

AS NECESSIDADES DOS CLIENTES DOS PROJETOS NA VISÃO DOS ESPECIALISTAS

The Clients' Needs in Projects from the Specialists' Perspective

SERGIO RICARDO DO NASCIMENTO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ANDRÉIA DE OLIVEIRA DOS REIS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VALMIR RAFACHINE FELIX

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE

AS NECESSIDADES DOS CLIENTES DOS PROJETOS NA VISÃO DOS ESPECIALISTAS

Objetivo do estudo

O objetivo do texto é investigar técnicas e desafios na identificação das necessidades dos clientes em projetos, a partir de entrevistas com especialistas, destacando a importância da comunicação eficaz e do Design Thinking como facilitadores desse processo em diferentes contextos.

Relevância/originalidade

A relevância do estudo está em evidenciar como a integração entre comunicação eficaz e Design Thinking aprimora a identificação das necessidades dos clientes em projetos, oferecendo originalidade ao combinar percepções qualitativas de especialistas com a integração metodológica para enfrentar desafios contextuais.

Metodologia/abordagem

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas a 22 especialistas em gerenciamento de projetos de diferentes setores, analisadas pela Teoria Fundamentada nos Dados, seguindo codificação aberta, axial e seletiva, com apoio do software MaxQDA para organização e interpretação sistemática das informações

Principais resultados

O estudo identificou a comunicação como elemento central na identificação das necessidades dos clientes, destacando o Design Thinking como facilitador. A integração de técnicas, empatia e ferramentas digitais mostrou-se eficaz para superar desafios contextuais e culturais em diferentes tipos e contextos.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo contribui ao demonstrar como a integração entre comunicação eficaz, Design Thinking e ferramentas digitais aprimora a identificação das necessidades dos clientes, propondo um modelo metodológico aplicável a diferentes contextos e ampliando a literatura sobre práticas colaborativas no gerenciamento de projetos.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo oferece contribuições práticas para a gestão ao propor abordagens integradas que fortalecem a comunicação e a empatia na identificação das necessidades dos clientes, promovendo soluções mais alinhadas, maior satisfação dos stakeholders e aumento das chances de sucesso em diferentes tipos

Palavras-chave: Design Thinking, Gerenciamento de Projetos, Necessidades dos Clientes

The Clients' Needs in Projects from the Specialists' Perspective

Study purpose

The aim of the text is to investigate techniques and challenges in identifying clients' needs in projects, based on interviews with specialists, highlighting the importance of effective communication and Design Thinking as facilitators of this process in different contexts.

Relevance / originality

The study's relevance lies in showing how integrating effective communication and Design Thinking enhances identifying clients' needs in projects, offering originality by combining qualitative insights from specialists with methodological integration to address diverse contextual and cultural challenges.

Methodology / approach

The research used a qualitative approach, conducting semi-structured interviews with 22 project management specialists from different sectors, analyzed through Grounded Theory, following open, axial, and selective coding, supported by MaxQDA software for systematic organization and interpretation of the collected information.

Main results

The study identified communication as the central element in identifying clients' needs, highlighting Design Thinking as a facilitator. Integrating techniques, empathy, and digital tools proved effective in overcoming contextual and cultural challenges across different types and contexts of projects.

Theoretical / methodological contributions

The study contributes by showing how integrating effective communication, Design Thinking, and digital tools enhances the identification of clients' needs, proposing a methodological model applicable to diverse contexts and expanding the literature on collaborative practices in project management.

Social / management contributions

The study offers practical contributions to management by proposing integrated approaches that strengthen communication and empathy in identifying clients' needs, promoting more aligned solutions, greater stakeholder satisfaction, and increased chances of success across different types of projects.

Keywords: Design Thinking, Project Management, Clients Needs

AS NECESSIDADES DOS CLIENTES DOS PROJETOS NA VISÃO DOS ESPECIALISTAS

Resumo:

Esta pesquisa qualitativa investiga as técnicas e desafios para identificar as necessidades dos clientes em diferentes contextos de projetos, com base em entrevistas com 22 especialistas em gerenciamento de projetos. A análise, conduzida segundo a Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), revelou quatro dimensões principais: comunicação e interação, técnicas de identificação, desafios contextuais e a importância da empatia. A comunicação eficaz, aliada ao Design Thinking, mostrou-se essencial para alinhar expectativas e adaptar abordagens às especificidades dos projetos. A integração de técnicas estruturadas com empatia metodológica é destacada como chave para enfrentar desafios culturais e contextuais, promovendo soluções centradas no cliente. O estudo contribui para a literatura ao demonstrar como metodologias podem ser combinadas para melhorar o entendimento das necessidades dos stakeholders.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Design Thinking, Necessidades dos Clientes.

1. Introdução

A identificação e compreensão das necessidades dos clientes são fundamentais no gerenciamento de projetos, impactando diretamente a qualidade das entregas e o sucesso dos resultados (Shenhar & Dvir, 2007). Metodologias como o Design Thinking (DT) têm potencial para aprofundar esse entendimento (Suhartanto et al., 2022), promovendo inovação e alinhamento estratégico (Kerzner, 2022). A gestão das expectativas dos stakeholders requer análise criteriosa e comunicação eficaz (PMI, 2017), especialmente em projetos complexos (Hehn et al., 2020).

O DT, combinado a práticas ágeis, contribui para uma compreensão mais empática das necessidades (Shafiee et al., 2021; Dilan & Aydin, 2021). A presente pesquisa busca investigar práticas e percepções de especialistas quanto à identificação dessas necessidades, em especial na adoção de novas técnicas. Para isso, utilizou-se entrevistas analisadas via TFD, que permite uma compreensão profunda dos fenômenos em estudo. Estudos como os de Achterkamp e Vos

(2008) e Cummings e Yur-Austin (2022) apontam para a relevância de abordagens inovadoras que fortaleçam os resultados organizacionais por meio da escuta ativa e colaborativa dos clientes.

2. Referencial Teórico

Identificar as necessidades dos clientes é central na gestão de projetos (PMI, 2017), envolvendo mapeamento de stakeholders e tradução de expectativas em requisitos claros, considerando poder, legitimidade e urgência (Mok, Shen & Yang, 2015). Metodologias estruturadas são indispensáveis (Goel et al., 2020).

A comunicação é decisiva, sobretudo em projetos complexos (Yang, 2014), com uso de entrevistas, grupos focais e análise documental (Aaltonen, 2011) e apoio de plataformas colaborativas (Tang & Shen, 2013). Persistem desafios como ambiguidade e conflitos de interesse (Nguyen et al., 2019), mitigáveis por análise de influências e perspectivação (Cuganesan & Floris, 2020), sendo recomendada padronização na identificação de stakeholders, especialmente em megaprojetos (Bahadorestani, Karlsen & Farimani, 2020).

O Design Thinking (Brown & Katz, 2011) permite compreender necessidades explícitas e latentes, validando hipóteses (Shafiee et al., 2021), e, combinado a metodologias ágeis, gera abordagens adaptativas (Mahmoud-Jouini et al., 2018) e engajamento (Nambisan & Baron, 2009). É útil em transformação digital (Roth et al., 2020), com ferramentas como mapeamento da jornada e Blueprint de serviço.

A integração entre DT, ágeis e ferramentas digitais é indicada (Conforto et al., 2016), com apoio de tecnologias emergentes (Xue et al., 2020), “living labs” (Roth et al., 2017), análise visual, storytelling e redes sociais (Walker et al., 2014). A adaptabilidade metodológica é crucial (Zarghami & Dumrak, 2021), assim como empatia e escuta ativa (Erasmus & Marnewick, 2021).

3. Método

O estudo adotou abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas a 22 especialistas de diferentes setores e metodologias, selecionados por amostragem intencional. As entrevistas foram realizadas remotamente, gravadas e transcritas, sendo analisadas pela

Teoria Fundamentada nos Dados (TFD) com apoio do software MaxQDA.

A análise seguiu Bardin (1977) e as técnicas de codificação de Strauss & Corbin (1990), em três etapas: codificação aberta, para identificar conceitos e categorias-chave; codificação axial, para relacionar categorias e subcategorias; e codificação seletiva, para integrar em uma categoria central. Foram mantidos memos e um sistema de referência para rastrear códigos e categorias (Saldana, 2015).

4. Resultados

4.1 Perfil dos Entrevistados

Serão apresentados, a seguir, o perfil dos especialistas entrevistados (Tabela 1) 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 1 Perfil dos especialistas e duração das entrevistas

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 Especialista de Estratégia	61	25 anos	Educação	Tradicional	00:37:20	6
E20	Corporativa	42	15 anos	Seguros	Híbrida	00:41:13	6

E21	Gerente de Projetos	40 16 anos	Serviços Distribuidora/Comércio	Preditivo	00:29:09	6
E22	Gerente de Projetos	46 2 anos	Atacadista	Preditivo	00:27:34	6

Nota. perfil dos entrevistados, com informações sobre cargo, idade, experiência, setor, metodologia predominante e duração das entrevistas.

A Tabela 1 apresenta o perfil dos 22 especialistas, incluindo cargo, idade, tempo de experiência, setor de atuação, metodologia utilizada, duração das entrevistas e número de páginas transcritas. Os participantes, como CEOs, gerentes e especialistas de diversos setores (TI, educação, indústria, consultoria e serviços), possuem de 2 a 35 anos de experiência e utilizam metodologias ágil, híbrida ou preditiva. As entrevistas duraram de 11 a 59 minutos, gerando transcrições entre 5 e 40 páginas, evidenciando profundidade e riqueza das discussões. A diversidade de perfis e métodos enriqueceu os achados, permitindo identificar padrões, lacunas e boas práticas relacionadas à identificação das necessidades dos clientes em diferentes contextos de projetos.

4.2 Resultados da Codificação Aberta

A codificação aberta identificou conceitos-chave a partir das entrevistas, organizados no MaxQDA, garantindo refinamento contínuo por comparação entre códigos.

Os principais temas foram:

- Comunicação: crítica para alinhar expectativas e identificar necessidades, enfrentando falhas, ambiguidades e dificuldades na conversão de informações vagas.
- Design Thinking: útil para problemas complexos, mas dependente da experiência da equipe e integração no projeto.
- Identificação de necessidades: uso de entrevistas, workshops, ferramentas visuais e prototipagem para validar hipóteses.
- Inteligência Artificial: potencial para automatizar e prever necessidades, com limitações que exigem intervenção humana.
- Gestão de riscos: proativa, essencial em projetos inovadores para mitigar impactos.
- Empatia: indispensável para compreender perspectivas e facilitar comunicação, especialmente no trabalho remoto.
- Trabalho remoto: limitações de ferramentas e ausência de interação presencial dificultam a identificação de necessidades.
- Falta de expertise: reduz eficácia de metodologias como o Design Thinking.
- Flexibilidade de métodos: combinação de abordagens ágeis e tradicionais é vantajosa.
- Ferramentas de gestão: plataformas como Monday.com, Azure DevOps e Miro auxiliam no registro, acompanhamento e colaboração.

Esses achados mapeiam desafios e estratégias na identificação de necessidades, formando a base para a codificação axial e posterior integração em um modelo explicativo na Teoria Fundamentada em Dados.

4.3 Resultados da Codificação Axial

Na codificação axial, buscou-se estabelecer relações entre os códigos e categorias para construir um modelo teórico explicativo. Os códigos da etapa anterior foram agrupados em categorias mais amplas com base em similaridades e conexões, representadas visualmente por setas.

Exemplos incluem: na entrevista E3, “Identificação das Necessidades dos Clientes” conectou-se a “Ferramentas de Gestão”, indicando busca por soluções; na E7, “Uso de Inteligência Artificial (IA)” relacionou-se a “Design Thinking (DT)”, sugerindo aplicação da IA no processo de DT.

A codificação axial manteve caráter iterativo com a aberta, permitindo refinamentos, e agrupou os códigos para analisar técnicas e desafios na identificação das necessidades dos clientes.

Figura 1 Categorias e Subcategorias da Codificação Axial

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.

A análise identificou quatro categorias principais: Comunicação, Técnicas de Identificação, Desafios Contextuais e Importância da Empatia.

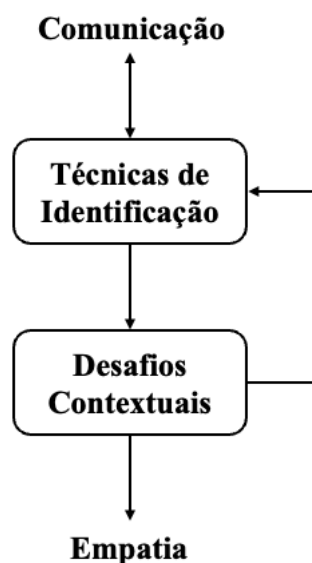
Comunicação: Central no processo, enfrenta dificuldades como clientes que não sabem expressar necessidades e equipes sem expertise para fazer as perguntas certas. A comunicação eficaz é essencial para alinhar expectativas e garantir o sucesso do projeto.

- Técnicas de Identificação: Incluem Design Thinking, técnicas estruturadas (entrevistas, pesquisas, questionários), ferramentas de gestão (canvas, Lean Inception, Service Blueprint) e uso de Inteligência Artificial, ainda limitada pela necessidade de intervenção humana.
- Desafios Contextuais: Trabalho remoto, falta de expertise do cliente e resistência à mudança aumentam a complexidade do processo.
- Empatia: Fundamental para compreender perspectivas e frustrações dos clientes, fortalecendo a relação e a eficácia das soluções.

A comunicação permeia todas as categorias e influencia diretamente a escolha das técnicas, a superação de desafios contextuais e a construção de relações empáticas. O processo exige abordagem multifacetada, considerando contexto, características do cliente, gestão de riscos e flexibilidade metodológica.

Figura 2 Diagrama da Análise Axial

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 análise mostrou que a Comunicação é central, influenciando diretamente todas as outras categorias. Ela determina a eficácia das técnicas de identificação, ajuda a superar desafios contextuais e fortalece a empatia com o cliente.

Os Desafios Contextuais (como trabalho remoto e falta de expertise) são impactados pela comunicação, mas também influenciam a escolha e a efetividade das técnicas, além de afetarem a empatia da equipe.

A relação entre Técnicas de Identificação e Desafios Contextuais é mútua: os desafios podem restringir ou direcionar as técnicas, enquanto as técnicas adequadas ajudam a superá-los.

Com essa visão, o estudo avançará para a codificação seletiva, aprofundando temas e padrões emergentes para compreender melhor as necessidades dos clientes e os desafios em sua identificação.

4.4 Resultados da Codificação Seletiva

Na codificação seletiva, Comunicação emergiu como categoria central, conectando e influenciando todas as demais, como Design Thinking, Identificação das Necessidades dos Clientes, Empatia e Trabalho Remoto. Ela é fundamental para alinhar expectativas, escolher técnicas adequadas, gerir riscos e superar desafios.

O Design Thinking se destacou por sua ênfase em empatia, colaboração e experimentação, com elementos como:

Comunicação empática: uso de entrevistas, observação e mapeamento da jornada para compreender necessidades.

Prototipação e feedback contínuo: testes iterativos para alinhar soluções às expectativas reais.

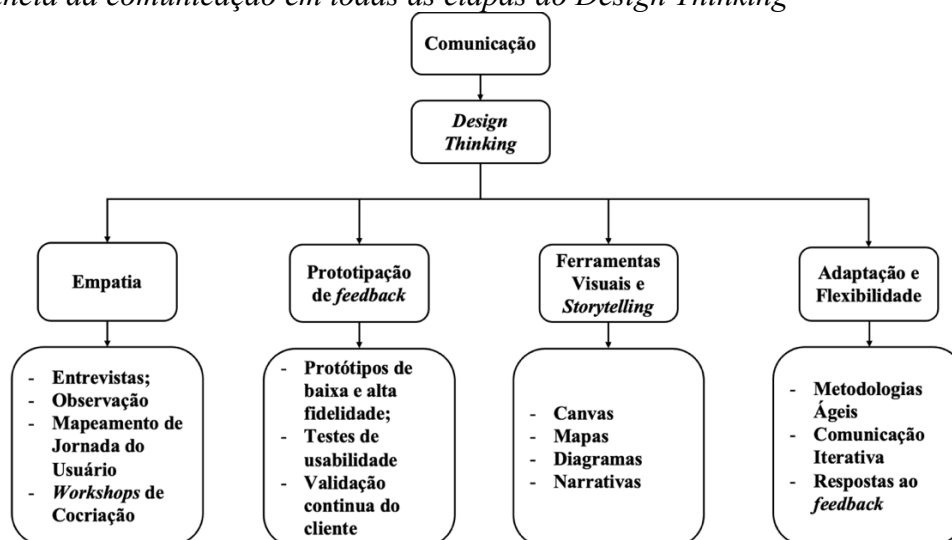
Ferramentas visuais e storytelling: organização de informações e criação de narrativas para engajar stakeholders.

Adaptação e flexibilidade: integração com metodologias ágeis para respostas rápidas a mudanças.

A integração do Design Thinking fortalece a comunicação em todos os níveis, criando um ambiente de diálogo aberto, cocriação e alinhamento constante, resultando em soluções mais eficazes e centradas no cliente.

Figura 3A importância da comunicação em todas as etapas do Design Thinking

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 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 achados 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.

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, por meio 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 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.

Referencias

- 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>
- 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>
- Bahadorestani, A., Karlsen, J. T., & Farimani, N. M. (2020). Novel approach to satisfying stakeholders in megaprojects: Balancing mutual values. *Journal of Management in Engineering*, 36(2), 04020002. [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>
- Beringer, C., Jonas, D., & Gemünden, H. G. (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>
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2008). Project relationship management and the stakeholder CircleTM. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 125–130. <https://doi.org/10.1108/17538370810846450>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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., Gunarathna, 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>