

ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E GOVERNANÇA FUNCIONAL NO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE NOVA ARQUITETURA DO SISTEMA DE GESTÃO DE PEDIDOS

STAKEHOLDER ENGAGEMENT AND FUNCTIONAL GOVERNANCE IN THE IMPLEMENTATION PROJECT OF A NEW ORDER MANAGEMENT SYSTEM ARCHITECTURE

ALEXANDRE ABDALLA DUARTE SERRANO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RENATO PENHA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

GEOVANE SOARES GALVÃO JUNIOR
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CIBELY CASSIA DE PAIVA ROCHA
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:

Agradecimento ao FAPI Univnove.

ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E GOVERNANÇA FUNCIONAL NO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE NOVA ARQUITETURA DO SISTEMA DE GESTÃO DE PEDIDOS

Objetivo do estudo

Relatar uma intervenção gerencial realizada durante a implantação de um sistema de pedidos em uma grande rede farmacêutica, demonstrando como práticas adaptativas e engajamento de stakeholders podem viabilizar entregas críticas em ambientes de baixa maturidade em projetos.

Relevância/originalidade

O relato demonstra como práticas simples, como cronogramas visuais, rituais de alinhamento e canais informais de comunicação, podem viabilizar a execução de projetos estratégicos em organizações com estruturas frágeis, valorizando a liderança relacional e a governança emergente como estratégias de superação.

Metodologia/abordagem

Utilizou-se abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, baseada no protocolo CIMO. A coleta envolveu observação participante e registros documentais. Aplicaram-se mecanismos adaptativos de comunicação, governança e articulação institucional, influenciados pela atuação política do gerente de projetos.

Principais resultados

A intervenção produziu maior previsibilidade, fortalecimento da governança funcional, engajamento ampliado, redução de ruídos e superação de resistências. Apesar da ausência de métricas formais, os stakeholders reconheceram o valor estratégico do projeto e houve alinhamento efetivo entre solução técnica e necessidades operacionais.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo reforça o valor de abordagens sensíveis ao contexto e liderança adaptativa em projetos adversos. Metodologicamente, contribui ao apresentar um modelo prático e replicável, fundamentado em mecanismos ágeis, relacionais e emergentes de governança e engajamento de stakeholders.

Contribuições sociais/para a gestão

Aponta caminhos concretos para gestores atuarem em contextos de baixa maturidade, valorizando comunicação contextualizada, vínculo interpessoal e adaptação dinâmica da governança. Destaca-se o potencial dessas práticas para fortalecer entregas críticas, gerar legitimidade e construir capacidade institucional em projetos de transformação.

Palavras-chave: Engajamento de stakeholders, Governança funcional, Liderança adaptativa, Maturidade organizacional, Implantação de sistemas

STAKEHOLDER ENGAGEMENT AND FUNCTIONAL GOVERNANCE IN THE IMPLEMENTATION PROJECT OF A NEW ORDER MANAGEMENT SYSTEM ARCHITECTURE

Study purpose

To report a managerial intervention during the implementation of an order management system in a major pharmaceutical retail chain, showing how adaptive practices and stakeholder engagement enabled critical project delivery in a low project maturity environment.

Relevance / originality

The report shows how simple practices—visual schedules, alignment rituals, and informal communication channels—can enable strategic project execution in fragile organizations, emphasizing relational leadership and emergent governance as key overcoming strategies.

Methodology / approach

A qualitative, descriptive, and applied approach was used, based on the CIMO protocol. Data collection involved participant observation and document records. Adaptive mechanisms in communication, governance, and institutional coordination were applied, influenced by the project manager's political engagement.

Main results

The study reinforces the value of context-sensitive approaches and adaptive leadership in challenging projects. Methodologically, it contributes by presenting a practical and replicable model based on agile, relational, and emergent mechanisms of governance and stakeholder engagement.

Theoretical / methodological contributions

The study reinforces the importance of context-sensitive approaches and adaptive leadership in adverse project settings. Methodologically, it contributes a practical and replicable model for implementation based on agile, relational, and emergent mechanisms of governance and stakeholder engagement.

Social / management contributions

It offers concrete pathways for managers operating in low-maturity contexts, highlighting contextualized communication, interpersonal bonds, and dynamic governance. These practices are shown to strengthen critical deliveries, generate legitimacy, and build institutional capacity in transformation projects.

Keywords: Stakeholder engagement, Functional governance, Adaptive leadership, Organizational maturity, System implementation

ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* E GOVERNANÇA FUNCIONAL NO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE NOVA ARQUITETURA DO SISTEMA DE GESTÃO DE PEDIDOS

1 Introdução

Este relato técnico analisa uma intervenção realizada em uma grande rede do varejo farmacêutico nacional, marcada por baixa maturidade em gerenciamento de projetos, comunicação fragmentada e estruturas decisórias informais. Diante do risco de falha na implantação de um sistema crítico — o novo *Order Management System (OMS)* — tornou-se necessário repensar o modelo tradicional de gestão. A intervenção buscou superar a desconfiança institucional e os padrões de insucesso anteriores por meio de uma estratégia centrada no engajamento de *stakeholders* e na criação de uma governança funcional adaptativa.

A experiência prática relatada destaca como a atuação política e relacional do gerente de projetos, aliada ao uso de mecanismos flexíveis de governança e comunicação, foi decisiva para alinhar interesses e garantir entregas em um ambiente resistente à mudança. A relevância deste trabalho reside justamente na demonstração de como práticas simples e contextualizadas podem destravar projetos críticos em organizações com baixa maturidade institucional, reforçando o papel estratégico da gestão de *stakeholders* e da liderança adaptativa.

Este relato técnico adota uma abordagem qualitativa baseada na observação participante e em registros documentais do projeto. O referencial teórico mobilizado estrutura-se em quatro eixos: gestão de *stakeholders*, governança de projetos e maturidade, liderança adaptativa e habilidades interpessoais, e gestão da mudança organizacional. As seções seguintes apresentam o contexto do projeto, o referencial conceitual utilizado, os mecanismos aplicados, os resultados obtidos e os aprendizados gerados.

A relevância deste relato reside na sua capacidade de demonstrar, por meio de uma análise empírica, como a aplicação de práticas simples e contextualizadas — muitas vezes subestimadas em detrimento de *frameworks* complexos — pode ser decisiva para destravar projetos críticos em organizações com baixa maturidade institucional. Ele contribui, assim, para a literatura ao detalhar o papel estratégico da gestão adaptativa de *stakeholders* e da liderança relacional em cenários de alta resistência e informalidade.

2 Referencial Teórico

Este relato técnico se apoia em quatro eixos teóricos principais: (1) gestão de *stakeholders*, (2) governança de projetos e maturidade organizacional, (3) liderança adaptativa e habilidades interpessoais, e (4) gestão da mudança organizacional. A escolha desses eixos decorre da necessidade concreta enfrentada em um ambiente com baixa formalização, onde a execução de um projeto crítico exigiu mais do que aplicação de métodos: exigiu adaptações táticas e mecanismos originais para promover cooperação, engajamento e entrega.

2.1 Stakeholders e Gestão de Partes Interessadas em Projetos

A gestão de *stakeholders* tem sido amplamente reconhecida como um dos principais fatores de sucesso em projetos, especialmente em ambientes complexos e de baixa maturidade organizacional (Freeman, 1984; PMI, 2021). Os *stakeholders* são definidos como indivíduos ou grupos que podem afetar ou ser afetados por um projeto, exigindo do gerente de projetos a habilidade de identificar, mapear, priorizar e se comunicar de forma eficaz com cada um deles (Eskerod & Jepsen, 2013).

Em contextos em que as estruturas formais são frágeis ou inexistentes, como no caso deste relato, a ausência de alinhamento entre áreas e o histórico de insucessos anteriores alimentam resistências institucionais (da Costa Filho, Penha & da Silva, 2021). O uso de estratégias específicas de engajamento — como segmentação de mensagens, canais informais e

adaptação de linguagem – torna-se essencial para viabilizar a cooperação interfuncional. Assim, o engajamento proativo dos *stakeholders* permite maior alinhamento de expectativas e melhora significativamente a capacidade de mobilização da organização (PMI, 2017; Bourne, 2015).

2.2 Governança de Projetos e Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O nível de maturidade em gerenciamento de projetos influencia diretamente a efetividade das práticas adotadas pelas organizações (Kerzner, 2019; Crawford, 2006). Em empresas de baixa maturidade, é comum a ausência de processos padronizados, papéis formalizados e instâncias claras de decisão. Nesses casos, o que se observa é o surgimento de estruturas alternativas, como a governança funcional, que surge de maneira adaptativa para suprir lacunas institucionais (Aubry et al., 2012).

A governança de projetos, nesse cenário, deixa de ser apenas um modelo formalizado e passa a se constituir como um arranjo flexível de comunicação, acompanhamento e responsabilização. A definição de cadências de reuniões, uso de cronogramas visuais e divisão clara de responsabilidades são exemplos de mecanismos informais que compõem esse tipo de governança emergente. A literatura recomenda que, em ambientes com baixa maturidade, as estruturas de governança devem ser adaptadas às dinâmicas locais, favorecendo o engajamento e a aprendizagem organizacional (PMI, 2021; Müller, 2009).

2.3 Liderança Adaptativa e Habilidades Interpessoais em Gerenciamento de Projetos

Em ambientes instáveis, marcados por múltiplas partes interessadas e relações informais de poder, a liderança adaptativa se destaca como uma competência essencial para o gerente de projetos (Heifetz et al., 2009). Ao contrário das abordagens prescritivas e baseadas em controle, a liderança adaptativa exige sensibilidade ao contexto, disposição para a escuta ativa, e habilidade para construir relações de confiança. Tais características são especialmente relevantes em contextos em que a resistência e o ceticismo são elevados, como relatado neste caso.

As soft skills — ou habilidades interpessoais — complementam esse repertório e se revelam decisivas para a superação de barreiras comportamentais e políticas. Entre essas habilidades, destacam-se a empatia, a negociação, o gerenciamento de conflitos e a comunicação assertiva (Goleman, 2013; PMI, 2021). Em muitos projetos, como reforça Goleman (1995), essas competências são mais determinantes para o sucesso do que o domínio de metodologias formais. A literatura reconhece que o uso consciente de tais habilidades por parte do gerente contribui para fortalecer vínculos de confiança e facilitar a cooperação, sobretudo em ambientes fragmentados e de baixa integração.

2.4 Gestão da Mudança Organizacional

Projetos que introduzem novas práticas, sistemas ou estruturas inevitavelmente enfrentam resistência organizacional. Essa resistência decorre, muitas vezes, da ruptura com padrões estabelecidos, da percepção de perda de controle ou da memória institucional de experiências anteriores malsucedidas (Kotter, 1996; Burnes, 2017). A literatura sobre gestão da mudança destaca a importância de intervenções centradas na comunicação clara, no engajamento contínuo e na construção de pequenos ganhos para gerar confiança no processo de mudança (Hiatt, 2006; Cummings & Worley, 2014).

No contexto abordado, essas diretrizes foram especialmente relevantes. A adoção de práticas como cronogramas visuais, reuniões frequentes e ajustes no tom da comunicação não apenas facilitaram a compreensão do projeto, mas também atuaram como mecanismos de aproximação entre as áreas técnicas e de negócio. A gestão da mudança, portanto, não se deu

por imposição, mas por articulação contínua e sensível ao ambiente, promovendo maior aceitação da nova solução e favorecendo a continuidade da transformação proposta.

A breve apresentação desses quatro eixos teóricos — gestão de *stakeholders*, governança de projetos e maturidade, liderança adaptativa e gestão da mudança organizacional — não operam isoladamente, mas sim em uma sinergia que se mostrou fundamental para o sucesso do projeto. Em um ambiente de baixa maturidade, a liderança adaptativa (e suas habilidades interpessoais) foi o motor que viabilizou o engajamento estratégico de *stakeholders* e a construção de uma governança funcional flexível, elementos essenciais para mitigar a resistência e promover a gestão da mudança de forma orgânica e eficaz.

3 Método de Produção Técnica

Este relato técnico adota uma abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, fundamentada no modelo CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismo e Resultado), conforme Biancolino et al. (2012). A intervenção foi conduzida em uma organização com baixa maturidade em gerenciamento de projetos, marcada por comunicação fragmentada, ausência de governança estruturada e histórico de falhas em iniciativas de tecnologia. Nesse cenário, o autor atuou como gerente de projetos e observador participante, realizando o registro contínuo e sistemático das dinâmicas e interações, assumindo a liderança do projeto em meio a um contexto de desconfiança institucional e elevado risco operacional.

Diante desse ambiente, foram adotadas estratégias práticas como o uso de cronograma visual simplificado, definição de cadências de reunião ajustadas aos públicos, mapeamento ativo de stakeholders, canais informais de comunicação e criação de uma governança funcional emergente. Esses mecanismos buscaram viabilizar o alinhamento entre áreas, reduzir ruídos e criar previsibilidade, mesmo em um ambiente com pouca formalização.

Os dados foram coletados por meio de registros documentais, atas, mensagens corporativas e das observações diretas realizadas ao longo de toda a execução do projeto. Embora sem métricas formais de desempenho, os resultados observados indicaram maior cooperação interfuncional, engajamento progressivo das áreas e cumprimento das principais entregas do projeto. A experiência demonstra, assim, o valor da aplicação contextualizada de mecanismos simples, porém eficazes, em ambientes organizacionais adversos. As seções seguintes detalharão os elementos do modelo CIMO, apresentando o contexto do projeto (Seção 4), a tipologia da intervenção e os mecanismos aplicados (Seção 5), e a análise dos resultados obtidos (Seção 6).

4 Contexto do Projeto

Esta seção apresenta o ambiente organizacional em que a intervenção foi conduzida e descreve a situação-problema enfrentada, com base na lógica do protocolo CIMO. São caracterizados a organização e o projeto analisado, destacando-se os elementos contextuais que influenciaram a condução da iniciativa.

4.1 Caracterização da organização

A organização em que o projeto foi conduzido é uma das maiores redes do varejo farmacêutico nacional, com mais de 1.600 lojas em operação, aproximadamente 25 mil colaboradores diretos e faturamento anual estimado em torno de R\$ 18 bilhões. Trata-se de uma empresa com ampla presença geográfica e trajetória de crescimento contínuo ao longo da última década, consolidando-se como um dos principais players do setor. Sua estrutura resulta da fusão de duas redes tradicionais, o que imprimiu à companhia uma cultura organizacional híbrida, mesclando práticas de gestão profissional com traços de governança familiar ainda presentes nos níveis superiores.

Essa configuração societária impacta diretamente os processos decisórios e a dinâmica de governança, conferindo centralidade a atores-chave com base em vínculos históricos e familiares. Tal cenário é consistente com a visão de Drucker (2007), que aponta como culturas organizacionais influenciadas por estruturas familiares tendem a centralizar decisões e valorizar relações interpessoais como base de legitimidade.

A estrutura organizacional é fortemente orientada a silos funcionais, o que gera fragmentação e dificulta a execução de projetos transversais. A limitação na comunicação interáreas e a ausência de instâncias integradoras evidenciam baixa maturidade em gerenciamento de projetos, conforme descrito por Kerzner (2019) e Crawford (2006). Nesses contextos, a literatura aponta a necessidade de adaptação estrutural por meio de mecanismos de governança emergente — como redes de colaboração informais, cadência de reuniões e definição de papéis — capazes de suprir lacunas institucionais e viabilizar a condução de projetos complexos (Aubry et al., 2012; Müller, 2009).

A área de tecnologia da informação, embora em processo de modernização, ainda ocupa uma posição secundária nas decisões estratégicas, sendo percebida como suporte operacional. Isso reforça a necessidade de alinhamento estratégico entre TI e negócio, conforme discutido por Luftman (2000), e compromete a priorização de iniciativas de transformação digital.

Adicionalmente, o histórico de projetos anteriores malsucedidos contribui para um clima de ceticismo, autoproteção e resistência organizacional. Tal contexto pode ser interpretado à luz do conceito de *shadows of the context* (Eskerod & Larsen, 2018), que destaca como memórias institucionais impactam o engajamento atual de stakeholders. Essa resistência exige do gerente de projetos a aplicação de habilidades interpessoais e políticas, como escuta ativa, comunicação adaptada e construção progressiva de confiança (Goleman, 1995; PMI, 2021).

Em síntese, o ambiente organizacional analisado impõe desafios significativos à condução de projetos estratégicos, exigindo não apenas domínio técnico, mas também sensibilidade política e capacidade de articulação adaptativa. O fortalecimento da governança funcional, o engajamento gradual de stakeholders e a criação de pequenos ganhos tornam-se estratégias essenciais para promover avanço em um contexto de baixa maturidade e desconfiança institucional.

4.2 Caracterização do projeto analisado

O projeto consistiu na implantação de uma nova arquitetura do sistema de gestão de pedidos (*Order Management System – OMS*), substituindo o sistema legado baseado em arquitetura orientada a serviços (*Service-Oriented Architecture - SOA*) por uma solução estruturada em microsserviços. O *OMS* é um sistema crítico para a operação varejista, pois gerencia todo o ciclo de vida de um pedido — desde o momento da compra até a entrega — promovendo a integração entre canais físicos e digitais e garantindo rastreabilidade e escalabilidade operacional (Shetty et al., 2015).

Os principais entregáveis incluíram: a nova arquitetura de microsserviços para o *OMS*, treinamentos presenciais, *Labs* e Pilotos em lojas, suporte durante implantação e operação assistida (24x7 via *WhatsApp* e ferramenta *GLPI*), além do processo de transição de conhecimento (*Knowledge Transfer – KT*) para garantir a autonomia futura da sustentação. Também foram realizados testes de segurança, ações de *cybersecurity*, criação de observabilidade para o novo ambiente, e ajustes no aplicativo para integração de tracking ao novo sistema. Destaca-se ainda a modelagem de arquitetura para identificar sistemas dependentes e facilitar a migração.

A iniciativa foi motivada pelas limitações técnicas da solução anterior e pela necessidade de suportar o crescimento das vendas em múltiplos canais (e-commerce, aplicativo e lojas físicas). Iniciado em setembro de 2024, o projeto teve duração de nove meses, com

término previsto para 15 de junho de 2025 e prazo de desligamento do sistema legado em 1º de julho de 2025. O orçamento total era de R\$ 3,5 milhões, dos quais mais de R\$ 3 milhões já estavam comprometidos no momento da intervenção.

Durante a execução, foram identificados riscos significativos, como a falta de comunicação entre as áreas envolvidas, a ausência de clareza em papéis e responsabilidades e a possibilidade de resistência por parte de stakeholders devido ao histórico de insucessos em projetos anteriores de TI. Outro risco crítico era o não atendimento ao prazo de desligamento do sistema legado.

As premissas essenciais para a condução do projeto incluíram: a disponibilidade de recursos, o não comprometimento com atividades operacionais diárias, a conquista de patrocínio necessário e a conciliação de interesses entre operações, *delivery* e TI. Além disso, a modelagem de arquitetura deveria contemplar todos os sistemas apoiados no legado para assegurar a transição completa.

Por fim, as restrições foram representadas pelo orçamento já comprometido e pelo prazo fixo de desligamento do sistema legado, que exigiram maior rigor na priorização das ações e na gestão de riscos para garantir a entrega no tempo e escopo definidos.

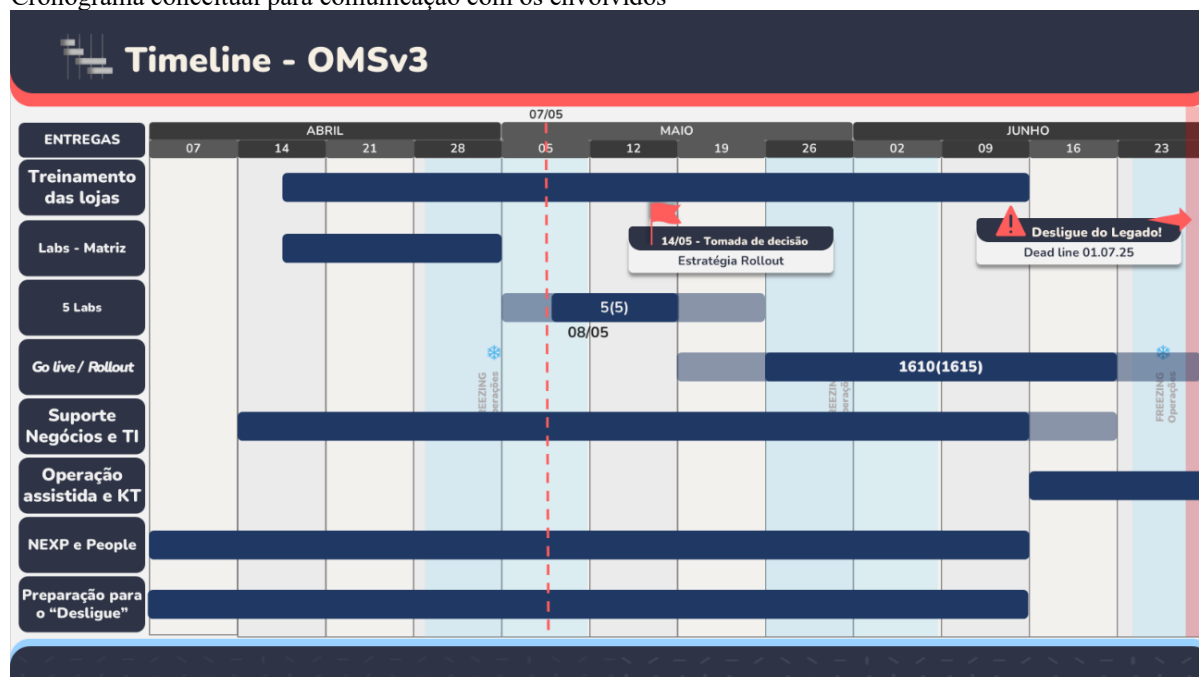
5 Tipo de Intervenção e Mecanismos adotados

A intervenção teve como foco a reorganização da comunicação, o fortalecimento do engajamento das áreas envolvidas e o redesenho de rotinas, buscando maior previsibilidade e alinhamento das entregas. As ações descritas a seguir representam mecanismos intencionalmente selecionados com base em problemas concretos, alternativas avaliadas e fundamentação teórica.

5.1 Cronograma visual como ferramenta de engajamento

A complexidade técnica do cronograma original dificultava o entendimento por parte de boa parte dos stakeholders. Considerou-se manter a versão tradicional do cronograma (MS Project) para gestão da execução e controle, mas optou-se por desenvolver uma versão visual simplificada para ampliar a compreensão e o engajamento. Segundo Eskerod e Jepsen (2013), adaptar a comunicação ao perfil do stakeholder contribui para reduzir resistências. O cronograma visual (Figura 1) favoreceu a clareza e antecipou dúvidas sobre marcos e entregas, gerando envolvimento precoce e confiável.

Figura 1:
Cronograma conceitual para comunicação com os envolvidos



Nota: Cronograma conceitual simplificado, elaborado para apresentações táticas e estratégicas.

A Figura 1 ilustra esse cronograma em um único slide, destacando marcos, eventos principais e uma breve descrição das fases, o que favoreceu o entendimento do progresso e das interconexões entre etapas. Essa simplicidade intencional reduziu ruídos e fortaleceu o engajamento em diferentes níveis organizacionais. As fases seguiram uma sequência lógica: primeiro, treinamentos das lojas, com apoio de operações e da universidade corporativa, preparando também a equipe de suporte no N1 — primeiro nível de atendimento, responsável por receber, orientar os usuários e encaminhar problemas técnicos sempre que estes se mostrarem mais complexos. Em seguida, pilotos em Lojas *Labs* — unidades com equipes mais maduras e acostumadas a implantações — permitiram validar fluxos, identificar falhas e ajustar treinamentos, com registro das ocorrências em base própria para melhoria contínua.

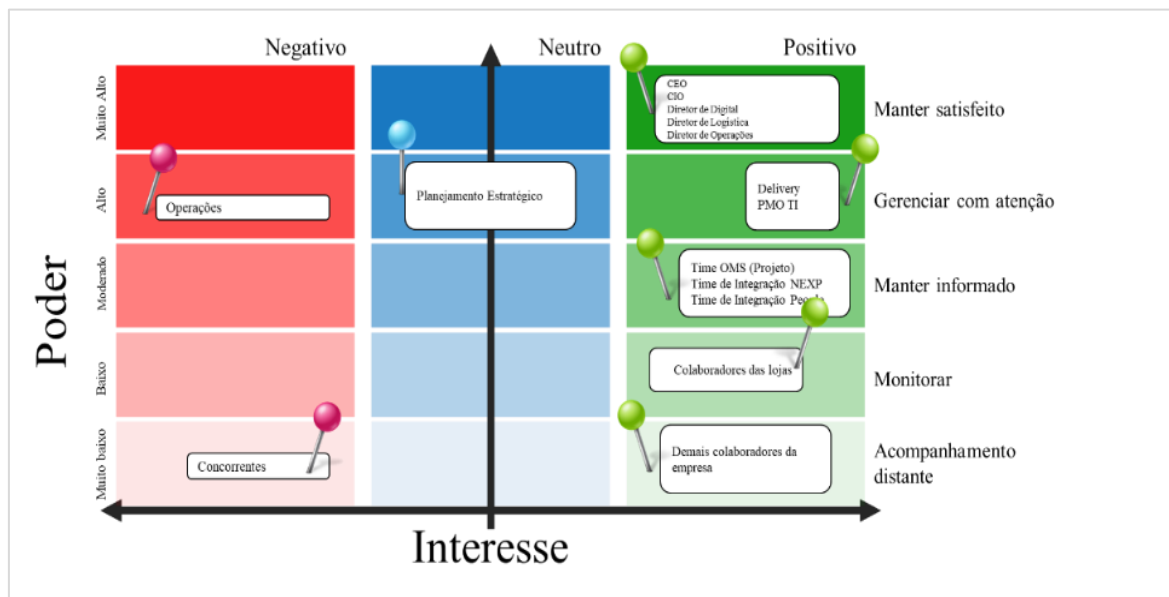
O *Go-live* — início oficial da operação do novo sistema — e o *rollout* — expansão gradual para mais de 1.600 unidades — marcaram a transição para a nova arquitetura. Para isso, foram realizadas ações de comunicação interna (*endomarketing*) e *onboarding* das equipes. Durante a implantação, o atendimento 24x7 começou no *WhatsApp* (fase de *Labs*) e migrou para a ferramenta de chamados institucional *GLPI*, software de código aberto para gestão de chamados e ativos de TI, com participação ativa das equipes técnicas.

Após o *Go-live*, seguiu-se o acompanhamento próximo para ajustes em tempo real, ao mesmo tempo em que começou o processo de transição de conhecimento (*Knowledge Transfer – KT*), assegurando a autonomia futura da sustentação. Polos logísticos, *dark stores* e centros de distribuição receberam atenção diferenciada, com papel central das lideranças locais. Por fim, a preparação para o desligamento do sistema legado incluiu revisão completa das integrações, garantindo que todas as funcionalidades críticas estivessem operacionais na nova solução.

5.2 Mapeamento e agrupamento de *stakeholders*

Apesar da urgência da implantação, não se prescindiu do mapeamento ativo de *stakeholders*. Inicialmente, cogitou-se seguir apenas com os interlocutores formais definidos pelo patrocinador. No entanto, optou-se por expandir a identificação por meio de conversas informais e entrevistas exploratórias, aplicando a matriz Poder x Interesse como instrumento base para agrupamento e definição de abordagens específicas (PMI, 2017). Essa decisão permitiu priorizar as ações de engajamento de *stakeholders* críticos e adaptar os canais de comunicação conforme suas expectativas e níveis de influência.

Figura 2
Matriz Poder x Interesse



Nota: Matriz de Poder x Interesse usada no projeto.

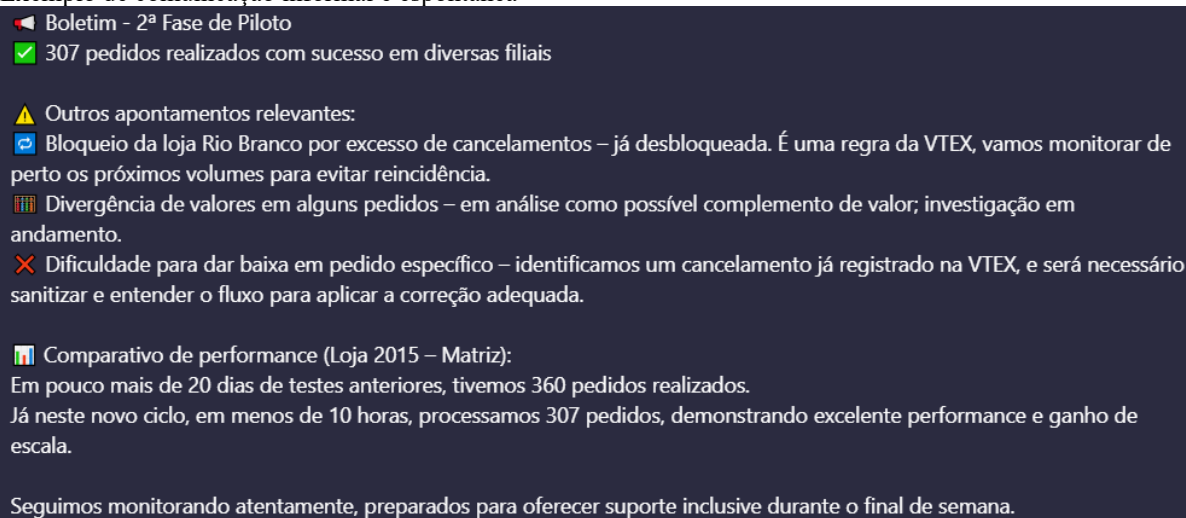
A Matriz de Poder x Interesse (Figura 2) foi a principal ferramenta, permitindo agrupar *stakeholders* em *clusters* para definir frequência e tipo de comunicação com cada grupo. Essa abordagem reconheceu que as pessoas tendem a resistir ao que não conhecem (Eskerod & Jepsen, 2013) e que a comunicação precisa ser um instrumento central de engajamento.

5.3 Estabelecimento de canais informais de comunicação

Diante das limitações dos canais formais — como e-mails e atas — para lidar com demandas urgentes e situações de campo, foi inicialmente considerada a estratégia de reforçar os meios oficiais. No entanto, a necessidade de respostas rápidas levou à adoção deliberada de canais informais, como *Microsoft Teams* e *WhatsApp*, especialmente durante a fase de *Labs*. Esses canais viabilizaram interações rápidas e contextuais com gerentes de loja, times de operações, *delivery*, infraestrutura de TI e equipe do projeto, garantindo agilidade no monitoramento de ocorrências e ajustes em tempo real. Embora essa prática não estivesse prevista na estrutura tradicional de governança, encontra respaldo em Cummings e Worley (2014), que ressaltam a importância de estruturas comunicacionais flexíveis em contextos organizacionais dinâmicos. Essa informalidade monitorada favoreceu a proximidade entre as equipes e o fortalecimento da confiança.

Figura 3

Exemplo de comunicação informal e espontânea



Nota: Exemplo de comunicação informal realizada via *Microsoft Teams*

Além dos canais digitais, interações presenciais, como conversas informais e convites para almoços, foram priorizadas para fortalecer vínculos interpessoais e aumentar a abertura para tratativas sensíveis. Embora não previstas na estrutura formal de governança, essas práticas se mostraram essenciais em um ambiente com forte cultura relacional e baixa formalização de processos. Elas permitiram antecipar riscos, reduzir resistências e ajustar rotas de comunicação de forma ágil e contextualizada.

5.4 Criação de rituais de alinhamento

A ausência de cadência clara de reuniões contribuiu significativamente para desalinhamentos em projetos anteriores. Em vez de impor uma estrutura padronizada, optou-se por desenvolver rituais adaptados ao perfil e ritmo dos diferentes públicos (líderes de loja, equipes de TI, diretoria etc.), combinando interações formais e informais. Conforme Burnes (2017), a criação de estruturas de governança adaptativas favorece a articulação em contextos de mudança. A definição de agendas fixas e fóruns executivos mensais promoveu *accountability* e visibilidade institucional ao projeto, sem engessar a comunicação.

Tabela 1
Cadências do Projeto

A rotina de governança do programa foi estruturada com reuniões periódicas facilitando o acompanhamento das entregas, o alinhamento técnico e a tomada de decisão em todos os níveis.				
Reunião	Frequência	Horário	Participantes principais	Objetivo
Sync – Liderança e Gestão	Diária (segunda a sexta)	10h30 às 11h	Time do projeto (<i>service delivery manager, product owner, consultoria, arquiteto de tecnologia e tech lead</i>)	Alinhamento diário entre os membros do time do projeto, identificação de bloqueios e atualização do controle de pendências e riscos.
Status Report Semanal	Semanal (toda quarta-feira)	14h00 às 15h00	Área de <i>Delivery</i> , Área de Operações, Área de Planejamento Estratégico, lideranças de TI e time do projeto.	Apresentação do andamento geral das entregas aos stakeholders.
Sincronismo com liderança de tecnologia (TI)	Semanal (toda sexta-feira)	11h00 às 12h00	Áreas de TI (relatórios, dados, sistemas, sustentação, arquitetura e outros) e time do projeto.	Alinhamento sobre ações técnicas, como testes de segurança e configuração de ambiente.
Comitê de Resiliência	Mensal	Conforme agenda da diretoria	CEO, CIO, executivos de TI, líderes do Planejamento Estratégico e líderes do <i>PMO</i> de TI.	Apresentação executiva do andamento do projeto.

A Tabela 1 apresenta as cadências adotadas durante a intervenção, estruturadas segundo os diferentes níveis organizacionais envolvidos. Em vez de aplicar um modelo único de governança, estabeleceu-se uma rotina diferenciada de encontros, com rituais específicos para times operacionais, áreas técnicas e instâncias executivas. A combinação de reuniões presenciais, checkpoints virtuais e interações informais favoreceu o engajamento dos stakeholders, reduziu ruídos de comunicação e aumentou a legitimidade institucional do projeto. Esse arranjo dinâmico atuou como mecanismo de coordenação contínua, ajustando-se ao longo da implantação.

Com base nesses mecanismos aplicados durante a intervenção, os resultados obtidos puderam ser analisados de forma mais ampla, conforme se apresenta a seguir.

6 Apresentação dos Resultados e Análise

A intervenção conduzida gerou efeitos significativos sobre o alinhamento entre áreas técnicas e operacionais, favorecendo a integração em um ambiente de baixa maturidade em gerenciamento de projetos. Os mecanismos aplicados — desenvolvidos a partir da realidade institucional — contribuíram diretamente para reduzir ruídos, ampliar o engajamento dos stakeholders e aumentar a previsibilidade das entregas. A governança funcional emergente, estruturada com base em práticas adaptativas e comunicação contínua, foi um dos principais resultados observados, conforme discutem Aubry et al. (2012) e PMI (2021) em contextos semelhantes.

A primeira ferramenta implementada foi o cronograma visual conceitual (Figura 1), criado para simplificar a comunicação dos marcos do projeto. Em contraste com o cronograma técnico tradicional, sua representação gráfica em um único slide destacou fases, entregas e

interdependências de forma acessível a públicos não técnicos. Essa ferramenta, associada às cadências de alinhamento e ao uso de uma comunicação simples e recorrente sobre estratégias de execução, contribuiu para ampliar a previsibilidade e o foco das partes envolvidas. Como resultado, houve aumento da participação ativa de *stakeholders* em reuniões-chave, com ganhos visíveis na fluidez das aprovações e validações.

O segundo elemento estruturante foi a Matriz de Poder x Interesse (Figura 2), que subsidiou a segmentação de stakeholders com base em sua influência e expectativa sobre o projeto. Esta ferramenta permitiu definir estratégias diferenciadas de comunicação e relacionamento, priorizando atores críticos e adaptando o grau de envolvimento necessário a cada grupo. A identificação de lideranças informais e pontos de resistência silenciosos viabilizou ações direcionadas e antecipação de conflitos, aumentando o grau de cooperação entre áreas com histórico de atritos.

A terceira ação, centrada no uso de canais informais de comunicação (Figura 3), teve impacto direto na responsividade operacional. A institucionalização controlada de ferramentas como *WhatsApp* e *Microsoft Teams* acelerou a solução de ocorrências e promoveu um ambiente de proximidade entre as equipes, especialmente durante os pilotos em lojas Labs. Essa prática, embora fora da governança formal, demonstrou-se eficaz ao eliminar camadas burocráticas e fortalecer relações de confiança, refletindo os benefícios apontados por Cummings & Worley (2014) em estruturas de comunicação flexíveis.

Outro pilar relevante foi a estruturação de rituais de alinhamento (Tabela 1), que configurou uma governança adaptativa para garantir cadência, visibilidade e accountability. A tabela sintetiza quatro fóruns distintos, desenhados para públicos específicos, com agendas, frequência e horários definidos. Esses encontros — que incluíam desde reuniões diárias operacionais até comitês executivos mensais — funcionaram como mecanismos de sincronização e tomada de decisão. A clareza desses rituais reduziu as lacunas de informação, minimizou retrabalho e reforçou a legitimidade institucional da iniciativa.

Importa destacar que, embora essas ferramentas tenham sido apresentadas individualmente, elas operaram na prática como uma solução única e integrada — uma malha articulada de governança. Se não houvesse a criação de elementos gráficos acessíveis, como o cronograma visual; o mapeamento de stakeholders com estratégias reais de engajamento e *onboarding*; o estabelecimento rigoroso das cadências, com definição de pauta, distribuição de atas e disciplina na execução; e a construção de canais de comunicação direta para superar resistências; nenhuma dessas ferramentas teria surtido efeito isoladamente. O sucesso da intervenção decorreu justamente da articulação prática entre esses mecanismos.

Essa abordagem integrada foi sustentada por uma percepção sensível do contexto e pela atuação adaptativa do gerente de projetos, que compreendeu que a chave para o avanço não era a sofisticação técnica, mas sim a simplicidade aplicada com inteligência. O esforço de tradução, adaptação e calibragem das ferramentas foi essencial para que elas fossem compreendidas e incorporadas por públicos diversos — técnicos, operacionais e executivos — incluindo aqueles historicamente resistentes à lógica do gerenciamento de projetos, cujo ceticismo era reforçado pelas 'sombras do contexto' de insucessos anteriores. O resultado foi a mobilização de diferentes níveis organizacionais, o aumento do senso de pertencimento e a entrega consistente de valor, mesmo diante de um contexto institucional marcado por resistências, silos funcionais e baixa integração entre áreas.

7 Conclusão

A experiência relatada evidencia que, em organizações com baixa maturidade em gerenciamento de projetos e governança informal, o sucesso da intervenção depende menos da aplicação rígida de frameworks e mais da leitura contextual e adaptação sensível às condições reais. Neste caso, práticas simples como o uso de cronogramas

visuais, canais informais e rituais periódicos de alinhamento foram decisivas para articular diferentes áreas, superar resistências históricas e garantir entregas críticas em um ambiente fragmentado.

O projeto demonstrou que a governança funcional pode emergir de forma prática, sem estrutura formal, desde que ancorada em clareza de papéis, cadência de interação e confiança entre os atores. A gestão ativa de *stakeholders* — com segmentação, linguagem adaptada e canais acessíveis — contribuiu para reduzir ruídos e gerar engajamento genuíno. A atuação relacional e adaptativa do gerente, por sua vez, mostrou-se mais eficaz que o uso extensivo de ferramentas técnicas.

Como principais insights práticos extraídos da experiência, destaca-se a importância de investir em mecanismos de comunicação contextualizados, como cronogramas visuais e mensagens segmentadas, especialmente em ambientes com baixa literacia em projetos. Além disso, a valorização de canais informais e de rituais de proximidade demonstrou ser essencial para fortalecer o alinhamento entre as partes e construir relações de confiança, atuando como elementos-chave de uma governança emergente ajustada à realidade institucional.

Esses achados sugerem que outros gerentes de projeto que atuam em contextos semelhantes podem beneficiar-se ao equilibrar práticas formais com estratégias adaptativas e políticas. Mesmo com limitações — como a ausência de medições sistemáticas e o foco em um único projeto — o relato oferece aprendizados aplicáveis e sustentáveis. Para organizações que buscam evoluir sua maturidade, recomenda-se institucionalizar práticas como seleção de projetos alinhada à estratégia, valorização da gestão do conhecimento e fortalecimento progressivo da governança por meio de estruturas práticas e acessíveis.

O presente relato técnico não apenas narra uma intervenção bem-sucedida em um ambiente de baixa maturidade em gerenciamento de projetos, um desafio amplamente abordado por Kerzner (2019) e Crawford (2006), mas também oferece uma demonstração empírica de como a governança funcional adaptativa, teorizada por Aubry et al. (2012) e Müller (2009), pode emergir e ser decisiva onde estruturas formais se mostram ineficazes. Ao empregar estratégias de gestão de *stakeholders* com base em Freeman (1984) e PMI (2021/2017), adaptando a comunicação conforme sugerido por Eskerod & Jepsen (2013), o projeto validou a importância do engajamento proativo e contextualizado para o alinhamento de interesses.

Além disso, o sucesso alcançado reforça a premissa de Heifetz et al. (2009) e Goleman (1995) sobre a primazia da liderança adaptativa e das habilidades interpessoais sobre o domínio de métodos prescritivos em cenários complexos, ao mesmo tempo em que demonstra estratégias eficazes para mitigar a resistência à mudança organizacional por meio de comunicação flexível e construção de confiança, em linha com os princípios de Kotter (1996) e Cummings & Worley (2014). Dessa forma, o estudo contribui ao ilustrar a sinergia e a aplicação prática desses eixos teóricos em um contexto real de alta resistência e informalidade, oferecendo um guia validado para cenários similares.

Referências

- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2012). Identifying forces driving PMO configurations: A validation study. *Project Management Journal*, 43(3), 22–38. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20191>
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- Bourne, P. (2015). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational capability*. Gower Publishing.
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.

- Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: Theory and practice. *Project Management Journal*, 37(3), 74–86.
<http://dx.doi.org/10.1177/875697280603700308>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- da Costa Filho, J. R., Penha, R., & da Silva, L. F. (2021). Stakeholders and the impact that exercise on Digital Transformation Projects. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 12(03), 98-108.
<http://dx.doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i3p98-108>
- Drucker, P. F. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Harper Business.
- Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2013). *Project stakeholder management*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315245881>
- Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept ‘shadows of the context’. *International Journal of Project Management*, 36(1), 161–169.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.003>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. Harper.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci.
- Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (3rd ed.). Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Luftman, J. (2000). Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(Article 14).
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.00414>
- Müller, R. (2009). *Project governance*. Routledge.
<http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0013>
- Newman, S. (2015). *Building microservices: Designing fine-grained systems*. O'Reilly Media.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). PMI.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
- Shetty, S., Bichler, M., & Karacali, B. (2015). Order management in multi-channel retailing: A review and research agenda. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(3), 224–241. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2014-0062>