

REALIZAÇÃO



Project
Management
Institute,
Goiás, Brazil

19th SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E LIDERANÇA

PATROCINADOR



Project
Management
Institute

JUMP
PROFESSIONAL TRAINING

Projetos que entregam, mas não geram

Por que ouvir o cliente antes muda tudo
valor

19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA

Sérgio Ricardo do Nascimento

Doutor em Gerenciamento de Projetos, mestre em Habitação e engenheiro mecânico. Professor convidado da FGV, USP/ESALQ e USP/ECA e fundador da SRN Consultoria. Atua há mais de 25 anos em gerenciamento de projetos, PMOs, governança, liderança e desenvolvimento organizacional. É facilitador de Design Thinking e LEGO® Serious Play® e desenvolveu, a partir de sua pesquisa de doutorado, o método Client Thinking. É associado e voluntário do Project Management Institute [PMI] desde 2004.



Um projeto pode entregar tudo o que prometeu...



PRAZO

Entregue no tempo planejado



ESCOPO

Todas as entregas realizadas



ORÇAMENTO

Dentro do previsto

PROJETO CONCLUÍDO



E O VALOR?

...e ainda assim não gerar valor?

De entregar o projeto para gerar valor

O PMI amplia a perspectiva de sucesso em projetos.



“

“Projetos bem-sucedidos **entregam valor** que justifica o esforço e o investimento.”

Tradução livre de PMI. (2024).
Maximizing Project Success: What is Project Success?

Então, o que é valor — e valor para quem?

Valor não existe sem alguém que o perceba

O valor de um projeto depende das necessidades, expectativas e critérios de quem está envolvido.

“

“O valor em projetos é percebido de forma diferente por cada stakeholder.”

PMI (2024).



Cliente
“Resolve minha necessidade?”



Patrocinador
“Os benefícios aconteceram?”



Equipe
“É sustentável e viável?”



Usuário
“Funciona para mim?”



Equipe
“É sustentável e viável?”



Organização
“Gerou resultado?”

MESMO PROJETO

O valor depende também de quem olha.



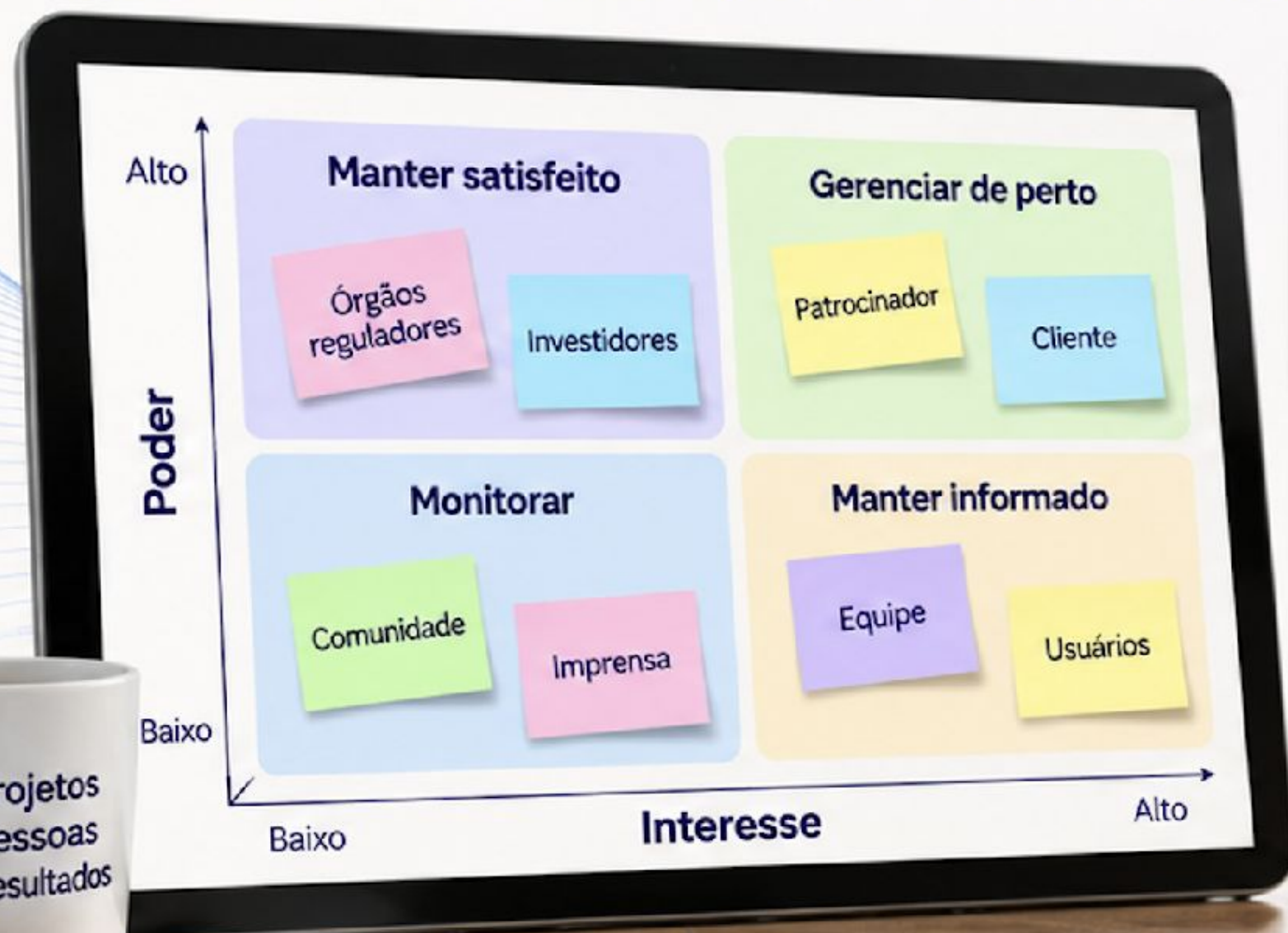
Quando seu projeto fala em gerar valor, vocês sabem exatamente para quem?



Mapear stakeholders é o mesmo que **compreendê-los**?

Mapear stakeholders não é o mesmo que compreendê-los.

A matriz Poder x Interesse ajuda a estruturar o engajamento, mas não revela, por si só, o que realmente importa para cada stakeholder.



A matriz pode me dizer:

- ✓ Poder
- ✓ Interesse
- ✓ Influência
- ✓ Estratégia de engajamento



Mas ela não necessariamente me diz:

- ? O que essa pessoa realmente precisa?
- ? O que a preocupa?
- ? O que significa sucesso para ela?
- ? O que ela valoriza?
- ? O que ela ainda não conseguiu expressar?



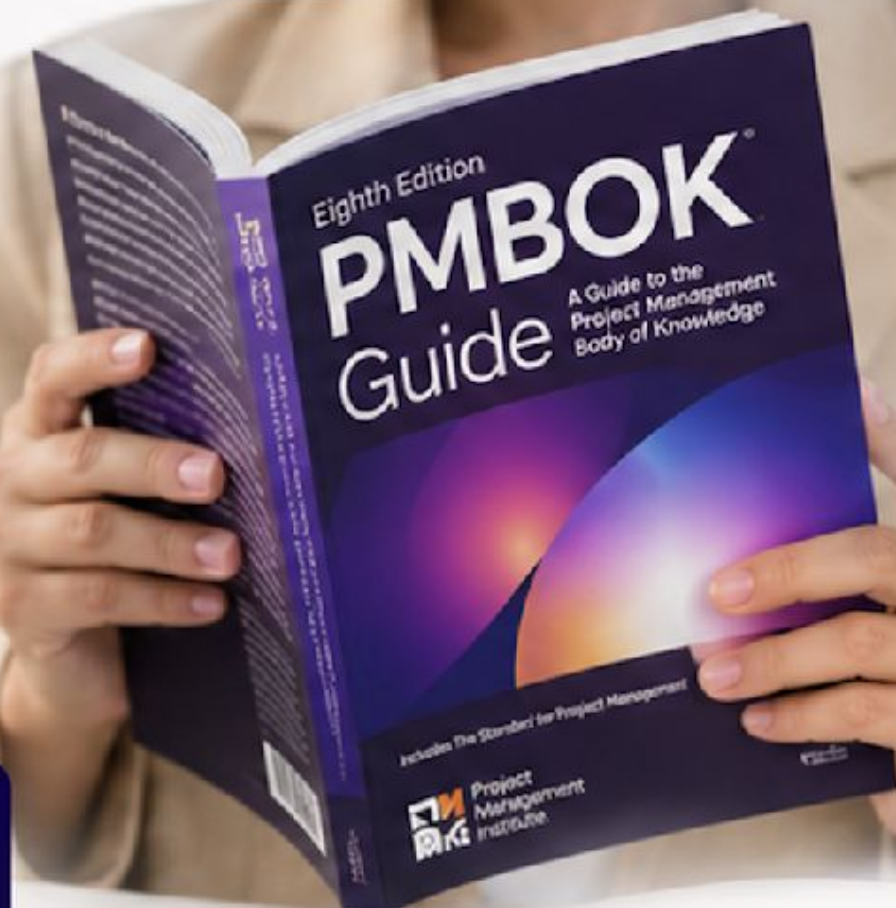
Identificar um stakeholder não significa compreendê-lo.



PMBOK® Guide
Eighth Edition (2025)

Stakeholders é um dos sete domínios de desempenho.

A gestão contemporânea de projetos conecta o engajamento dos stakeholders à entrega de **resultados significativos** e à **geração de valor**.



O cliente pediu. Devemos entregar?

Nem sempre o que o cliente pede é o que ele realmente precisa.
Entender o contexto é essencial para entregar valor.

“Preciso de
um dashboard.”

Cliente



Caminho 1

Foco no pedido

Entregamos o que
foi solicitado.

“Preciso de
um dashboard.”

Pedido do cliente



Construir
o dashboard

Solução



Entregar

Resultado



Pode gerar
entrega, mas
não necessariamente
valor.

Caminho 2

Foco na necessidade

Compreendemos
o contexto para
entregar valor.

“Preciso de
um dashboard.”

Pedido do cliente



Por quê?

Explorar e compreender

“Não consigo
perceber os desvios
a tempo.”

Necessidade real



Tomar decisões
antecipadamente

Valor para o cliente



Maior chance
de gerar resultados
significativos
e valor.



Pedido não é necessariamente necessidade.

Se executarmos perfeitamente o **pedido errado**, teremos **sucesso**?

Estamos resolvendo o problema certo?

Antes de convergir para uma solução, precisamos compreender o problema e as pessoas envolvidas.

Lógica centrada na solução

Parte do que o cliente pede e foca em entregar.



Requisito

O que foi solicitado



Planejar

Definir como fazer



Executar

Produzir a solução



Entregar

Concluir o projeto



Risco:

executar muito bem a solução errada.

SOLUÇÃO

"Como vamos fazer?"

PROBLEMA

"Por que?"
"Para quem?"

Lógica centrada na compreensão

Explora o contexto para identificar a necessidade real.



Compreender

Ouvir e observar



Questionar

Explorar suposições



Explorar

Gerar alternativas



Experimentar

Validar com as pessoas



Entregar valor

Resolver a necessidade



Resultado:

maior chance de entregar valor real e sustentável.



Quanto custa executar perfeitamente a **solução errada?**

"O Design Thinking contribui para ampliar a compreensão do problema e aumentar as chances de sucesso em projetos, especialmente em contextos de inovação."

Mahmoud-Jouini, S. B.; Midler, C.; Silberzahn, P. (2016). Contributions of design thinking to project management in an innovation context. International Journal of Project Management, 34(7), 1441-1452.

Antes do “como”, qual é a primeira pergunta?

A forma como começamos a conversa influencia diretamente o valor que será gerado pelo projeto.



Seu cliente pede que você **reduza em 30% o tempo de uma determinada atividade.**



Qual seria sua
primeira pergunta?



Não existe
resposta certa ou errada
aqui. O importante é
refletirmos juntos.



Como podemos
automatizar?

1



Quanto temos
de orçamento?

2



Qual é
o prazo?

3



Por que precisamos
reduzir esse tempo?

4



Para quem essa
redução gera valor?

5



Antes de definir a solução,
precisamos **compreender a necessidade.**

A inquietação virou uma pergunta de pesquisa

Como compreender melhor as necessidades dos clientes antes de transformá-las em soluções de projeto?

“Na prática, eu via projetos que entregavam o que foi pedido, mas ainda assim não geravam o valor esperado.”



PROBLEMA OBSERVADO

Projetos podem atender aos requisitos sem compreender plenamente as necessidades dos clientes.

“Entregar não é o mesmo que gerar valor.”



QUESTÃO DE PESQUISA

Como integrar o Design Thinking ao Gerenciamento de Projetos para ampliar a compreensão das necessidades dos clientes?

“Como transformar essa inquietação em conhecimento aplicável?”



PESQUISA DE DOUTORADO

Literatura + evidências empíricas + desenvolvimento e validação de um método.



Revisão da literatura



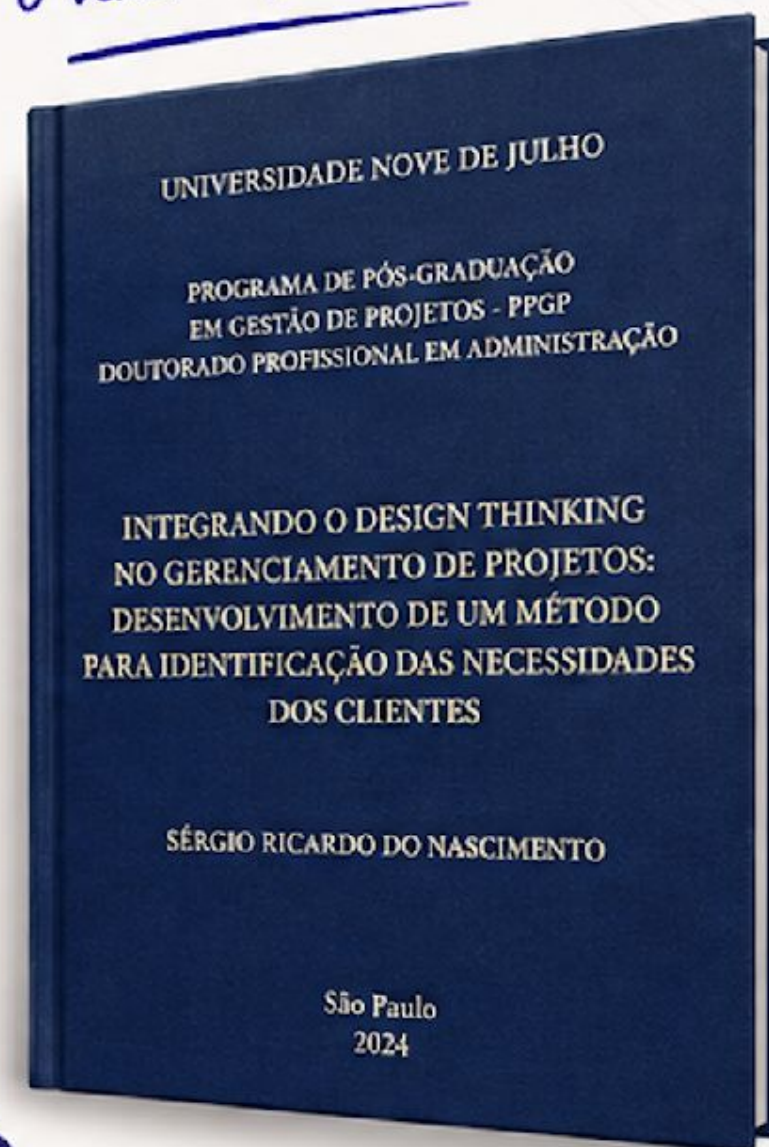
Investigação com especialistas e praticantes



Desenvolvimento e validação de um método



Antes de propor um método,
era preciso compreender o problema.



Uma pesquisa construída em quatro estudos

Cada estudo respondeu a uma parte do problema e contribuiu para a construção do método.

“Da literatura à prática, para gerar um método com aplicação real em projetos.”



EVIDÊNCIAS TEÓRICAS
(Estudos 1 e 2)



EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS
(Estudo 3)



DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO
(Estudo 4)



O método não nasceu de uma ferramenta.
Nasceu da convergência entre pesquisa e prática.

Client Thinking: da pesquisa à aplicação

Um método estruturado em cinco etapas para compreender as necessidades dos clientes em projetos.

“Projetos mais bem-sucedidos são aqueles que começam com uma compreensão profunda de quem realmente importa.”



O Client Thinking estrutura a compreensão
antes da definição da solução.

Compreender exige mais do que perguntar

Necessidades podem estar explícitas, implícitas ou ainda difíceis de verbalizar.



O QUE É DITO

"Preciso de um dashboard."



OUVIR E EXPLORAR



O QUE ESTÁ POR TRÁS

Contexto • dificuldades • expectativas
experiências • critérios de valor



TORNAR VISÍVEL



O QUE REALMENTE IMPORTA

"Preciso perceber os desvios cedo o suficiente para tomar decisões."



Escutar o pedido captura informação.

Compreender a necessidade exige investigação.



A ferramenta não é o método.

Ela cria condições para que o método aconteça.

Quando uma necessidade ainda não está clara, torná-la visível ajuda a compreendê-la.

“As pessoas nem sempre conseguem expressar diretamente aquilo de que realmente precisam.”

Na aplicação do Client Thinking



PRESENCIAL

LEGO® Serious Play®
+ Miro



Construir • externalizar
compartilhar • organizar



ONLINE

Miro



Visualizar • colaborar
registrar • organizar

Da necessidade ao critério de valor

Compreender o cliente só produz impacto quando aquilo que descobrimos influencia as decisões do projeto.

“Descobrir uma necessidade e depois voltar ao plano original não é colocar o cliente no centro.”



CLIENTE CONSULTADO

“Perguntamos o que ele pensa.”

A percepção é registrada, mas nem sempre influencia as decisões.

VS.



CLIENTE INCORPORADO À DECISÃO

“O que compreendemos modifica o projeto.”

A compreensão gera impacto real em requisitos, prioridades e entregas.



Valor começa na **compreensão**, mas se materializa nas **decisões**.

O líder não precisa ter todas as respostas

Mas precisa criar condições para que as perguntas certas possam ser feitas.

“E se o maior risco do projeto for ninguém se sentir confortável para dizer que estamos resolvendo o problema errado?”



ESCUTAR

Antes de defender uma solução.



PERGUNTAR

Antes de assumir que compreendeu.



CONECTAR

Perspectivas diferentes sobre o mesmo problema.



CRIAR ESPAÇO

Para questionamentos, divergências e novas interpretações.



LIDERANÇA QUE GERA VALOR

não concentra respostas — amplia a capacidade coletiva de compreender.



Projetos precisam de **direção**.



Compreensão precisa de **espaço**.

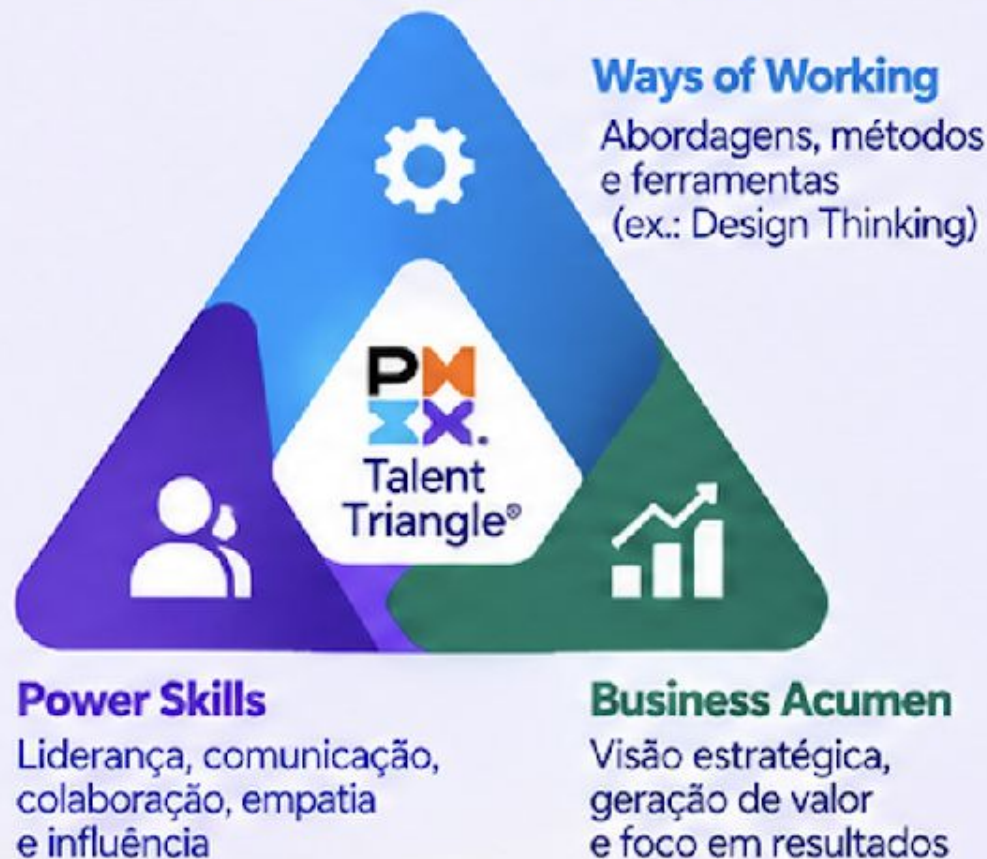
Do profissional que executa ao profissional que gera valor

O movimento atual do PMI reforça uma mudança:
sucesso exige ir além da execução.

“Projetos de sucesso não acontecem apenas pela entrega, mas pelo valor que geram para as pessoas.”

PMI Talent Triangle®

Competências que sustentam uma atuação orientada a valor.



PESSOAS
MAIS
CAPAZES
DE GERAR
IMPACTO

M.O.R.E.

A visão do PMI para ampliar o impacto da nossa profissão.

- M** **Manage Perceptions**
Compreender e alinhar como os stakeholders percebem valor.
- O** **Own Success**
Assumir responsabilidade pelo sucesso e pelo valor, não apenas pela execução.
- R** **Relentlessly Reassess**
Reavaliar continuamente necessidades, parâmetros e critérios de sucesso.
- E** **Expand Perspective**
Enxergar o projeto além da entrega e conectá-lo à organização e ao contexto mais amplo.

O impacto é real

Net Project Success Score (NPSS)

27 → **94**
quando nenhum elemento de M.O.R.E. é praticado
quando os quatro elementos são praticados consistentemente

Apenas 7%
dos profissionais de projetos declararam aplicar consistentemente os quatro elementos.

Fonte: PMI. (2025). Step Up: Redefining the Path to Project Success with M.O.R.E. Pesquisa com mais de 5.800 profissionais, stakeholders e knowledge workers.



E se compreender melhor o cliente for uma das formas de **entregar M.O.R.E.**?

Talvez o futuro do Gerenciamento de Projetos não seja apenas executar melhor.
Seja compreender melhor para gerar mais valor.

Três mudanças antes do próximo projeto

Gerar valor pode começar com mudanças aparentemente simples na forma como pensamos o projeto.

“São pequenas mudanças de perspectiva que podem gerar grandes diferenças de valor.”

01

DO REQUISITO PARA A NECESSIDADE

Em vez de perguntar apenas:
“O que devemos entregar?”

Pergunte também:
“Que **necessidade** estamos tentando atender?”



REQUISITOS são sobre entregas.
NECESSIDADES são sobre pessoas.

02

DO STAKEHOLDER MAPEADO PARA A PESSOA COMPREENDIDA

Em vez de perguntar apenas:
“Qual é seu poder e interesse?”

Pergunte também:
“O que **significa valor** para essa pessoa?”



MAPEAMENTOS mostram posições.
CONVERSAS revelam o que importa.

03

DA ENTREGA PARA O VALOR

Em vez de perguntar apenas:
“Entregamos o que planejamos?”

Pergunte também:
“O **resultado gerou o valor** que justificou o projeto?”



ENTREGAS demonstram capacidade.
VALOR demonstra relevância.



COMPREENDER
pessoas e necessidades



DECIDIR
com mais clareza



ENTREGAR
com eficiência



GERAR VALOR
para as pessoas e a organização

Projetos mais humanos
constroem
um futuro melhor.

**Talvez não precisemos começar fazendo mais.
Precisemos começar compreendendo melhor.**

Antes de executar melhor, precisamos compreender melhor.

*“Projetos ganham
sentido quando partem
de pessoas reais.”*



Compreender
pessoas



Compreender
necessidades



Tomar melhores
decisões



Gerar valor
em projetos

*Pressa
Requisitos
Entregas
Mais do mesmo*

SOLUÇÃO

COMPREENSÃO

O seu próximo projeto
começará pela **solução**
ou pela **compreensão**?

*Escuta
Empatia
Necessidades
Valor real*

*Projetos que entregam,
mas não geram valor*

Da provocação à prática

Se a palestra trouxe as perguntas, o workshop é o espaço para experimentar como respondê-las.

“Experiências transformam conhecimento em ação.”



PALESTRA PROVOCAR

Projetos que entregam, mas não geram valor

Por que ouvir o cliente antes muda tudo.



Questionar
suposições



Compreender
pessoas e necessidades



Repensar
o que realmente importa

“Estamos realmente compreendendo aquilo que gera valor?”

*Mais do que projetos,
pessoas que constroem
valor.*



DA REFLEXÃO
À EXPERIÊNCIA



WORKSHOP EXPERIMENTAR

Client Thinking na prática

Como descobrir necessidades reais e gerar valor em projetos com Design Thinking e LEGO® Serious Play®.



COMPREENDER
necessidades
reais



CONSTRUIR
significados
em equipe



EXPERIMENTAR
o método
na prática



Aplicação presencial: LEGO® Serious Play® + Miro



*Construir
o futuro
também é
uma questão
de perspectiva*

IDEIAS
PESSOAS
PROJETOS
VALOR

**Palestra para provocar.
Workshop para experimentar.**

19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA

Obrigado(a)!

Nome: Sérgio Ricardo do Nascimento

WhatsApp: (11) 99578-0081

E-mail: sergio.nascimento@srnconsultoria.com

