

## **PROPOSTA DE GOVERNANÇA ÁGIL PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS INTERDEPARTAMENTAIS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

### *AGILE GOVERNANCE PROPOSAL FOR STRATEGIC INTERDEPARTMENTAL PROJECTS IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY*

**ALEXANDRE DE BRITO FIORANI**

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:**

O presente trabalho contou com o apoio do Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES).

## **PROPOSTA DE GOVERNANÇA ÁGIL PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS INTERDEPARTAMENTAIS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

### **Objetivo do estudo**

Este estudo objetiva analisar a implementação de um modelo de governança ágil com squads interdepartamentais na indústria farmacêutica, visando superar barreiras crônicas de integração, reduzir atrasos em projetos estratégicos e fortalecer compliance regulatório, melhorando acesso de pacientes a medicamentos inovadores.

### **Relevância/originalidade**

O estudo é relevante por demonstrar como a governança ágil pode enfrentar desafios críticos da indústria farmacêutica, reduzindo atrasos em projetos estratégicos. Seus resultados evidenciam ganhos para gestão interdepartamental, eficiência organizacional e acesso mais ágil de pacientes a medicamentos inovadores.

### **Metodologia/abordagem**

Este relato técnico baseia-se na experiência de implementação de um modelo de governança ágil em empresa farmacêutica multinacional. A abordagem adotada caracteriza-se como estudo de caso único, com participação direta do autor, integrando observação, análise documental e interação profissional.

### **Principais resultados**

A implementação da governança ágil reduziu em média 32% os prazos dos projetos estratégicos, aumentou em 28% o engajamento das equipes e antecipou submissões regulatórias críticas. Houve maior previsibilidade, eficiência nos fluxos de aprovação e fortalecimento da colaboração interdepartamental e transparência executiva.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O relato contribui ao demonstrar adaptação do Scrum para ambiente farmacêutico, integrando governança ágil e squads interdepartamentais. Metodologicamente, evidencia aplicação prática de estudo de caso único, destacando observação direta, análise documental e interação profissional como instrumentos para compreender desafios e soluções organizacionais.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O relato evidencia benefícios sociais ao reduzir atrasos que impactam o acesso de pacientes a medicamentos inovadores. Para a gestão, demonstra como a governança ágil fortalece integração interdepartamental, aumenta eficiência, transparência e engajamento, oferecendo modelo replicável em organizações complexas e altamente reguladas.

**Palavras-chave:** Governança ágil, Squads interdepartamentais, Indústria farmacêutica, Scrum adaptado

## *AGILE GOVERNANCE PROPOSAL FOR STRATEGIC INTERDEPARTMENTAL PROJECTS IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY*

### **Study purpose**

This study aims to analyze the implementation of an agile governance model with interdepartmental squads in the pharmaceutical industry, seeking to overcome chronic integration barriers, reduce delays in strategic projects, and strengthen regulatory compliance, thereby improving patient access to innovative medicines.

### **Relevance / originality**

The study is relevant as it demonstrates how agile governance can address critical challenges in the pharmaceutical industry, reducing delays in strategic projects. Its results highlight gains in interdepartmental management, organizational efficiency, and faster patient access to innovative medicines.

### **Methodology / approach**

This study is based on the implementation experience of an agile governance model in a multinational pharmaceutical company. The approach is characterized as a single case study, with the author's direct participation, integrating observation, document analysis, and professional interaction.

### **Main results**

The implementation of agile governance reduced strategic project timelines by an average of 32%, increased team engagement by 28%, and accelerated critical regulatory submissions. It also enhanced predictability, efficiency in approval processes, strengthened interdepartmental collaboration, and improved executive transparency.

### **Theoretical / methodological contributions**

This report demonstrates the adaptation of Scrum to the pharmaceutical context, integrating agile governance and interdepartmental squads. Methodologically, it applies a single case study, using direct observation, document analysis, and professional interaction to understand organizational challenges and solutions.

### **Social / management contributions**

The report demonstrates social benefits by reducing delays that hinder patient access to innovative medicines. For management, it shows how agile governance enhances interdepartmental integration, efficiency, transparency, and engagement, offering a replicable model for complex, highly regulated organizations.

**Keywords:** Agile Governance, Interdepartmental Squads, Pharmaceutical Industry, Adapted Scrum

## **PROPOSTA DE GOVERNANÇA ÁGIL PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS INTERDEPARTAMENTAIS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

### **1. INTRODUÇÃO**

A execução de projetos estratégicos interdepartamentais na indústria farmacêutica enfrenta obstáculos que podem comprometer o acesso tempestivo de pacientes a medicamentos inovadores. Estruturas organizacionais fragmentadas, comunicação ineficiente entre departamentos especializados e disputas por protagonismo dificultam a entrega integrada de resultados, especialmente quando envolvem as áreas críticas de Marketing, Medical Affairs, Assuntos Regulatórios, Jurídico e Acesso ao Mercado (Ruiz-Ramos et al., 2021; Calvo Hernández et al., 2021). Desafios similares de coordenação entre múltiplas áreas funcionais têm sido amplamente documentados na literatura organizacional, evidenciando a complexidade inerente ao gerenciamento de projetos que demandam integração interdepartamental efetiva e coordenação de recursos entre múltiplos contextos organizacionais (Miterev et al., 2020; Ospina-Alvarado et al., 2016; Ochieng et al., 2013). A organização analisada neste estudo exemplifica essa problemática: entre os anos de 2020 e 2022, aproximadamente 47% dos seus projetos interdepartamentais estratégicos apresentaram atrasos superiores a 20% em relação aos cronogramas originalmente planejados. Essas dificuldades são agravadas por barreiras organizacionais como treinamento insuficiente e escassez de pessoal qualificado (Santos Andrade et al., 2020), impactando diretamente o cumprimento de prazos regulatórios e comerciais.

A indústria farmacêutica apresenta características específicas que tornam o gerenciamento de projetos particularmente complexo, combinando alta regulamentação, exigências rigorosas de compliance e a necessidade de coordenação entre múltiplas áreas técnicas altamente especializadas (Sarkis et al., 2021). O setor é caracterizado por ciclos longos de desenvolvimento, aprovações regulatórias críticas e impacto direto na saúde pública, fatores que amplificam as consequências de ineficiências na gestão de projetos. A literatura organizacional reconhece que contextos de alta complexidade e regulamentação requerem mecanismos sistemáticos de coordenação e implementação estratégica diferenciados para assegurar alinhamento entre múltiplas áreas funcionais (Tang et al., 2021; Ngo & Hwang, 2022). Diante desse cenário desafiador, a organização estudada reconheceu uma oportunidade estratégica de fortalecer sua governança transversal, visando promover maior colaboração, visibilidade executiva e celeridade nas decisões críticas. Estudos específicos da indústria farmacêutica evidenciam que a implementação de excelência operacional para assegurar compliance regulatório demanda abordagens estruturadas que integrem eficiência operacional com rigor regulatório (Jalundhwala & Londhe, 2022).

Neste contexto, a introdução de abordagens ágeis baseadas em *squads* interdepartamentais emerge como alternativa promissora para lidar com o dinamismo e a interdependência entre múltiplas áreas em projetos de alto impacto, sendo que mecanismos efetivos de coordenação são reconhecidos como essenciais para implementação de novas abordagens organizacionais (Bomfim et al., 2021). A metodologia Scrum, quando adaptada para ambientes altamente regulados, demonstra potencial para oferecer maior flexibilidade, transparência e capacidade de resposta sem comprometer os requisitos rigorosos de rastreabilidade e compliance exigidos pelo setor (Heeager & Nielsen, 2020). Equipes multidisciplinares autônomas, denominadas *squads*, podem assumir responsabilidade direta na execução com entregas incrementais, promovendo ciclos curtos de aprendizado e melhoria contínua. A literatura recente demonstra que adaptações de metodologias ágeis em indústrias reguladas, incluindo desenvolvimento de software de segurança crítica e organizações farmacêuticas, requerem abordagens híbridas que equilibrem flexibilidade ágil com requisitos

de conformidade regulatória (Ribeiro et al., 2025; Hüllmann et al., 2024). Estudos organizacionais recentes destacam que capacidades colaborativas de equipe e integração efetiva entre diferentes áreas funcionais constituem elementos fundamentais para o sucesso de abordagens que demandam coordenação interdepartamental (Rauniar & Mishra, 2019; Correa et al., 2025).

Diante da situação identificada na organização estudada, foi aprovada a implementação de um modelo experimental de governança ágil interdepartamental, estruturado em *squads* e apoiado na metodologia Scrum, como proposta para mitigar as dificuldades crônicas de integração e performance identificadas. A presente investigação parte da seguinte pergunta-problema: Como a estruturação de *squads* interdepartamentais pode aumentar a efetividade de projetos estratégicos na indústria farmacêutica? O objetivo deste relato técnico é apresentar e analisar a experiência de implementação desta proposta de governança ágil, abordando os mecanismos adotados, os resultados obtidos, os desafios enfrentados e as recomendações para replicação em contextos organizacionais semelhantes.

Este relato técnico está estruturado em nove seções: introdução; referencial teórico; metodologia; contexto do projeto; tipo intervenção e mecanismos adotados; resultados obtidos e análise; desafios enfrentados e estratégias de superação; recomendações para replicabilidade e limitações da proposta; considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Coordenação Interdepartamental em Organizações Complexas

A coordenação efetiva entre múltiplas áreas funcionais constitui um dos principais desafios organizacionais contemporâneos, particularmente em contextos que demandam integração de conhecimentos especializados e alinhamento de objetivos distintos (Miterev et al., 2020). Organizações que operam projetos interdepartamentais enfrentam dificuldades sistemáticas relacionadas à fragmentação estrutural, divergências de prioridades e limitações nos mecanismos de comunicação entre áreas técnicas altamente especializadas (Ochieng et al., 2013).

A literatura organizacional evidencia que a coordenação de recursos através de múltiplos projetos requer capacidades diferenciadas de integração, especialmente quando envolvem áreas com culturas profissionais distintas e objetivos potencialmente conflitantes (Ospina-Alvarado et al., 2016). Nesse contexto, mecanismos sistemáticos de coordenação emergem como elementos fundamentais para assegurar alinhamento estratégico e eficiência operacional em ambientes organizacionais complexos (Tang et al., 2021; Ngo & Hwang, 2022).

### 2.2 Metodologia Scrum e Governança Ágil

A metodologia Scrum fundamenta-se em princípios de transparência, inspeção e adaptação, estruturando o trabalho em ciclos iterativos denominados sprints que promovem entregas incrementais de valor (Schwaber & Sutherland, 2020). Essa abordagem privilegia a colaboração interdisciplinar através da formação de equipes autônomas - *squads* - que assumem responsabilidade compartilhada pelos resultados e operam com alto grau de autodeterminação (Rauniar & Mishra, 2019).

A governança ágil baseada em *squads* multidisciplinares oferece alternativas estruturais para superar limitações tradicionais de coordenação hierárquica, promovendo integração horizontal entre diferentes áreas funcionais através de rituais padronizados de comunicação e alinhamento (Correa et al., 2025). Os ritos ágeis, *planning*, *daily meetings*, *reviews* e *sprint retrospective*, funcionam como mecanismos institucionalizados de coordenação que asseguram visibilidade, identificação precoce de impedimentos e adaptação contínua aos requisitos emergentes.



### 2.3 Implementação Ágil em Indústrias Reguladas

A aplicação de metodologias ágeis em indústrias altamente reguladas apresenta desafios específicos relacionados à necessidade de conciliar flexibilidade operacional com rigor regulatório e exigências de rastreabilidade documental (Heeager & Nielsen, 2020). Organizações farmacêuticas, em particular, devem equilibrar a agilidade na tomada de decisões com requisitos rigorosos de compliance, validação e documentação exigidos por agências regulatórias.

Estudos recentes demonstram que adaptações bem-sucedidas de metodologias ágeis em indústrias de segurança crítica requerem abordagens híbridas que preservam a essência ágil ao mesmo tempo atendendo requisitos regulamentares específicos (Ribeiro et al., 2025; Hüllmann et al., 2024). A implementação de excelência operacional em contextos farmacêuticos demanda estruturas que integrem eficiência organizacional com conformidade regulatória, estabelecendo processos que assegurem tanto velocidade quanto compliance (Jalundhwala & Londhe, 2022).

### 2.4 Capacidades Colaborativas e Mecanismos de Integração

O desenvolvimento de capacidades colaborativas efetivas constitui elemento fundamental para o sucesso de abordagens integradoras em ambientes organizacionais complexos. Equipes interdisciplinares requerem competências específicas relacionadas à comunicação entre fronteiras funcionais, negociação de prioridades conflitantes e construção de consenso em torno de objetivos compartilhados (Rauniar & Mishra, 2019).

A superação de barreiras organizacionais - incluindo deficiências de treinamento, limitações de pessoal e resistências culturais, demanda intervenções estruturadas que abordem simultaneamente aspectos técnicos e comportamentais da coordenação interdepartamental (Santos Andrade et al., 2020). Mecanismos efetivos de coordenação devem ser desenhados considerando as especificidades organizacionais e os requisitos de integração particulares a cada contexto, estabelecendo estruturas que facilitem colaboração sustentada entre áreas funcionais distintas (Bomfim et al., 2021).

Assim, a literatura converge no reconhecimento de que a implementação bem-sucedida de abordagens integradoras requer alinhamento entre estruturas organizacionais, processos operacionais e capacidades colaborativas, estabelecendo as bases conceituais para o modelo de governança ágil aqui analisado.

## 3. METODOLOGIA

### 3.1 Delineamento do Estudo

Este relato técnico baseia-se na **experiência de implementação** de um modelo de governança ágil em uma empresa multinacional da indústria farmacêutica. Trata-se de um **relato de intervenção organizacional** onde o autor participou diretamente do processo de implementação, atuando como implementador e observador da transformação realizada.

A abordagem adotada caracteriza-se como **estudo de caso único** (Yin, 2018) da experiência de implementação, com foco na descrição e análise dos mecanismos adotados, resultados obtidos e lições aprendidas ao longo do processo.

### 3.2 Contexto da Implementação

A implementação foi realizada no ano de 2023 em uma subsidiária brasileira de empresa multinacional farmacêutica, especificamente na área de projetos estratégicos interdepartamentais. A organização apresentava os desafios de coordenação descritos na introdução, incluindo os 47% de projetos com atrasos superiores a 20% identificados no período de 2020 a 2022.

### 3.3 Fontes de Informação

As informações utilizadas neste relato foram obtidas através da **participação direta** do autor no processo de implementação, complementadas por:

Documentação interna disponível, incluindo relatórios de progresso, atas de reuniões e indicadores de performance dos projetos. Interações com líderes de *squads* e membros da alta liderança ao longo do processo de implementação. Observação direta dos ritos ágeis e processos organizacionais durante o período de implementação. Dados quantitativos de performance dos projetos, obtidos através dos sistemas organizacionais existentes.

#### 4. CONTEXTO DO PROJETO OU SITUAÇÃO-PROBLEMA

A organização analisada é uma multinacional farmacêutica com atuação em mais de 60 países, contemplando múltiplas áreas terapêuticas, alta dependência de processos regulatórios rigorosos e gestão integrada de diversas funções de negócios.

Entre os anos de 2020 e 2022, aproximadamente 47% dos projetos interdepartamentais estratégicos apresentaram atrasos superiores a 20% em relação aos cronogramas originalmente planejados. As principais causas identificadas incluíram prioridades desalinhadas entre departamentos, principalmente entre as áreas regulatórias, médicas, marketing e acesso ao mercado, resultando em conflitos sistemáticos de recursos e cronogramas. A ausência de mecanismos padronizados de integração interdepartamental agravava essa situação, criando dependências não gerenciadas e gargalos recorrentes nos fluxos de aprovação.

Os conflitos de protagonismo e as dificuldades de compartilhamento de informações estratégicas constituíam barreiras adicionais significativas, prejudicando a tomada de decisões colaborativas e gerando retrabalhos desnecessários. A baixa previsibilidade de entregas intermediárias comprometia o cumprimento de prazos comerciais e regulatórios críticos, impactando diretamente o tempo de acesso dos pacientes a medicamentos inovadores, tanto no setor público quanto privado.

Além das falhas operacionais identificadas, a empresa reconheceu uma oportunidade estratégica de fortalecer sua governança transversal, visando promover maior colaboração entre áreas funcionais, aumentar a visibilidade executiva sobre o progresso dos projetos e acelerar a celeridade nas decisões críticas que afetavam múltiplas áreas simultaneamente.

Diante desse cenário de desafios crônicos e oportunidades de melhoria, foi aprovada pela alta liderança a implementação de um modelo experimental de governança ágil interdepartamental, estruturado em *squads* multidisciplinares e apoiado na metodologia Scrum adaptada para o contexto da indústria farmacêutica, como proposta para mitigar as dificuldades persistentes de integração e performance identificadas através do diagnóstico organizacional realizado.

#### 5. TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

A intervenção proposta consistiu na criação de *squads* interdepartamentais com aplicação adaptada da metodologia Scrum, envolvendo componentes estruturais, processos ágeis e governança executiva integrada. O modelo implementado fundamentou-se na premissa de que a coordenação interdepartamental efetiva requer estruturas organizacionais que promovam colaboração horizontal, transparência informacional e capacidade de resposta rápida às demandas emergentes.

##### 5.1 Estrutura dos Squads

Foram formados inicialmente 25 *squads* interdepartamentais, organizados por temas estratégicos específicos. Cada *squad* possuía estrutura padronizada baseada nos papéis fundamentais da metodologia Scrum, adaptados ao contexto organizacional da indústria farmacêutica. O *Product Owner* atuava como representante do projeto, responsável por definir prioridades estratégicas e garantir alinhamento com os objetivos corporativos, enquanto o *Scrum Master* exercia função de facilitador do processo ágil, promovendo fluidez das atividades e eliminação sistemática de impedimentos identificados.

A equipe multidisciplinar de cada *squad* era composta por membros das áreas de Marketing, Finanças, Acesso ao Mercado, Assuntos Regulatórios, Jurídico, Medical Affairs e Compliance, entre outras funções relevantes ao escopo específico de cada projeto. A composição buscava representar todas as áreas envolvidas no fluxo crítico de cada projeto, assegurando que decisões pudessem ser tomadas de forma integrada e com conhecimento técnico adequado das implicações funcionais de cada escolha estratégica.

### 5.2 Práticas Ágeis e Ritos Implementados

Cada *squad* operava com *sprints* quinzenais, estabelecendo ritmo de trabalho que equilibrava a necessidade de entregas frequentes com a complexidade inerente aos projetos farmacêuticos. O *sprint planning* constituía momento de planejamento colaborativo da sprint com definição clara de entregas esperadas e critérios de aceitação. As *daily meetings* foram implementadas como reuniões diárias de 15 minutos para acompanhamento de progresso e identificação precoce de obstáculos, promovendo transparência e alinhamento contínuo entre os membros da equipe.

O *sprint review* representava oportunidade de apresentação das entregas e resultados obtidos ao final de cada sprint, permitindo feedback imediato dos stakeholders e ajustes necessários para o próximo ciclo. A *sprint retrospective* funcionava como espaço de reflexão coletiva sobre desempenho da equipe, com identificação sistemática de oportunidades de melhoria nos processos e relacionamentos interpessoais.

Além dos ritos padronizados, foram implementados *dashboards* digitais interativos integrados ao sistema de BI corporativo para acompanhamento em tempo real do status de entregas por sprint, indicadores de prazos e produtividade, número e tempo de resolução de impedimentos, bem como KPIs estratégicos definidos pelo *Product Owner* de cada *squad* e alinhados com a liderança. Essa infraestrutura tecnológica proporcionou visibilidade executiva sem precedentes sobre o progresso dos projetos interdepartamentais.

### 5.3 Capacitação e Apoio Institucional

A implementação foi suportada por programa formal de capacitação em Scrum e metodologias ágeis, totalizando mais de 40 horas de formação distribuídas entre sessões teóricas e práticas de aplicação. O acompanhamento por *agile coaches* durante os primeiros seis meses da implantação assegurou suporte especializado para superação de dificuldades iniciais e consolidação das práticas ágeis adaptadas ao contexto organizacional. Adicionalmente, foram realizados *workshops* executivos de alinhamento e patrocínio com os níveis gerenciais e diretivos, garantindo compreensão e apoio institucional necessários ao sucesso da transformação.

### 5.4 Governança Executiva

Foi instituído o Comitê Executivo Ágil com encontros bimestrais envolvendo o CEO e os principais diretores da organização. Esta instância de governança assumiu responsabilidades específicas relacionadas ao monitoramento do progresso dos *squads*, priorização e desobstrução de temas estratégicos transversais que demandavam decisões de alta liderança, análise de interdependências críticas entre diferentes *squads* e projetos, bem como gestão integrada de riscos e conformidade regulatória. A criação desta estrutura executiva demonstrou o comprometimento organizacional com a transformação e proporcionou mecanismo de escalção para questões que extrapolavam a autonomia dos *squads*.

### 5.5 Exemplo de Impacto Prático

O *squad* dedicado à linha de doenças raras exemplifica os resultados obtidos através da implementação da governança ágil. Após seis meses de operação, este *squad* alcançou antecipação média de três meses nas submissões de dossiês regulatórios à ANVISA, resultado direto da coordenação aprimorada entre as áreas técnicas e regulatórias. A redução de 40% no tempo de aprovação estratégias promocionais demonstrou ganhos significativos de eficiência



nos processos internos de validação. Adicionalmente, observou-se aumento substancial da previsibilidade dos cronogramas de lançamento de produtos nos canais público e privado, contribuindo para melhor planejamento comercial e otimização do acesso de pacientes aos tratamentos disponibilizados.

Conforme resumido na Tabela 1, os principais componentes da intervenção envolvem estruturação de *squads*, práticas ágeis, capacitação, governança executiva e indicadores de impacto.

**Tabela 1.** Síntese da Intervenção e Mecanismos Adotados

Seção	Aspecto	Componentes-chave
5.1	Estrutura dos <i>Squads</i>	- <b>25 <i>squads</i></b> interdepartamentais, organizados por negócio/projeto/tema- Papéis adaptados do Scrum: <b>Product Owner</b> (prioridades estratégicas) e <b>Scrum Master</b> (facilitação e remoção de impedimentos) - <b>Equipe multidisciplinar</b> : Marketing, Acesso ao Mercado, Regulatórios, Jurídico, Medical Affairs, Compliance etc.
5.2	Práticas Ágeis & Ritos	- <b>Sprints quinzenais</b> - <b>Sprint Planning</b> : definição de entregas e critérios de aceitação- <b>Daily Meeting</b> (15 min): acompanhamento e identificação de bloqueios- <b>Sprint Review</b> : demonstração a stakeholders e coleta de feedback- <b>Sprint Retrospective</b> : lições aprendidas e melhorias contínuas- <b>Dashboards BI</b> : status em tempo real de entregas, prazos, resolução de impedimentos e <b>KPIs</b> estratégicos
5.3	Capacitação & Apoio	- <b>40 h de formação</b> em Scrum e metodologias ágeis (teoria + prática) - <b>Agile coaches</b> acompanhando primeiros 6 meses- <b>Workshops executivos</b> para alinhamento e patrocínio da alta gestão
5.4	Governança Executiva	- <b>Comitê Executivo Ágil</b> (bimestral) com CEO e diretores- Monitoramento do progresso dos <i>squads</i> - Priorização e desobstrução de temas transversais- Gestão integrada de riscos e conformidade regulatória
5.5	Impacto Prático (Exemplo)	- <b>Squad de doenças raras</b> : - <b>3 meses</b> na submissão de dossiês à ANVISA - <b>-40 %</b> no tempo de aprovação de estratégias promocionais - Maior previsibilidade nos cronogramas de lançamento e melhor acesso de pacientes

## 6. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

A adoção da governança ágil estruturada por *squads* interdepartamentais proporcionou avanços significativos, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, demonstrando a efetividade da abordagem implementada para superar os desafios de coordenação interdepartamental identificados no diagnóstico inicial.

### 6.1 Resultados Quantitativos

A análise comparativa dos indicadores de performance revelou impactos mensuráveis substanciais nos principais parâmetros operacionais. Observou-se redução média de 32% nos prazos de execução dos projetos estratégicos quando comparados ao histórico dos anos anteriores à implementação, resultado que demonstra ganhos significativos de eficiência na coordenação interdepartamental. Esta melhoria temporal traduziu-se diretamente em benefícios para o acesso de pacientes a medicamentos inovadores, objetivo fundamental da organização.

O índice de engajamento dos colaboradores, aferido através de pesquisas de clima organizacional padronizadas, apresentou aumento de 28%, indicando maior satisfação e motivação das equipes envolvidas nos projetos interdepartamentais. Este resultado sugere que a estrutura de *squads* não apenas melhorou a eficiência operacional, mas também promoveu ambiente de trabalho mais colaborativo e estimulante para os profissionais envolvidos.

A previsibilidade no cumprimento dos marcos regulatórios demonstrou elevação substancial, otimizando o tempo de submissão de dossiês às autoridades sanitárias e reduzindo incertezas que historicamente comprometiam o planejamento estratégico. Adicionalmente, observou-se melhoria significativa na eficiência dos fluxos de aprovação de estratégias promocionais, com diminuição mensurável no número de ciclos de retrabalho necessários para obtenção das aprovações finais.

## **6.2 Resultados Qualitativos e Transformações Organizacionais**

Além dos ganhos quantitativos mensuráveis, a implementação da governança ágil gerou transformações qualitativas profundas na dinâmica organizacional. O maior alinhamento estratégico entre áreas funcionais manifestou-se através do desenvolvimento de visão compartilhada dos objetivos corporativos, superando a fragmentação histórica que caracterizava as interações interdepartamentais. Esta mudança cultural representa evolução fundamental na capacidade organizacional de coordenação integrada.

A transparência na gestão de projetos alcançou níveis sem precedentes através dos dashboards centralizados acessíveis à alta liderança, proporcionando visibilidade real-time sobre progresso, impedimentos e necessidades de intervenção executiva. Esta transparência operacional facilitou tomada de decisões mais informadas e responsivas às dinâmicas emergentes dos projetos em andamento.

A redução expressiva de conflitos de prioridade e disputas interdepartamentais constituiu resultado particularmente significativo, considerando que estes conflitos representavam uma das principais causas dos atrasos identificados no diagnóstico inicial. A consolidação de cultura de colaboração, confiança e *accountability* compartilhado evidenciou-se através da disposição crescente das áreas funcionais para subordinar interesses departamentais específicos aos objetivos integrados dos *squads*.

A criação de ambiente de aprendizado contínuo e disseminação espontânea de práticas ágeis para além dos *squads* formalmente estruturados demonstrou que a intervenção gerou capacidades organizacionais sustentáveis que transcendem a implementação inicial.

## **6.3 Lições Aprendidas e Fatores Críticos de Sucesso**

A análise retrospectiva da implementação revelou fatores críticos que determinaram o sucesso da transformação organizacional realizada. O patrocínio efetivo da alta liderança emergiu como elemento decisivo, não apenas através do apoio declaratório, mas mediante participação ativa nos processos de decisão e remoção de obstáculos que extrapolavam a autonomia dos *squads*. Esta liderança engajada foi fundamental para legitimação da nova abordagem e superação de resistências iniciais.

A disciplina na execução dos ritos ágeis - *planning*, *daily meetings*, *reviews* e *sprint retrospective* - sustentou a rotina operacional dos *squads* e assegurou manutenção da cadência necessária para obtenção dos resultados observados. A regularidade destes rituais criou estrutura temporal que facilitou coordenação contínua e identificação precoce de desvios ou impedimentos.

A adaptação cuidadosa dos fluxos documentais mostrou-se fundamental para conciliar a flexibilidade inerente às metodologias ágeis com as exigências rigorosas de rastreabilidade regulatória e conformidade jurídica características da indústria farmacêutica. Esta adaptação evitou conflitos entre agilidade operacional e compliance organizacional, elemento crucial para sustentabilidade da implementação.

A implementação dos dashboards digitais integrados ao sistema de BI corporativo demonstrou importância da infraestrutura tecnológica adequada para viabilização da transparência, visibilidade e objetividade necessárias às decisões interdepartamentais complexas. Esta base tecnológica proporcionou fundamento informacional sólido para governança ágil efetiva.

## **7. DESAFIOS ENFRENTADOS E ESTRATÉGIAS DE SUPERAÇÃO**

Apesar dos resultados positivos alcançados, a jornada de implementação enfrentou barreiras significativas que demandaram adaptações estratégicas e intervenções específicas ao longo de sua execução. A análise destes desafios oferece insights valiosos sobre as complexidades inerentes à transformação organizacional em ambientes altamente estruturados como a indústria farmacêutica.

### **7.1 Resistência Cultural e Mudança de Paradigma Gerencial**

A resistência inicial de gestores seniores à descentralização parcial do processo decisório constituiu obstáculo fundamental nos primeiros meses da implementação. Esta resistência manifestava-se através de questionamentos sobre a autonomia concedida aos *squads* e relutância em delegar autoridade decisória tradicionalmente concentrada na hierarquia gerencial estabelecida. A superação deste desafio demandou atuação intensiva dos *agile coaches* e intervenção direta da alta liderança para estimular mudança de mindset gerencial necessária ao sucesso da transformação.

A estratégia adotada envolveu demonstrações práticas dos benefícios da abordagem ágil através de projetos piloto de baixo risco, permitindo que os gestores seniores observassem resultados tangíveis antes de ampliar o escopo da implementação. Adicionalmente, foram realizadas sessões de coaching individualizado com líderes que apresentavam maior resistência, focando na compreensão dos princípios subjacentes à governança ágil e seus benefícios para a eficácia organizacional.

### **7.2 Equilíbrio entre Compromissos Ágeis e Responsabilidades Funcionais**

A dificuldade dos membros dos *squads* em equilibrar o tempo dedicado às sprints com suas atividades rotineiras emergiu como desafio operacional significativo que ameaçava a efetividade da implementação. Muitos profissionais relatavam sobrecarga de trabalho resultante da sobreposição entre responsabilidades funcionais tradicionais e novos compromissos relacionados aos *squads* interdepartamentais.

Esta situação levou à implementação de políticas internas de tempo protegido para os *squads*, assegurando dedicação mínima necessária às entregas conjuntas sem comprometer completamente as responsabilidades funcionais específicas. A solução envolveu negociação com gestores funcionais para redistribuição de cargas de trabalho e estabelecimento de acordos explícitos sobre priorização de atividades durante períodos de sprint ativo.

### **7.3 Consenso sobre Métricas de Performance Interdepartamental**

A definição de KPIs interdepartamentais revelou-se mais complexa que inicialmente antecipado, com divergências substanciais entre diferentes áreas funcionais quanto aos indicadores prioritários de performance. Cada departamento possuía métricas tradicionais específicas que nem sempre se alinhavam com objetivos integrados dos *squads*, gerando conflitos sobre quais resultados deveriam ser priorizados e como medir sucesso colaborativo.

A resolução deste desafio requereu envolvimento do PMO corporativo na mediação e padronização dos indicadores compartilhados, processo que demandou múltiplas rodadas de negociação entre stakeholders departamentais. Foi desenvolvido framework de métricas balanceadas que contemplava tanto objetivos específicos funcionais quanto resultados integrados dos *squads*, estabelecendo hierarquia clara de prioridades e mecanismos de resolução de conflitos entre indicadores potencialmente divergentes.

#### **7.4 Harmonização entre Agilidade e Conformidade Regulatória**

A integração efetiva com as áreas de Jurídico e Compliance apresentou desafios únicos relacionados à necessidade de garantir conformidade regulatória nas entregas incrementais características da metodologia ágil. As práticas tradicionais de validação jurídica e regulatória não estavam estruturadas para revisar entregas parciais frequentes, criando gargalos que comprometiam o ritmo de trabalho dos *squads*.

A superação deste obstáculo envolveu criação de fluxos simplificados de validação e estabelecimento de canais de interlocução direta entre *squads* e departamentos regulatórios.

Foram desenvolvidos critérios de validação progressiva que permitiam aprovações parciais para elementos de baixo risco regulatório, reservando revisões mais rigorosas para entregas finais ou componentes críticos do ponto de vista de compliance. Esta abordagem manteve a integridade regulatória necessária enquanto preservava a agilidade operacional fundamental ao modelo implementado.

Adicionalmente, foram realizadas sessões de treinamento específicas para profissionais de Jurídico e Compliance sobre metodologias ágeis, desenvolvendo compreensão mútua sobre requisitos regulatórios e princípios de agilidade que facilitou colaboração mais efetiva entre estas áreas e os *squads* interdepartamentais.

### **8. RECOMENDAÇÕES PARA REPLICABILIDADE E LIMITAÇÕES DA PROPOSTA**

Com base na experiência relatada, emerge um conjunto de diretrizes fundamentais para organizações que desejem adotar modelo semelhante de governança ágil em contextos de alta complexidade regulatória. Estas recomendações derivam tanto dos sucessos obtidos quanto dos desafios enfrentados durante a implementação, oferecendo *roadmap* prático para futuras adaptações organizacionais.

#### **8.1 Diretrizes para Implementação Efetiva**

O diagnóstico prévio de maturidade ágil constitui etapa fundamental que deve preceder qualquer tentativa de implementação, envolvendo avaliação abrangente do nível de preparo organizacional através de análise de aspectos culturais, estruturas de governança existentes e capacidade adaptativa demonstrada em transformações anteriores. Esta avaliação permite identificar gaps específicos que demandam intervenção preparatória e estabelecer cronograma realista para implementação gradual.

O patrocínio executivo genuíno e sustentado emerge como fator crítico de sucesso que transcende apoio declaratório, requerendo envolvimento ativo da alta liderança através de participação efetiva em fóruns de decisão ágil e suporte concreto à remoção de obstáculos estratégicos que extrapolem autonomia dos *squads*. Esta liderança engajada deve manifestar-se através de presença regular nos rituais ágeis, disponibilidade para decisões escaladas e comunicação consistente sobre importância estratégica da transformação.

A clareza de papéis e responsabilidades demanda formalização e comunicação explícita das atribuições específicas de *Product Owner*, *Scrum Master* e membros dos *squads*, evitando ambiguidades que possam gerar conflitos de autoridade ou lacunas de responsabilidade. Esta definição deve incluir limites de autonomia decisória, interfaces com estruturas hierárquicas tradicionais e mecanismos de escalção para questões que transcendam escopo dos *squads*.

A capacitação técnica e comportamental contínua representa investimento essencial na formação de habilidades técnicas específicas da metodologia Scrum, competências de colaboração interdepartamental e capacidades de negociação necessárias ao ambiente matricial característico dos *squads*. Esta formação deve ser complementada pela promoção ativa de cultura de aprendizado contínuo que valorize experimentação, feedback construtivo e adaptação baseada em evidências.

A integração plena com compliance e órgãos reguladores exige adaptação cuidadosa dos processos ágeis para assegurar rastreabilidade documental, validação jurídica apropriada e



conformidade normativa rigorosa, respeitando integralmente os requisitos regulatórios específicos da indústria farmacêutica. Esta integração deve ser desenhada desde o início da implementação, evitando conflitos posteriores entre agilidade operacional e conformidade regulatória.

### **8.2 Limitações Identificadas e Contextos de Aplicabilidade**

A dependência crítica da cultura organizacional preexistente representa limitação fundamental que pode inviabilizar implementação em empresas excessivamente hierarquizadas ou caracterizadas por baixo nível de confiança interdepartamental. Organizações com histórico de conflitos interfuncionais severos ou resistência sistemática à colaboração horizontal podem enfrentar dificuldades substanciais na adoção do modelo, requerendo intervenções culturais preparatórias que podem estender significativamente o cronograma de implementação.

A necessidade imperativa de disponibilidade de profissionais-chave constitui limitação operacional significativa, uma vez que o modelo demanda alocação parcial de especialistas estratégicos cujas competências são frequentemente críticas para operações funcionais tradicionais. Esta limitação exige negociação complexa e equilíbrio delicado com atividades operacionais essenciais, podendo gerar tensões entre eficiência dos *squads* e manutenção de performance funcional tradicional.

Os desafios inerentes à mensuração de resultados não financeiros representam limitação metodológica importante, particularmente em áreas funcionais que demonstram dificuldade em interpretar e adotar KPIs qualitativos e sistêmicos como instrumentos válidos de avaliação de performance. Esta limitação pode comprometer capacidade de demonstrar valor organizacional da transformação e sustentar apoio executivo de longo prazo, especialmente em culturas organizacionais fortemente orientadas por métricas financeiras tradicionais.

Adicionalmente, a complexidade de implementação em ambientes regulatórios rigorosos impõe limitações temporais e de escopo que podem restringir aplicabilidade do modelo a contextos específicos onde benefícios da agilidade superam custos da adaptação regulatória necessária. Organizações com requisitos de compliance extremamente rígidos podem encontrar dificuldades em equilibrar flexibilidade ágil com conformidade normativa, requerendo adaptações extensivas que podem comprometer eficiência da abordagem original.

## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS: FRAMEWORK DA IMPLEMENTAÇÃO REALIZADA**

A implementação de governança ágil na organização farmacêutica estudada resultou em um modelo específico que integra elementos estruturais, processuais e culturais adaptados às particularidades regulatórias e organizacionais desta empresa. Este framework representa a sistematização da experiência realizada e pode orientar futuras expansões internas ou adaptações em contextos similares.

### **9.1 Arquitetura da Solução Implementada**

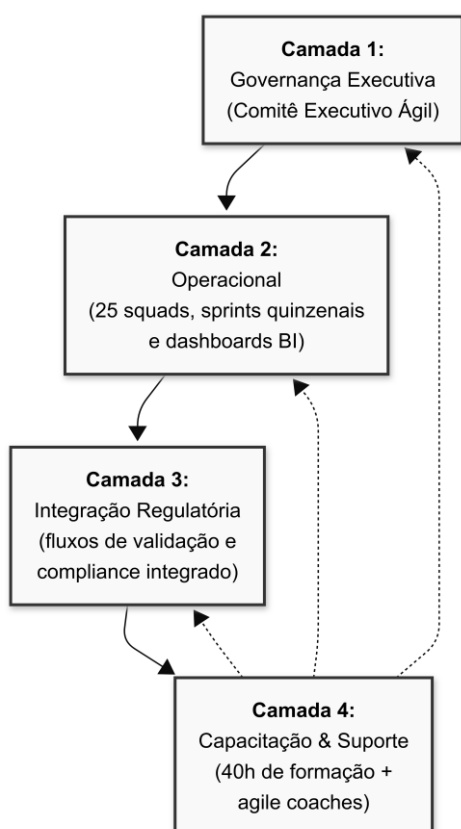
O modelo implementado estrutura-se em quatro camadas interdependentes que emergiram da experiência prática. A camada de governança executiva, materializada através do Comitê Executivo Ágil, estabeleceu estrutura de suporte estratégico com encontros mensais envolvendo CEO e principais diretores para monitoramento, priorização e desobstrução de temas transversais que extrapolavam autonomia dos *squads*.

A camada operacional constituiu núcleo da implementação, organizando 25 *squads* interdepartamentais estruturados por linhas de negócios, tipos de projeto e temas estratégicos. Cada *squad* operava com sprints quinzenais seguindo rituais adaptados do Scrum - *planning, dailies, reviews e sprint retrospective* - complementados por dashboards digitais integrados ao BI corporativo para transparência informacional.



A camada de integração regulatória desenvolveu protocolos específicos para harmonizar agilidade operacional com conformidade normativa, incluindo fluxos simplificados de validação e canais diretos de interlocução entre *squads* e departamentos de Compliance e Jurídico. Esta camada mostrou-se crítica para viabilizar entregas incrementais sem comprometer rigor regulatório.

A camada de capacitação e suporte envolveu programa formal de 40 horas de formação em metodologias ágeis, acompanhamento por *agile coaches* durante seis meses iniciais e workshops executivos de alinhamento, estabelecendo base de conhecimento necessária para operação efetiva do modelo. A implementação resultou em um framework de quatro camadas interdependentes (Figura 1), que articulam governança executiva, operações de *squads*, integração regulatória e capacitação.



**Figura 1.** Framework da Implementação Realizada

## 9.2 Elementos Críticos de Funcionamento

A experiência identificou cinco elementos críticos cujo alinhamento determinou o sucesso da implementação nesta organização específica. O patrocínio executivo genuíno manifestou-se através de participação ativa da alta liderança nos rituais ágeis e disponibilidade para remoção de impedimentos estratégicos, criando legitimidade organizacional necessária para superação de resistências iniciais.

A disciplina nos rituais ágeis sustentou operação coordenada dos *squads*, estabelecendo cadência organizacional que facilitou identificação precoce de desvios e manutenção do foco nas entregas incrementais. A regularidade destes rituais criou estrutura temporal que compensou ausência de hierarquia tradicional clara nos *squads* interdepartamentais.

A transparência informacional através dos dashboards digitais proporcionou visibilidade executiva sem precedentes sobre progresso, impedimentos e necessidades de intervenção,

fundamentando tomada de decisões baseada em evidências e facilitando *accountability* compartilhado entre áreas funcionais historicamente fragmentadas.

A adaptação regulatória cuidadosa assegurou que flexibilidade ágil não compromettesse conformidade normativa, desenvolvendo protocolos que antecipavam requisitos de compliance sem prejudicar velocidade operacional. Esta adaptação evitou conflitos posteriores entre agilidade e conformidade que poderiam inviabilizar sustentação do modelo.

A evolução cultural colaborativa emergiu gradualmente através da experiência compartilhada nos *squads*, desenvolvendo *accountability* conjunto e disposição para subordinar interesses departamentais aos objetivos integrados dos projetos estratégicos.

### **9.3 Condições Específicas de Sucesso desta Implementação**

O modelo funcionou efetivamente nesta organização devido a condições específicas que podem não estar presentes em outros contextos. A maturidade organizacional prévia em colaboração interdepartamental, evidenciada por experiências anteriores de projetos matriciais, facilitou adaptação às dinâmicas de *squad* sem necessidade de transformação cultural radical.

A disponibilidade de profissionais seniores com competências técnicas específicas permitiu composição de *squads* com conhecimento adequado para tomada de decisões autônomas, reduzindo dependência de escalões hierárquicas que poderiam comprometer agilidade operacional.

A infraestrutura tecnológica robusta, incluindo sistemas de BI corporativo e plataformas de colaboração digital, proporcionou base tecnológica necessária para implementação dos dashboards interativos e coordenação virtual que sustentaram transparência informacional do modelo.

O contexto regulatório específico da subsidiária brasileira, com requisitos de compliance bem estabelecidos, mas não excessivamente rígidos, permitiu adaptações ágeis sem comprometer conformidade normativa fundamental para operação na indústria farmacêutica.

Este framework representa síntese da experiência realizada nesta organização específica, oferecendo modelo estruturado que pode orientar expansões futuras do conceito dentro da própria empresa ou servir como referência para organizações farmacêuticas que enfrentem desafios similares de coordenação interdepartamental em ambientes regulados.

## **REFERÊNCIAS**

Calvo Hernández, B., Gastelurrutia Garralda, M. Á., Urionagüena de la Iglesia, A., Isla Ruiz, A., del Pozo Rodríguez, A., & Solinís Aspiazu, M. Á. (2022). Oferta de servicios de atención farmacéutica: clave para un nuevo modelo de servicios de salud. *Atención Primaria*, 54(1), 102198. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2021.102198>

Correa, J. G. A., Alves, J. L., Homrich, A. S., & Monteiro de Carvalho, M. (2025). Evolving skillsets of architecture, engineering and construction sector: Unveiling the interplay between project management, BIM, strategic and operational skills. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2024-0670>

Heeager, L. T., & Nielsen, P. A. (2020). Meshing agile and plan-driven development in safety-critical software: A case study. *Empirical Software Engineering*, 25(2), 1035–1062. <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09804-z>

Hüllmann, J. A., Kimathi, K., & Weritz, P. (2024). Large-Scale Agile Project Management in Safety-Critical Industries: A Case Study on Challenges and Solutions. *Information Systems Management*, 42(2), 138–160. <https://doi.org/10.1080/10580530.2024.2349886>

Jalundhwala, F., & Londhe, V. (2023). A systematic review on implementing operational excellence as a strategy to ensure regulatory compliance: A roadmap for Indian pharmaceutical industry. *International Journal of Lean Six Sigma*, 14(4), 730–758. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-04-2022-0078>

Miterev, M., Jerbrant, A., & Feldmann, A. (2020). Exploring the alignment between organization designs and value processes over the program lifecycle. *International Journal of Project Management*, 38(2), 112–123. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.003>

Ngo, J., & Hwang, B.-G. (2022). Critical project management knowledge and skills for managing projects with smart technologies. *Journal of Management in Engineering*, 38(6), Article 04022045. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001095](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001095)

Ochieng, E. G., Price, A. D. F., Ruan, X., Melaine, Y., & Egbu, C. (2013). The impact of cross-cultural factors on heavy engineering projects: Case Kenya and UK. *Journal of Information Technology in Project Management*, 4(3), Article 0101. <https://doi.org/10.4018/jitpm.2013070101>

Ospina-Alvarado, A., Castro-Lacouture, D., & Roberts, J. S. (2016). Unified framework for construction project integration. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(7), 04016031. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001131](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001131)

Rauniar, R., Rawski, G., Morgan, S., & Mishra, S. (2019). Knowledge integration in IPPD project: Role of shared project mission, mutual trust, and mutual influence. *International Journal of Project Management*, 37(2), 239–258. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.002>

Ribeiro, J. E. F., Silva, J. G., & Aguiar, A. (2025). Scrum4DO178C: An agile process to enhance aerospace software development for DO-178C compliance—A case study at criticality level A. *IEEE Access*, 13, 66318–66337. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3559803>

Ruiz-Ramos, J., Hernández, M. H., Juanes-Borrego, A. M., Milà, R., Mangues-Bafalluy, M. A., & Mestres, C. (2021). The impact of pharmaceutical care in multidisciplinary teams on health outcomes: Systematic review and meta-analysis. *Journal of the American Medical Directors Association*, 22(12), 2518–2526. <https://doi.org/10.1016/j.jamda.2021.05.038>

Sarkis, M., Bernardi, A., Shah, N., & Papathanasiou, M. M. (2021). Emerging Challenges and Opportunities in Pharmaceutical Manufacturing and Distribution. *Processes*, 9(3), 457. <https://doi.org/10.3390/pr9030457>