GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM TRANSIÇÕES POLÍTICAS MUNICIPAIS: MECANISMOS DE CONTINUIDADE NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ASSISTÊNCIA SOCIAL

STAKEHOLDER MANAGEMENT IN MUNICIPAL POLITICAL TRANSITIONS: CONTINUITY MECHANISMS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF SOCIAL ASSISTANCE

VIVIAN APARECIDA DE MELO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecimento à orgão de fomento: ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP/UNINOVE”

GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM TRANSIÇÕES POLÍTICAS MUNICIPAIS: MECANISMOS DE CONTINUIDADE NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ASSISTÊNCIA SOCIAL

Objetivo do estudo
Analisar como práticas de gestão de stakeholders sustentaram a continuidade de um projeto de transformação digital na assistência social municipal ao longo de duas transições políticas e cinco anos de execução contínua em prefeitura da região metropolitana de São Paulo.

Relevância/originalidade
Projetos de tecnologia na assistência social municipal raramente são documentados ao longo de múltiplos ciclos políticos. O relato registra mecanismos de gestão de stakeholders que sustentaram a continuidade em contexto de alta rotatividade na gestão pública, contribuindo com evidências longitudinais inéditas.

Metodologia/abordagem
Relato de PTT elaborado segundo o protocolo CIMO (Biancolino et al., 2012), com observação participante direta e análise qualitativa de fontes primárias assinadas (atas, ordens de serviço, relatórios técnicos) e dados operacionais do sistema ao longo de cinco anos.

Principais resultados
Quatro mecanismos sustentaram a continuidade: gestão da mudança, capacitação contínua, adaptação de processos e condução de stakeholders em transições políticas. Em março de 2026, o sistema registrava 60.078 famílias, 210.739 atendimentos e 11.429 agendamentos online.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo articula o modelo de saliência de stakeholders, as sombras do contexto e as três dimensões da confiança em um conjunto integrado de mecanismos aplicados a projetos públicos de longa duração, com sustentação empírica longitudinal.

Contribuições sociais/para a gestão
Os mecanismos documentados são replicáveis e oferecem referência prática para gestores de projetos de tecnologia em municípios com estrutura SUAS, orientando a condução de contratos de longo prazo ao longo de transições políticas com preservação da continuidade dos serviços.

Palavras-chave: Gestão de stakeholders, Continuidade de projetos públicos, Transformação digital, Assistência social, Gestão de projetos

STAKEHOLDER MANAGEMENT IN MUNICIPAL POLITICAL TRANSITIONS: CONTINUITY MECHANISMS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF SOCIAL ASSISTANCE

Study purpose
To analyze how structured stakeholder management practices sustained the continuity of a digital transformation project in municipal social assistance across two political transitions and five years of continuous implementation in a metropolitan São Paulo municipality.

Relevance / originality
Technology projects in municipal social assistance are rarely documented across multiple political cycles. This study records stakeholder management mechanisms that sustained continuity in a context of high managerial turnover in Brazilian local government, contributing unprecedented longitudinal evidence.

Methodology / approach
PTT report structured according to the CIMO protocol (Biancolino et al., 2012), using direct participant observation and qualitative analysis of signed primary sources (meeting minutes, service orders, technical reports) and operational system data over five years.

Main results
Four mechanisms sustained continuity: change management, continuous training, process adaptation, and stakeholder engagement during political transitions. By March 2026, the system had recorded 60,078 registered families, 210,739 service appointments, and 11,429 online scheduling entries.

Theoretical / methodological contributions
The study integrates the stakeholder salience model, the shadows of the context concept, and three trust dimensions into a coherent set of mechanisms applied to long-term public projects, grounded in five years of longitudinal empirical evidence.

Social / management contributions
The documented mechanisms are replicable and provide practical guidance for technology project managers in municipalities with a SUAS social assistance structure, supporting long-term contract management through political transitions while preserving service continuity.

Keywords: Stakeholder management, Public project continuity, Digital transformation, Social assistance, Project management

GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM TRANSIÇÕES POLÍTICAS MUNICIPAIS: MECANISMOS DE CONTINUIDADE NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ASSISTÊNCIA SOCIAL

1 Contexto em que se apresenta o problema

Projetos de tecnologia no setor público municipal têm ganhado relevância como instrumentos de modernização da gestão e de qualificação das políticas sociais. Na assistência social, a gestão da política depende de informação confiável, registro contínuo de atendimentos, inteligência territorial e prestação de contas a múltiplos órgãos de controle, o que torna os sistemas de informação parte da própria execução da política pública municipal. A implementação efetiva dessas políticas depende menos da formulação normativa e mais do engajamento das equipes que operam a política no cotidiano (Lima & D'Ascenzi, 2013; Tummers & Bekkers, 2014).

A organização em que o projeto foi realizado é uma prefeitura da região metropolitana de São Paulo, com população acima de 250 mil habitantes. O nome do município é omitido por razões contratuais, conforme a seção de confidencialidade do protocolo SINGEP. A área diretamente envolvida é a Secretaria de Desenvolvimento Social, responsável pela política municipal de assistência social e pela operação das unidades descentralizadas que atendem a população em situação de vulnerabilidade, em especial os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) e os Centros de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS), além da Vigilância Socioassistencial. A secretaria atua sob forte controle institucional, pois registra atendimentos, mantém prontuários, produz indicadores e presta contas ao Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), ao Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) e ao Tribunal de Contas do Estado (TCE).

Formalizado em 2021 por meio de pregão, o contrato tem por objeto a prestação de serviços de tecnologia para o fornecimento de uma plataforma modular de gestão da assistência social, com prorrogação admitida de até 60 meses. A implantação teve início em 2022 e permanece em operação, o que totaliza quase cinco anos de execução contínua. O escopo foi ampliado ao longo da vigência, com a adição de um módulo de georreferenciamento e de um módulo de agendamento online. A autora atuou como gestora do projeto pela empresa contratada, na condição de interlocutora direta com a liderança da secretaria durante todo o contrato.

A política municipal de assistência social envolve uma rede ampla de stakeholders com diferentes graus de poder, legitimidade e urgência (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Sobre esse campo incidem dois desafios estruturais que operam de forma simultânea e se reforçam. O primeiro é externo e político: a cada quatro anos, a troca de gestão municipal coloca contratos em curso sob risco de descontinuidade, independentemente dos resultados entregues (Azevedo et al., 2022). O segundo é interno e cultural: as equipes técnicas chegam ao projeto com ceticismo, ancorado em experiências anteriores de implantações que não se sustentaram. A Tabela 1 organiza as dimensões do problema, os stakeholders afetados e o impacto de cada uma sobre a continuidade.

Tabela 1

Dimensões do problema, stakeholders afetados e impacto sobre a continuidade do projeto

Dimensão do problema	Stakeholders afetados	Impacto sobre a continuidade
Operacionais e de integração	Equipes técnicas dos CRAS/CREAS; gestão da secretaria	Registros manuais geram retrabalho, dados fragmentados entre unidades e decisões baseadas em percepção, o que dificulta ganhos visíveis para a liderança.
Inteligência territorial	Gestão da secretaria; cidadãos em situação de vulnerabilidade	Sem georreferenciamento, a focalização das ações fica imprecisa e compromete a percepção de valor do projeto pelos gestores.
Acesso do cidadão	Cidadãos; equipes de atendimento	A ausência de canais digitais limita o alcance da política e fragiliza o uso visível do sistema pela população, stakeholder final do projeto.
Controle social e prestação de contas	CMAS; MDS; TCE; DRADS	Atores externos com poder e legitimidade dependem de dados qualificados para deliberar e fiscalizar; informações frágeis enfraquecem o vínculo institucional.
Rotatividade política e transições	Prefeito; secretário; equipe dirigente	Trocas de gestão a cada quatro anos colocam o projeto sob risco de descontinuidade e exigem articulação contínua com os novos atores políticos.
Desconfiança interna das equipes	Equipes técnicas dos CRAS/CREAS; coordenadores de unidade	Experiências anteriores de implantações fracassadas geram ceticismo e podem inviabilizar a apropriação do projeto pela rotina cotidiana.

Nota. Elaboração própria a partir de Mitchell, Agle e Wood (1997), Eskerod e Larsen (2018) e Azevedo et al. (2022).

Diante desse quadro, o problema que orientou a intervenção pode ser sintetizado na seguinte questão: como práticas de gestão de stakeholders sustentaram a continuidade de um projeto de transformação digital em uma secretaria municipal de assistência social, mesmo diante de transições políticas e da desconfiança inicial das equipes técnicas?

2 Diagnóstico e Desenvolvimento do PTT

2.1 Aparato científico

A implementação de políticas públicas depende de incentivos, crenças e valores dos profissionais que operam a política no nível local, o que coloca o engajamento das burocracias de rua no centro da execução (Lima & D'Ascenzi, 2013; Tummers & Bekkers, 2014). No setor público, a transformação digital vai além da digitalização, pois reconfigura processos, a circulação da informação e a relação com o cidadão (Mergel, Edelmann & Haug, 2019). Essa mudança se consolida menos na entrada do sistema em operação e mais quando os novos processos digitais são absorvidos pela rotina, em um efeito transformador cumulativo (Haug, Dan & Mergel, 2024), cuja sustentação exige comprometimento contínuo de líderes e de gestores intermediários (Gudmundsdottir et al., 2024).

Projetos no setor público apresentam complexidade específica, sobretudo nas dimensões de comunicação, aquisições e stakeholders (Gasik, 2016). A transformação digital demanda projetos bem conduzidos para se concretizar, e diferentes abordagens, tradicionais, ágeis ou híbridas, são acionadas conforme o contexto (Gonçalves et al., 2023). A gestão de projetos funciona, assim, como o caminho operacional da pesquisa aplicada ao produto técnico-tecnológico (Maccari et al., 2023).

A continuidade de iniciativas públicas é um desafio recorrente. Com dados de municípios brasileiros, Azevedo et al. (2022) mostraram que a troca do partido do prefeito é o principal preditor de interrupção de projetos, independentemente de ideologia. A sustentação da mudança organizacional é multidimensional e depende de liderança, recursos, cultura, timing e comprometimento das equipes (Buchanan et al., 2005), além de uma ancoragem institucional que transcenda um único gestor (Schall, 1997).

A gestão de stakeholders parte da identificação dos atores e de sua capacidade de influência. O modelo de saliência classifica os stakeholders por poder, legitimidade e urgência (Mitchell, Agle & Wood, 1997), e o conceito de sombras do contexto acrescenta que o comportamento dos atores é moldado por suas experiências passadas, suas expectativas futuras e suas leituras do presente (Eskerod & Larsen, 2018). A confiança, por sua vez, não é ponto de partida, mas resultado construído ao longo do tempo em três dimensões, competência, integridade e intuitiva (Pinto, Slevin & English, 2009), e práticas estruturadas de gestão de stakeholders reforçam essas dimensões e o sucesso do projeto (Castro et al., 2023; Oliveira & Rabechini Jr., 2019).

2.2 Diagnóstico e seleção do produto técnico

O relato foi elaborado segundo o protocolo CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismo e Resultado), de Biancolino et al. (2012). A autora atua como gestora do projeto pela empresa contratada, o que caracteriza a abordagem como pesquisa aplicada com observação participante direta, adequada quando o pesquisador está imerso no fenômeno e tem acesso a informações não disponíveis por outros meios (Minayo, 2012). A opção pela observação participante se justifica pela natureza longitudinal do caso, com ciclos distintos de implantação, resistência, capacitação, transição política e retomada ao longo de cinco anos.

A coleta de dados baseou-se em fontes primárias: atas de reunião, ordens de serviço, relatórios de atendimento técnico, listas de presença, e-mails de alinhamento, relatórios de entrega e registros do sistema em operação. Boa parte desses documentos traz a ciência e a assinatura dos participantes, o que formaliza e corrobora os fatos registrados. A análise é predominantemente qualitativa, apoiada em dados operacionais extraídos do sistema, e seguiu os princípios da análise qualitativa (Minayo, 2012). Registra-se uma limitação metodológica: a interpretação foi conduzida pela própria gestora, sem triangulação independente com as leituras das equipes ou dos órgãos de controle.

O produto técnico enquadra-se como relatório técnico conclusivo, categoria que, no relatório do Grupo de Trabalho de Produção Técnica da CAPES (item 10), reúne o texto conciso que descreve o projeto realizado, do planejamento às conclusões, e indica a relevância dos resultados em termos de impacto social ou econômico e a aplicação do conhecimento produzido, o que contempla o subtipo processos de gestão (CAPES, 2019). A mesma categoria consta da classificação de PTTs da ANPAD (item 3), aderente à área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (Área 27). Como o relato documenta um projeto de implantação de tecnologia e, sobretudo, o conjunto de práticas de gestão de stakeholders que sustentou sua continuidade, com resultados sociais mensuráveis do planejamento à conclusão, o enquadramento nessa categoria é o mais preciso.

2.3 Desenvolvimento do produto técnico

Nos termos do protocolo CIMO, a intervenção enquadra-se na modalidade de plano de implantação com assessoria contínua, que combina a execução de um plano de ação com o acompanhamento e a avaliação dos processos ao longo do contrato. A implantação foi conduzida em etapas, cada uma entregando um resultado concreto antes do início da fase seguinte: em 2022, o sistema entrou em operação com a digitalização e a importação de 31.772

prontuários físicos; em 2023, todas as unidades de CRAS e CREAS foram integradas; em 2024, ativou-se o módulo de georreferenciamento; em 2025, lançou-se o agendamento online; e, em 2026, o sistema atingiu maturidade, com mais de 30 relatórios automáticos e painel gerencial em tempo real. Quatro mecanismos sustentaram a intervenção.

A gestão da mudança atuou sobre a resistência interna. A implantação inicial foi conduzida de forma direta e técnica, sem reuniões prévias de sensibilização, opção que subestimou a resistência das equipes. Três resistências se destacaram: a descrença de que o sistema funcionaria no cotidiano, o hábito arraigado do registro em papel e a falta de letramento digital de parte das equipes. Esses comportamentos correspondem às sombras do contexto descritas por Eskerod e Larsen (2018). A transição política de 2024 alterou essa dinâmica e exigiu um esforço renovado, desta vez estruturado em reuniões de sensibilização com as lideranças, prática que se mantém, pois a adesão construída com uma gestão não se transfere automaticamente para a seguinte.

A capacitação contínua construiu a confiança de competência. Os treinamentos foram presenciais, organizados por perfil de atuação, recepção, técnico e gestor, e complementados por operação assistida, com acompanhamento do uso do sistema na própria unidade por três a cinco dias consecutivos. Essa modalidade foi a que mais contribuiu para converter o domínio teórico em segurança operacional. A frequência não seguiu calendário fixo, mas uma lógica de demanda recorrente, acionada a cada novo profissional, nova funcionalidade ou mudança de processo, o que tornou a capacitação intensa e contínua ao longo dos cinco anos. Foi esse processo que construiu a confiança que decorre de entregas concretas e repetidas (Oliveira & Rabechini Jr., 2019; Pinto, Slevin & English, 2009).

A adaptação de processos tornou o sistema central à operação. A plataforma substituiu o prontuário em papel, os controles em planilhas e os registros dispersos por unidade, o que exigiu o redesenho dos fluxos de trabalho por perfil: a recepção passou a realizar o check-in e a atualizar o cadastro; o técnico, a registrar o atendimento e formalizar encaminhamentos; e a gestão da unidade, a responder pela consistência dos dados. Esse redesenho transformou atividades dispersas em um fluxo rastreável e auditável, o que viabilizou a prestação de contas e a produção dos relatórios automáticos, em linha com o efeito transformador cumulativo da digitalização (Haug, Dan & Mergel, 2024).

A condução dos stakeholders nas transições protegeu o projeto no momento de maior vulnerabilidade. A transição de 2024 trouxe uma nova gestão sem conhecimento do contrato em curso e do sistema em operação, o que levou à suspensão temporária do uso em algumas unidades. A resposta foi de aproximação persistente, com reuniões de apresentação do sistema à nova liderança, foco nos benefícios concretos e ampla recapacitação das equipes. Um dado revela a complexidade do cenário: em um ano e meio de mandato, a secretaria teve três titulares distintos. A estabilidade veio da coordenação técnica intermediária, cujo vínculo, construído nos anos anteriores, sustentou a continuidade, resultado convergente com Gudmundsdottir et al. (2024) e Schall (1997).

3 Adoção e Contribuições do PTT

3.1 Resultados e adoção do produto técnico

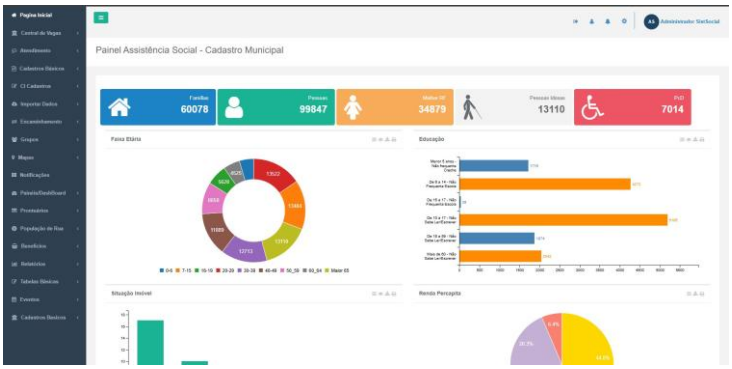
Após cinco anos de operação contínua, os resultados evidenciam a apropriação do sistema pelas equipes e sua incorporação à rotina da política municipal. Esta subseção apresenta as principais evidências, organizadas em volumetria, inteligência territorial, gestão de atendimentos e agendamento online.

Em março de 2026, o sistema acumulava 60.078 famílias cadastradas e 99.847 pessoas

registradas, o equivalente a cerca de 34% da população municipal em registros acumulados no período. Foram realizados 210.739 atendimentos, e o total de prontuários cresceu dos 31.772 importados na migração inicial para 35.815, um acréscimo de cerca de 12,7% construído pelas próprias equipes. Esse crescimento ganha peso porque existe alternativa federal gratuita suficiente para o reporte obrigatório ao MDS, e, ainda assim, o município manteve o registro no sistema municipal, que entrega informação de gestão que o sistema federal não oferece. A Figura 1 sintetiza a volumetria geral.

Figura 1

Painel de volumetria do sistema em março de 2026

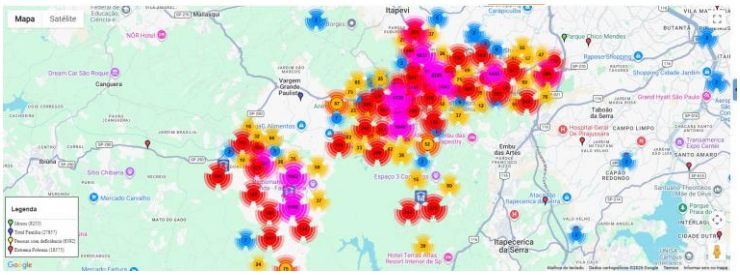


Nota. Famílias cadastradas, pessoas registradas, mulheres responsáveis pela família, idosos e pessoas com deficiência. Fonte: sistema de gestão de assistência social do município.

O sistema também passou a oferecer conhecimento sobre quem são as famílias atendidas. Entre as pessoas registradas, 34.879 são mulheres responsáveis pela família, 13.110 são idosas e 7.014 são pessoas com deficiência, recortes que permitem direcionar programas específicos. Com o módulo de georreferenciamento, ativado em 2024, o sistema mapeou 18.835 pessoas em situação de extrema pobreza e 4.154 crianças de 6 a 14 anos fora da escola, com endereço, o que permitiu estruturar ações de busca ativa em parceria com a Secretaria de Educação, além de cerca de 17 mil famílias em situação habitacional irregular, insumo direto para o Plano Municipal de Habitação. A partir desses dados, o sistema passou a calcular o Índice de Desenvolvimento Familiar (IDF), indicador sintético que avalia cada família em seis dimensões. As Figuras 2 e 3 apresentam o mapa de georreferenciamento e o painel do IDF.

Figura 2

Mapa de georreferenciamento das vulnerabilidades no território



Nota. Camadas de idosos, famílias, pessoas com deficiência e extrema pobreza. Fonte: módulo de georreferenciamento.

Figura 3

Painel do Índice de Desenvolvimento Familiar (IDF)

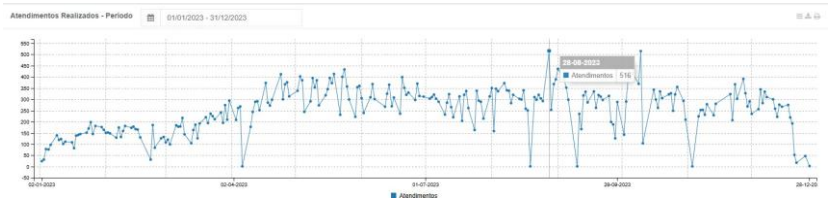


Nota. Indicador sintético calculado a partir das seis dimensões. Fonte: módulo de painéis do sistema.

O sistema também transformou a gestão dos atendimentos e a prestação de contas. Estão disponíveis mais de 30 relatórios automáticos, gerados sem planilhas paralelas, o que tornou a prestação de contas ao MDS, ao CMAS e ao TCE uma rotina com dados rastreáveis e auditáveis. O CMAS, ator com legitimidade institucional (Mitchell, Agle & Wood, 1997), passou a receber informações qualificadas e tempestivas para sua deliberação. As Figuras 4 e 5 apresentam a série histórica de atendimentos de 2023 e o painel de atendimentos por unidade em 2025.

Figura 4

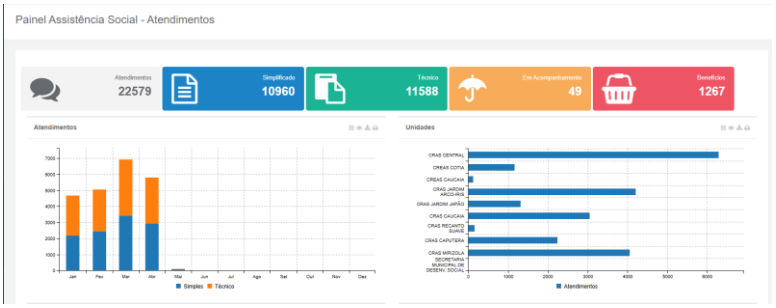
Série histórica de atendimentos, ano 2023



Nota. Série diária de atendimentos em 2023, com pico de 516 em 28/08/2023. Fonte: relatório de atendimentos.

Figura 5

Painel de atendimentos por unidade, 2025

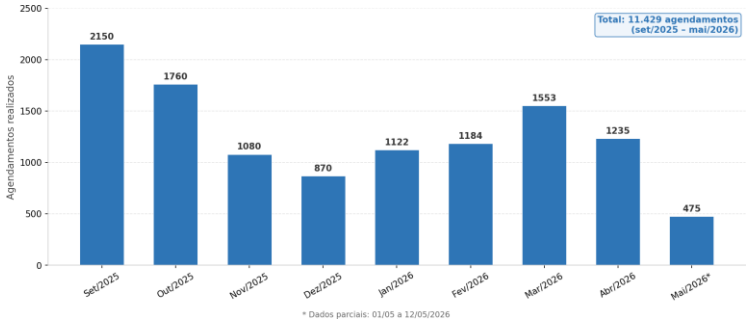


Nota. Distribuição por unidade (CRAS e CREAS) e por tipo de atendimento. Fonte: módulo de painéis do sistema.

Lançado em setembro de 2025, o módulo de agendamento online permite que o cidadão marque atendimento pelo celular. Entre setembro de 2025 e maio de 2026, foram realizados 11.429 agendamentos, com média mensal superior a 1.300 nos meses de operação plena. Apesar da transição política entre 2024 e 2025, o sistema permaneceu em operação com volumes crescentes em todos os módulos. Manter o sistema ativo e em expansão ao longo de duas gestões municipais distintas é a evidência central da continuidade perseguida desde o início do projeto. A Figura 6 apresenta a evolução mensal dos agendamentos.

Figura 6

Agendamentos online realizados por mês, set/2025 a mai/2026



Nota. Total de 11.429 agendamentos no período. Maio/2026 corresponde a dados parciais (01/05 a 12/05).
Fonte: módulo de agendamento online do sistema.

O produto técnico foi adotado como parte da execução da política municipal de assistência social e sustentou-se ao longo de duas gestões. Os mecanismos documentados têm caráter transferível e podem ser adotados por gestores de projetos de tecnologia em municípios com estrutura de assistência social organizada pelo SUAS: entregas faseadas com resultado concreto em cada etapa, valor de gestão que os sistemas federais gratuitos não oferecem, capacitação contínua como estratégia de construção de confiança e aproximação persistente com as novas lideranças nas transições. A escala e a duração, contudo, dependem de condições específicas, como um contrato de longo prazo e o porte do município, o que recomenda cautela na transposição direta a municípios menores. Por se tratar de descrição realizada por autora cujo vínculo não decorre exclusivamente de programa de pós-graduação, registra-se que o produto é aderente às áreas de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (Área 27).

3.2 Contribuições segundo a ficha de avaliação da Área 27 (CAPES, 2020)

As contribuições do produto são descritas a seguir conforme os cinco itens da ficha de avaliação de PTT da Área 27: aderência, impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade.

Aderência: o produto é aderente à área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. O tema articula gestão de projetos, gestão pública, políticas públicas de assistência social, transformação digital e gestão de stakeholders, com aplicação direta em uma secretaria municipal. O relato dialoga com linhas de pesquisa voltadas à gestão de projetos e à gestão de organizações públicas.

Impacto: avaliam-se o impacto potencial e o realizado. O impacto realizado é alto: após cinco anos de operação, o sistema registrou 210.739 atendimentos, 60.078 famílias cadastradas e 11.429 agendamentos online, além de produzir inteligência territorial que subsidiou a busca ativa escolar, ações voltadas à população idosa e insumos para o Plano Municipal de Habitação. A transformação da prestação de contas e da focalização das ações representa mudança concreta na operação da política. O impacto potencial é alto, dada a possibilidade de replicar os mecanismos em outros municípios com estrutura SUAS.

Aplicabilidade: avaliam-se a aplicabilidade potencial, a realizada e a replicabilidade. A aplicabilidade realizada é alta: o produto foi empregado ao longo de cinco anos, operacional em todas as unidades de CRAS e CREAS. A aplicabilidade potencial é alta, pois os mecanismos podem ser empregados por outros municípios. Quanto à replicabilidade, o produto é escalável com adaptações, uma vez que os mecanismos de gestão de stakeholders são transferíveis, mas a escala e a duração dependem do porte do município e do prazo contratual, o que recomenda ajustes em contextos com menor estabilidade das equipes ou com transições mais abruptas.

Inovação: o teor de inovação é médio, correspondente à inovação incremental. O produto combina e articula conhecimentos pré-estabelecidos, como o modelo de saliência, as sombras do contexto e as dimensões da confiança, em um conjunto integrado de práticas de gestão de stakeholders voltado à continuidade de um projeto público de longa duração, aplicado a um contexto pouco documentado na literatura, o da assistência social municipal ao longo de transições políticas. A contribuição reside na integração e na aplicação desses instrumentos, não na criação de teoria inédita.

Complexidade: a complexidade é alta, pois o desenvolvimento do produto exigiu a combinação de diferentes atores e de diferentes conhecimentos. Participaram a liderança da secretaria, as equipes técnicas dos CRAS e CREAS, a Vigilância Socioassistencial, o CMAS, o MDS, o TCE, as DRADS, os cidadãos e a empresa contratada, em um cenário que incluiu três titulares da secretaria em dezoito meses e duas gestões municipais. O arranjo demandou a integração de conhecimentos de gestão de projetos, gestão de stakeholders, políticas públicas, assistência social e transformação digital, com a resolução de tensões entre a lógica burocrática, os ciclos políticos e as obrigações de controle.

Esses achados confirmam que a continuidade de iniciativas públicas não decorre apenas da qualidade técnica da solução, mas da combinação de fatores institucionais e relacionais (Azevedo et al., 2022; Buchanan et al., 2005). O que funcionou como âncora institucional, no sentido de Schall (1997), não foi uma obrigação legal, já que havia alternativa federal gratuita para o reporte, mas a incorporação do sistema à rotina, o histórico integral de atendimentos das famílias e o vínculo com a coordenação técnica intermediária. As três dimensões da confiança de Pinto, Slevin e English (2009) mostram-se coerentes com a leitura interpretativa do caso, sem replicar o teste empírico de Oliveira e Rabechini Jr. (2019) e Castro et al. (2023).

3.3 Considerações finais e recomendações

O relato analisou a implantação continuada de um sistema de gestão de assistência social entre 2022 e 2026, com foco em como a gestão de stakeholders sustentou a continuidade do projeto ao longo de duas gestões municipais e da desconfiança inicial das equipes. A entrega faseada, o acompanhamento presencial nas unidades, os treinamentos periódicos e as reuniões com a liderança deram forma às três dimensões da confiança e mitigaram o risco de descontinuidade estudado por Azevedo et al. (2022). O caso oferece a gestores públicos uma referência concreta, ao mostrar que a transformação digital na assistência social municipal é viável e sustentável quando conduzida com método, presença e atenção contínua às pessoas que operam a política.

O trabalho apresenta limitações. Descreve um único caso em um município específico, o que restringe a generalização, e a identidade do município não é revelada por razões contratuais. Embora os documentos sejam formalizados e assinados, a análise partiu da perspectiva da gestora do projeto, sem triangulação independente com as leituras das equipes, dos usuários ou dos órgãos de controle, o que pode restringir a amplitude interpretativa. A avaliação apoia-se em dados operacionais de adesão, que comprovam o uso, mas não medem diretamente qual dimensão da confiança predominou.

Como agenda de trabalhos futuros, recomendam-se estudos comparativos entre municípios da região metropolitana de São Paulo que implantaram sistemas similares e investigações quantitativas sobre o efeito de práticas específicas de gestão de stakeholders na sustentação de contratos de tecnologia no setor público. A triangulação com as perspectivas dos demais atores, em especial as equipes técnicas dos CRAS e CREAS e os representantes do CMAS, constitui extensão natural deste relato.

Declaração de uso de Inteligência Artificial Generativa

A autora declara ter utilizado ferramentas de inteligência artificial generativa como suporte à produção deste relato técnico, em conformidade com a política institucional sobre uso de inteligência artificial generativa (setembro de 2025). O uso foi restrito a tarefas de organização estrutural, refinamento de linguagem e formatação do texto, preservando a autoria intelectual, a responsabilidade pelos argumentos apresentados e a integridade científica do trabalho. Todas as referências citadas foram verificadas pela autora nas fontes originais.

Referências

Azevedo, R. R., Cardoso, R. L., Cunha, A. S. M., & Wampler, B. (2022). Efeitos políticos na descontinuidade do orçamento participativo em municípios. Revista de Administração Pública, 56(3), 349-372. https://doi.org/10.1590/0034-761220210368

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://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467

Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S., Neath, A., & Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. International Journal of Management Reviews, 7(3), 189-205. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00111.x

Castro, M., Bahli, B., Figueiredo, R., & Barcaui, A. (2023). Forecasting project success through project team trust: Brazilian empirical study. Procedia Computer Science, 219, 1696-1704. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.463

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2019). Grupo de Trabalho de Produção Técnica: relatório final. CAPES.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2020). Ficha de avaliação da Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. CAPES. https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/FICHA_ADMINISTRACAO_P_ATUALIZADA.pdf

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

Gasik, S. (2016). Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research. Procedia Computer Science, 100, 399-406. https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.175

Gonçalves, M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D. P., & Silva, V. F. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 24(4), eRAMR230075. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230075.en

Gudmundsdottir, S., Sigurjonsson, T. O., Hlynsdottir, E., Fridriksdottir, S. D., & Ingibjargardottir, I. S. (2024). Sustainable digital change: The case of a municipality. Sustainability, 16(3), 1319. https://doi.org/10.3390/su16031319

Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. Public Management Review, 26(7), 1963-1987. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917

Lima, L. L., & D'Ascenzi, L. (2013). Implementação de políticas públicas: perspectivas

analíticas. Revista de Sociologia e Política, 21(48), 101-110. https://doi.org/10.1590/S0104-44782013000400006

Maccari, E. A., Penha, R., & Sampaio Castro de Oliveira, M. (2023). Contribuições das práticas adaptativas de gerenciamento de projetos aplicadas em autarquia pública: o caso do sistema do Plano de Trabalho para Internacionalização (PTI) da CAPES. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, 11(1), e23257. https://doi.org/10.5585/iptec.v11i1.23257

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Minayo, M. C. S. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. Ciência & Saúde Coletiva, 17(3), 621-626. https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 853-886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Oliveira, G. F., & Rabechini Jr., R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. International Journal of Project Management, 37(1), 131-144. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001

Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. International Journal of Project Management, 27(6), 638-648. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.010

Schall, E. (1997). Public-sector succession: A strategic approach to sustaining innovation. Public Administration Review, 57(1), 4-10. https://doi.org/10.2307/976686

Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. Public Management Review, 16(4), 527-547. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841978