento do trabalho. Então, a gente procura de alguma forma padronizar a prestação de serviço para a gente aumentar o nosso acerto nessas identificações de problemas, necessidades, soluções, do que o cliente já tem aí desenvolvido."</p>

		<p>E5: "Dentro da entrevista tem alguns questionários, algumas coisas que eu estou perguntando para ele, algumas perguntas-chave que eles vão me respondendo".</p> <p>E9: "Eu acho que o diferencial até do nosso trabalho é tentar que as pessoas se questionem, você questionar, fazer as perguntas certas para que as pessoas entendam até no pensamento delas de onde vem aquela ideia, se aquela ideia realmente é importante."</p> <p>E10: "Levantar a necessidade, a primeira coisa é fazer um briefing. Então, aí mesmo para uma reunião, com um questionariozinho ali de perguntas e respostas, anotar o tempo todo."</p> <p>E11: "E eu me lembro de discussões, e talvez a melhor discussão que a gente chegou é que é o seguinte, o cliente, ele não sabe qual é a solução, mas ele sabe qual é o problema."</p> <p>E13: "Eu tento usar técnicas de refinamento. Eu não gosto de usar técnicas como normalmente, digamos assim, as tradicionais de várias entrevistas separadas. Mas eu tento usar técnicas colaborativas, como usar Design Thinking, usar conceitos como Lean Inception, Service Blueprint, ou outras práticas que a gente tem usado também, alguns modelos de Canvas que eu tenho utilizado, que vão ajudar justamente a fazer essa primeira conexão com o negócio, o resultado que a gente tem que atingir."</p> <p>E14: "Então, para fazer isso, eu sempre costumo usar ferramentas de discovery, EBB, Lean Inception, Design Thinking, o que eu tiver à mão, ou, às vezes, alguma mescla de dois ou três tipos de canvas diferentes para a gente poder chegar num denominador comum e eu conseguir entender, na verdade, não só eu, como o meu time, que eu sempre costumo levar o time para os discoveries, para que o time consiga entender do cliente o que ele está realmente querendo."</p> <p>E15: "Usamos a metodologia de experiência do usuário para identificar a necessidade, mas a gente identificou necessidade imediata. E não a imediata. Não a finalística, assim, a importância, sabe? E aí o que aconteceu é que alguns não adotaram o produto.</p>
--	--	--

	<p>Porque no final de contas, o produto não conseguia entregar o valor maior. Ele aprimorava algumas coisas. Então, obviamente, as pessoas que não se convenceram, né? Que tinha valor mudar a forma de trabalhar, não embarcaram. E aí a gente ficou com pouca adesão, vamos dizer."</p> <p>E18: "Então, aí que vem casar o Agile, porque você vai validando com o solicitante. Olha, aqui está o MVP. É isso mesmo? Então, é bacana, porque ajuda a confirmar aquilo que o solicitante quer mesmo."</p> <p>E19: "Era mais de conversar com o cliente mesmo, na satisfação, que o cliente demonstra. E na insatisfação, ele vem conversar contigo. Certo. E aí, a gente escuta para poder tomar alguma ação, alguma atitude para melhorar essa relação. "Primeiro são as técnicas famosas de empatia, etc."</p> <p>E20: "E aí para esta empresa a gente tinha bastante centralidade do cliente, então se a gente tinha um time de UX que fazia bem esse trabalho, então tanto pesquisas quantitativas, qualitativas para descobrir o desejo do cara, as necessidades, esclarecer dúvidas que não estavam muito claras, aí eles também tinham métodos de fazer a quanti para validar alguns achados, depois tinha também grupo focal, também trazia para validar protótipo, então às vezes colocava um, dois, três protótipos na mão do cara e fazia aquela investigação de usabilidade, então olhava-se bastante para o cliente. Ali foi legal."</p> <p>E21: "Gosto muito do procedimento de entrevista. Aí, em entrevistas, às vezes, eu uso o grupo diversificado, que é realmente ter um representante, ponto focal por área envolvida, e tem que ter muito tempo, tem que ter muita habilidade na facilitação e na convergência. Aí, assim, estabeleço um roteiro, a questão de, literalmente, escrever quieto, fazer síntese, aí vem muito do Design Thinking, porque primeiro a gente abre, abre, abre, abre,</p>
--	--

		<p>depois vai convergindo, convergindo, convergindo, até chegar nos principais requisitos, no que ele tem que entregar para gerar valor." E22: "E aí de tanto brigar com o pessoal, conseguir fazer essa migração, hoje em dia a gente troca realmente as informações".</p>
Uso de Inteligência Artificial (IA)	Utilizar ferramentas de IA para prever necessidades e otimizar decisões baseadas em dados.	<p>E3: "Hoje existe um kit gigante de opções de inteligência artificial, a gente tem usado ali como ponto de partida o ChatGPT, [...] enfim, tem uma série de ferramentas aí, mas o mercado é muito vasto". E4: "Eu acho que a inteligência artificial ainda não consegue fazer todo o trabalho para a gente, e em algumas vezes ela erra na resposta. Mas ela consegue trazer aí bons caminhos, e muitas vezes funciona bem."</p> <p>E7: "Olha, ferramenta é inteligência artificial. Acho que se fosse usar uma técnica de conhecimento seria inteligência artificial, com certeza. Fazer <i>prompts</i>, tipo no chat, GPT, para ajudar a automatizar processos."</p> <p>E 13: "As vezes que eu usei foi justamente para situações assim, tipo, vou fazer um levantamento de um projeto muito grande, e não consegui ser muitas coisas em conjunto, nesse projeto eu necessitava de uma visão um pouco mais espaçada, das pessoas não estarem em conjunto, e justamente essa ideia de transcrição, de trazer informações e colocar tudo isso no chat, foi fantástico. Ele gerou, ele achou as coincidências, ele deu os direcionamentos, óbvio, houve a minha mão para a análise."</p> <p>E14: "Então, assim, eu acho que é uma tecnologia emergente que, como qualquer solução emergente, não serve para tudo. E a gente tem que botar muito o pé no chão para saber onde vai usar, como vai usar e se realmente precisa usar."</p> <p>E15: "Não usamos. Não usamos. Porque, não sei, acho que eu sou meio conservadora."</p> <p>E16: "Eu gostaria de implementar algo de inteligência artificial. Eu gostaria que uma inteligência artificial me ajudasse a mapear os requisitos dos projetos que já aconteceram, semelhantes ao projeto</p>

		<p>que eu tiver, com alguma semelhança ao projeto que eu estiver desenvolvendo, e que ele me ajudasse a identificar requisitos antes mesmo de conversar com o cliente.”</p> <p>E21: Então, assim, o chat GPT especificamente, nos generativos. Que pode ser o Gemini, poderia ser o chat GPT, poderia ser outro. Mas ele me ajuda muito nessa questão. E criar uma linha de base pra poder, por exemplo, assim, a primeira EAP, normalmente eu não tenho aquele no passo, não é o passo zero.</p> <p>E22: “Justamente para facilitar, né? Conhecer melhor a empresa, enfim, né?”</p>
Gestão de Riscos	Identificação e mitigação de riscos em fases iniciais do projeto para evitar impactos negativos.	<p>E1: “Ter um gerenciamento de risco mais... Proativo, eu diria. Como a implanta é uma startup, a gente trabalha muito com a inovação a flor da pele. E tem muita coisa que, realmente, a gente não consegue identificar o que isso vai dar, qual é o impacto disso dentro da organização, como que a gente mitiga o risco, mas, para mitigar o risco, a gente tem que conhecer o risco.”</p> <p>E6: "Eu acho que na identificação de necessidades não, mas a gente utiliza para outros projetos dentro da empresa, mas para esse em específico não, acho que não Perfeito"</p> <p>E17: "O que a gente vai fazer? Vamos atender todas as áreas? Vai subir escopo, vai subir custo e vai subir tempo. Não vamos atender todas as áreas agora? Qual área vai ser atendida? E aí a decisão é do cliente."</p>
Empatia	Colocar-se no lugar do cliente para entender suas necessidades e perspectivas.	<p>E1: "Esse laço ali entre o cliente e o cara conseguir ser empático, ele conseguir ter empatia por alguém. A distância acaba dificultando um pouco isso."</p> <p>E2: "Porque é uma coisa que a gente identificou de demanda e a gente está desenvolvendo para nós. E, obviamente, quando a gente está desenvolvendo para nós existe até um envolvimento emocional no processo diferente do que quando chega uma demanda para a gente desenvolver um projeto para o cliente."</p>

		<p>E6: "Então basicamente como que a gente contorna essa situação? Pela perseverança mesmo, pela vontade de querer fazer dar certo, pelo cumprimento daquilo que o cliente pede e com muito esforço, sabe? E com reconhecimento dos nossos erros."</p> <p>E11: "Mas tem também um lado das pessoas, que é a frustração das pessoas, que às vezes é esquecido, né?"</p> <p>E17: "A gente precisa também ser muito habilidoso em dizer não sem fazer o cara, de novo, sem fazer a pessoa achar que você está contra."</p>
Trabalho Remoto	O distanciamento das pessoas.	<p>E1: "Eu acho que, novamente, com a onda do home office, com o trabalho remoto, a gente percebe um distanciamento muito grande entre as pessoas. E as pessoas em geral mesmo. Para quem trabalha em casa, pessoa que trabalha em casa com os clientes, isso dificulta muito, muito, muito esse entendimento da necessidade do cara."</p> <p>E19: "Então assim, por exemplo, online eu sinto muita falta de treinamento online. Essa é a confessa que nós temos aqui, né? Se eu quisesse desenhar alguma coisa para você, para mostrar como seria uma ferramenta, por exemplo, eu não tenho esse artifício. Então eu acho que isso eu sinto falta. Porque talvez aí a gente conseguisse pegar uma percepção do cliente estando online. Geralmente a gente pega a percepção do cliente ao vivo."</p>
Falta de Expertise do GP na identificação das necessidades		<p>E2: "Mas enfim, a falta de conhecimento prévio do profissional também é uma dificuldade que acaba às vezes provocando uma barreira, dificultando a comunicação e entendimento entre as partes cliente e analista."</p>
Ferramentas de Gestão	O uso de ferramentas é uma das estratégias para organizar as informações, acompanhar o progresso do projeto e garantir a comunicação eficaz com o cliente.	<p>E1: "A gente usa a Monday hoje, a Monday.com, e lá é onde a gente registra todas as comunicações com o cliente, começa por aí. Então quando a gente começa um projeto, a gente vai e cria um, lá na Monday eles chamam de quadro, a gente cria um quadro para salvar todas essas comunicações, follow-ups, as documentações,</p>

	<p>versionamento de documentos, e aí a partir disso a gente consegue aprofundar nas discussões com o cliente e manter sempre o projeto no prumo, no caminho que ele tem que seguir."</p> <p>E2: "E obviamente, isso não acontece num único momento. Isso acontece ao longo de todo o projeto. Mas tendo uma metodologia clara, isso se torna muito mais fácil. E para nós, eu diria que... Por isso que eu digo que são duas situações. Quando o cliente nos demanda a solução e a gente vai desenvolver a solução e aquilo que está dentro do nosso... ...de trabalho. Isso a gente consegue ter um trabalho muito claro em todo o caminho. Mas que a gente precisa ter um método muito claro para entender."</p> <p>E3: "Bom, a gente trouxe aí metodologias, práticas, Templates de ferramentas visando uma melhor solução de problemas. Então, a gente já trabalhou com N tipos de canvas, com jornadas de usuário, com histórias de usuário, com escritas de casos de uso, com entrevista através de Templates e variações de canvas. Aplicação até de Design Thinking, porém a gente percebe que o que é perfeito lá na teoria, na hora que vai na prática, as coisas não saem tão como era esperado."</p> <p>E6: "Bom, a gente usa aqui dentro da implanta a gente tem duas plataformas principais em que a gente se utiliza das necessidades do cliente. Uma chama DevOps da Azure, da Microsoft, né? Que é a nuvem. E esse DevOps é onde a gente cadastrá todos os nossos tickets do desenvolvimento."</p> <p>E8: "A parte de entrevista com o usuário é uma parte muito importante, onde realmente você consegue ver a maior parte da coleta dos dados, depois fazer um planejamento, que aí você apresenta para o usuário o que você coletou em um desenho inicial, um draft do que você coletou, e aí ele começa a fazer comentários em cima desse draft e você começa a pegar mais ou menos a parte de você começar a convergir para depois divergir de novo".</p>
--	--

		<p>E9: "Eu acho que fazer uma linha <i>By the Book</i>, uma linha <i>Inception</i>, como está escrito ali, eu acho que deveria ser bacana."</p> <p>E10: "Eu acho que em algum momento poderia ser revisitado e feito periodicamente. Mesmo que dentro do mesmo projeto, com o mesmo cliente. Talvez, eu acho que poderia ser feito o levantamento de acordo com as entregas."</p> <p>E11: "Então talvez o desafio, voltando e tentando resumir e condensar, é as perguntas certas para entender efetivamente quais são os problemas existentes, as dores ou expectativas, também pode ser uma expectativa, não é necessariamente uma dor, mas expectativa, e a partir disso aí fazer uma construção e conseguir fazer com que ele participe contigo da validação dessa construção, pra que ele se sinta padrinho da solução que foi criada."</p> <p>E12: Mas acho que a melhor técnica que eu já utilizei hoje foi a Lean Inception. Acho que a Lean Inception abre bem a cabeça do cliente, que ele é, não é, faz, não faz, você define quem são as pessoas, que usa o sistema, perfis, monta a jornada junto com a pessoa. Foi o que mais tive. Usei design sprint, usei Design Thinking, usei entrevista, usei o famoso carrapato, ficar acompanhando o usuário. Tudo que você imaginar. Mas a mais efetiva pra mim foi a Lean Inception. Até pela carteira de clientes. Quanto mais complexo o cliente, mais complicado é identificar o escopo dele, ele não quer entregar o jogo."</p> <p>E13: "Eu gosto muito de usar um canvas que foi desenvolvido por um colega meu, o Luiz Parzianello, na ABO Academy, o Y no final. Ele tem lá um conceito que ele chama de Strategy Canvas. Ele justamente é um canvas que você vai analisar um estado... Porque você, para mim, o início de toda essa conversa tem que ser qual o resultado de negócio que a gente está tentando gerar. Não é o software, não é o novo CRM, não. Isso são recursos habilitadores. Nós estamos tentando criar capacidades organizacionais. Então,</p>
--	--	---

		<p>para começar, eu gosto muito desse canvas porque ele traz justamente essa visão. Que eu posso até te mandar depois, se for o caso."</p> <p>E15: "Gosto da abordagem, da experiência do usuário. Acho que o usuário, ele tem muitas respostas, né?"</p> <p>E18: "Ah, o velho MS Project. Foi a primeira ferramenta que eu utilizei pra construção de... Organograma de projetos, né?</p> <p>Estruturação dos projetos, controle, acompanhamento. Powerpoint, né? E aí, mais recentemente, o... Azure DevOps. Certo. E depois o... Jira. Miro. E o Lucidchart."</p>
Flexibilidade de Métodos		<p>E10: "Voltar para a esteira e, por isso que, nesse caso, a parte da metodologia Ágil é muito boa por isso. Porque se algo que você roda até o final e só vai descobrir no final, você perde um tempo, você perde um tempo, você perde custos, prazo, cronograma.</p> <p>Enquanto a metodologia Ágil nos ajuda, o tempo todo revisitando e reavaliando e reajustando é uma PDCA."</p> <p>E11: "E aí, para a gente obter resultado, na verdade, o que a gente precisa é, sim, ter uma caixa de ferramentas grande. O que eu quero dizer com isso? Conhecer vários métodos, modelos, técnicas etc., etc etc., etc. E mais do que conhecer cada um deles, é saber quando usar cada um. E mais ainda do que quando usar cada um, é como combiná-los, porque, na verdade, é a combinação que dá resultado."</p> <p>E18: "eu acho que metodologia ágil, as ferramentas de metodologia ágil a metodologia ágil em si, né ela acaba sendo de grande ajuda pra poder validar as necessidades do cliente, né, por conta do MVP e tudo mais então eu acho que pra mim assim a junção das duas metodologias a tradicional com a ágil eu acho que acaba dando um bem bolado, né, porque pega o melhor dos mundos e nem tanto mar, nem tanta terra, né, como dizem você chega num meio termo e vai ajustando conforme a cultura do seu cliente também, né, porque</p>

		<p>tem pessoas que, ah, é preciso daquela coisa mais formal, daquela coisa mais tradicional, né "</p> <p>E21: "Aí, assim, para não dar mais tanto erro, aí eu começo aquele 70-30, de trazer alguma coisa do Agile para experimentação e conciliação de expectativas. Que é, por exemplo, fazer um protótipo, fazer um Mockup, fazer alguma coisa para tentar convergir a expectativa e o produto que a gente está desenvolvendo."</p>
Falta de Experiência para aplicar o Design Thinking	A falta de conhecimento e experiência dos gestores de projetos dificulta a aplicação de ferramentas como o Design Thinking.	<p>E1: "A gente já tentou. Eu diria que foi uma tentativa, porque, primeiro, não fui eu mesmo que conduzi, eu já tive a oportunidade de estudar e aprofundar um pouco essa parte do Design Thinking, mas eu não estava nem à frente dessa parte de projetos, então eu não tive a oportunidade de conduzir e opinar com um pouco mais de força dentro do dia que a gente foi sentar-se para desenhar mesmo. Então, na época, não foi tão efetivo quanto a gente esperava, por conta de mim diria, falta de conhecimento mesmo do pessoal."</p> <p>E3: "[...] O que eu sinto é que em um determinado momento da execução do Design Thinking, falta alguma coisa, aí eu não sei se falta experiência, se falta capacitação, ou se falta o domínio mesmo da execução do Design Thinking para que a gente consiga fazer o ciclo completo."</p>

Nota. A figura apresenta as codificações finais obtidas na análise das entrevistas, relacionadas aos principais temas identificados. Cada codificação é acompanhada por conceitos-chave e evidências diretas extraídas das falas dos entrevistados, ilustrando suas percepções e experiências no contexto da pesquisa. As evidências incluem trechos selecionados que exemplificam as dificuldades e práticas relacionadas à comunicação, ao uso do Design Thinking, à identificação das necessidades dos clientes, à aplicação de inteligência artificial e outros aspectos relevantes. Esse detalhamento reforça a análise qualitativa e oferece suporte empírico para as interpretações realizadas no estudo.

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

ESTUDO 4

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da Pesquisa sob o título “INTEGRANDO O DESIGN THINKING NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS STAKEHOLDERS CLIENTES”, sob a responsabilidade do pesquisador Sérgio Ricardo do Nascimento, o qual pretende elaborar a tese com base na análise da literatura sobre uma proposta de um processo para identificar as necessidades dos Stakeholders clientes, no Gerenciamento de Projetos através do uso do Design Thinking. A teses mencionada, é requisito para conclusão do Programa de Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos, PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Sua participação é voluntária e se dará por meio da participação numa reunião de aproximadamente 90 minutos no formato de um grupo focal, onde outros participantes, assim como você participará de forma virtual, através da plataforma de reuniões Zoom em horário e data previamente acordados. A reunião será gravada, para que possa ser transcrita posteriormente e fazer parte da dissertação do pesquisador.

Apresentaremos um processo de Identificação das Necessidades dos Stakeholders Clientes com aplicação do Design Thinking e suas ferramentas.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são inexistentes ou de baixíssima probabilidade, uma vez que o seu envolvimento na pesquisa se dará por meio de respostas verbais tanto às perguntas que possam ser colocadas quanto às opiniões e colocações dos demais participantes. Além disso, para garantir que não ocorra nenhum constrangimento para com o entrevistado ou sua empresa, ambos serão mantidos em sigilo. É importante destacar que se o (a) Sr. (a) participar contribuirá para um melhor entendimento sobre boas práticas de Identificação das Necessidades dos Clientes.

Após o consentimento de sua participação o Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou

depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração ou gratificação. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade e da organização que o (a) Sr. (a) participa, não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no telefone (11) 99578-0081.

Consentimento Pós-Informação:

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador realizará e as razões pelas quais necessita de minha colaboração. Entendi o método que será adotado e por isso, eu concordo em participar do projeto, da reunião de grupos focais e estou ciente que não serei remunerado e posso me retirar caso assim desejar.

Este documento é emitido em duas vias -Pesquisador e Colaborador Participante.

Data: _ / _ / __

Observação: Todos os participantes assinaram o TCLE