PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ENTRE STAKEHOLDERS EM PROJETOS ÁGEIS DURANTE TRANSIÇÕES DE LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

STAKEHOLDER CONFLICT MEDIATION PROTOCOL IN AGILE PROJECTS DURING PUBLIC SECTOR LEADERSHIP TRANSITIONS

FÁBIO DE LIMA SILVA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

EDSON MELO DE SOUZA
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:
É com grande satisfação e entusiasmo que submeto este trabalho para apreciação no SINGEP, marcando minha primeira contribuição acadêmica no âmbito do programa de mestrado, fruto da ajuda e do apoio do meu orientador, e dos ensinamentos e aprendizados proporcionados no PPGP da UNINOVE. Agradeço à comissão organizadora e aos pareceristas pela dedicação e pelo tempo dispensados na leitura e avaliação deste relato técnico. Estou muito motivado em aprender com os comentários e contribuições dos avaliadores para aprimorar esta pesquisa e me desenvolver na comunidade acadêmica.

PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ENTRE STAKEHOLDERS EM PROJETOS ÁGEIS DURANTE TRANSIÇÕES DE LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

Objetivo do estudo
Analisar os mecanismos de mediação empregados no gerenciamento de conflitos entre stakeholders com baixo amadurecimento técnico em TI no setor público, especificamente em cenários de rotatividade e transição de lideranças organizacionais.

Relevância/originalidade
Destaca-se pela análise empírica de conflitos em projetos ágeis sob transições institucionais. A originalidade decorre da proposição de um protocolo de mediação estruturado para fundamentar a governança e evitar incidentes em órgãos públicos.

Metodologia/abordagem
Estudo qualitativo baseado em observação participante de 14 meses e três entrevistas semiestruturadas com a equipe do projeto. A análise integradora adotou a estrutura CIMO e a generalização analítica para respaldar a proposição do produto técnico.

Principais resultados
A substituição por lideranças tradicionais intensificou conflitos e suprimiu análises de riscos, gerando um quase-incidente de infraestrutura. A atuação do gestor contratado como tradutor técnico-gerencial e a comunicação horizontal informal foram os mecanismos que viabilizaram a entrega.

Contribuições teóricas/metodológicas
Estende o conceito de "sombras do contexto" ao demonstrar que tais fatores exigem mediação ativa em transições institucionais, além de sistematizar a lógica CIMO para a análise de governança ágil em ambientes públicos regulados.

Contribuições sociais/para a gestão
Disponibiliza um protocolo funcional que auxilia gestores públicos a mediar tensões organizacionais, prevenindo riscos de descontinuidade em projetos de tecnologia e fortalecendo a governança adaptativa durante trocas de comando.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projeto, Gestão de Stakeholders, Transformação Digital, Setor Público, Sombras do Contexto

STAKEHOLDER CONFLICT MEDIATION PROTOCOL IN AGILE PROJECTS DURING PUBLIC SECTOR LEADERSHIP TRANSITIONS

Study purpose
To analyze the mediation mechanisms used in managing stakeholder conflicts with low Technical Information (IT) maturity in the public sector, specifically during organizational leadership turnover and transition scenarios.

Relevance / originality
The study's relevance lies in the empirical analysis of conflicts in agile projects during bureaucratic transitions in the public sector. It innovates by proposing an applicable mediation protocol to align expectations and mitigate project disruption risks.

Methodology / approach
Qualitative research conducted through participant observation over 14 months (Jan/2025–Mar/2026), combined with three semi-structured interviews with the technical team. The integration was based on the CIMO framework and analytical generalization.

Main results
Replacing technical managers with traditional leaders escalated conflicts and suppressed risk management, leading to an infrastructure near-incident. The contractor's manager acting as technical-managerial translator and informal horizontal communication enabled system delivery.

Theoretical / methodological contributions
Extends the "shadows of context" concept by demonstrating that such factors require active mediation during institutional transitions, while systematizing the CIMO framework for analyzing agile governance in regulated public environments.

Social / management contributions
Proposes a Conflict Mediation Protocol applicable to public organizations, guiding managers in sustaining adaptive governance, preventing operational incidents, and preserving digital transformation projects.

Keywords: Project Management, Stakeholder Management, Digital Transformation, Public Sector, Shadows of the Context

PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ENTRE STAKEHOLDERS EM PROJETOS ÁGEIS DURANTE TRANSIÇÕES DE LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

1 INTRODUÇÃO

Este relato técnico analisa a implantação de um sistema informatizado para substituir relatórios operacionais manuscritos em um departamento de tecnologia de um órgão público paulista. O registro manual produzia subnotificação, inconsistências estatísticas e comprometia o monitoramento gerencial em tempo real.

A adoção de metodologias ágeis no setor público amplia a capacidade de adaptação das soluções tecnológicas, mas frequentemente entra em conflito com estruturas burocráticas, mecanismos formais de controle e elevada rotatividade de lideranças (Conforto et al., 2016; Mergel, 2016; Maccari et al., 2023). Nesse contexto, a transformação digital depende da articulação entre liderança, cultura organizacional, governança e gestão de *stakeholders* (Haug et al., 2023; Yadav, 2024). No caso analisado, a substituição da alta administração acelerou a implantação do sistema, porém introduziu gestores com baixa experiência em Tecnologia da Informação (TI), que passaram a adotar práticas tradicionais de controle incompatíveis com a dinâmica adaptativa do projeto, cenário semelhante ao descrito por Patanakul e Rufo-McCarron (2018). Diante desse cenário, este relato técnico propõe como principal produto um Protocolo de Mediação de Conflitos entre *stakeholders*, estruturado a partir das evidências empíricas do caso e fundamentado na literatura especializada, com o propósito de apoiar a gestão de projetos ágeis em organizações públicas submetidas a transições de liderança.

Perante essa situação, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Como gerenciar *stakeholders* sem conhecimento técnico em projetos de desenvolvimento de software conduzidos por metodologias ágeis em organizações públicas marcadas por transições de liderança? Para responder a essa pergunta, este estudo tem por objetivo geral analisar os mecanismos de mediação empregados na gestão dos conflitos entre *stakeholders* com baixo amadurecimento técnico em TI no setor público, especificamente em cenários de rotatividade de gestores.

Parte-se da proposição de que a substituição de gestores técnicos por lideranças com perfil tradicional tende a intensificar conflitos decorrentes de diferenças de linguagem, expectativas e formas de gestão. Pressupõe-se que a atuação do gestor da empresa contratada e a comunicação horizontal entre profissionais de nível intermediário contribuam para reduzir esses conflitos.

Embora a literatura discuta os desafios da adoção de metodologias ágeis no setor público, ainda são limitadas as evidências empíricas sobre mecanismos de mediação capazes de reduzir conflitos entre *stakeholders* durante transições de liderança. Este relato contribui para essa lacuna ao analisar um caso real de transformação digital em um órgão público.

Para responder ao objetivo proposto, este relato adota abordagem qualitativa baseada em observação participante, três entrevistas semiestruturadas e análise segundo a lógica CIMO

(Contexto, Intervenção, Mecanismos e Resultados). Como principal produto técnico, propõe um Protocolo de Mediação de Conflitos entre s*takeholders*, fundamentado nas evidências empíricas e na literatura especializada, com potencial de aplicação em projetos públicos de tecnologia sujeitos à rotatividade de lideranças.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O aparato científico que fundamenta este relato técnico está organizado em quatro eixos temáticos: gestão de *stakeholders*, transformação digital, metodologias tradicionais de gestão de projetos e metodologias ágeis de gestão de projetos. Esses referenciais sustentam a análise do contexto organizacional, dos conflitos observados entre *stakeholders* e dos mecanismos empregados durante a execução do projeto.

2.1 Gestão de *Stakeholders*

A gestão de *stakeholders* em organizações públicas assume papel central devido à coexistência de múltiplos atores, diferentes expectativas e frequentes mudanças de liderança. Nesse ambiente, desafios relacionados à comunicação, processos institucionais e tomada de decisão tornam essencial a adoção de práticas capazes de alinhar interesses, reduzir conflitos e assegurar a continuidade dos projetos (Gasik, 2016).

Além da identificação e classificação dos *stakeholders*, a literatura destaca que o gerenciamento desses atores deve ser entendido como um processo contínuo de construção e manutenção de relacionamentos ao longo do ciclo de vida do projeto. Segundo Eskerod e Jepsen (2013), o sucesso dos projetos depende não apenas da análise dos interesses e níveis de influência dos *stakeholders*, mas também da capacidade do gerente de projetos em promover comunicação, confiança e engajamento entre os diferentes grupos envolvidos. Essa perspectiva é particularmente relevante em organizações públicas, onde existe multiplicidade de interesses institucionais e frequentes mudanças de liderança que podem alterar as expectativas e prioridades relacionadas aos projetos.

De acordo com Eskerod e Larsen (2018), o comportamento dos *stakeholders* não pode ser compreendido apenas pela pergunta "o que eu ganho com isso?", pois fatores históricos, culturais, organizacionais e sociais também influenciam suas decisões, contrapondo a literatura tradicional de gestão de projetos que adota uma visão reducionista, focada apenas nos interesses imediatos dos indivíduos em relação ao projeto. Como alternativa, os autores propõem o conceito das "sombras do contexto", que explica que alguns comportamentos dos *stakeholders* podem ser influenciados por suas experiências passadas, expectativas futuras, relacionamentos paralelos, valores organizacionais e redes sociais das quais participam.

2.2 Transformação Digital em Projetos de Tecnologia no Setor Público

A transformação digital compreende mudanças organizacionais que ultrapassam a simples adoção de tecnologias, reconfigurando processos, a circulação das informações e a forma como as organizações geram valor (Haug et al., 2023). No setor público, sua implementação depende não apenas de recursos tecnológicos, mas também de fatores como liderança, cultura organizacional, capacitação dos profissionais e gestão dos *stakeholders* (Soesanto & Rumbekwan, 2026). Convém destacar que a sustentabilidade desse processo de

mudança depende da manutenção de princípios de colaboração e adaptação contínua entre as equipes envolvidas, sob risco de fragilização da própria iniciativa tecnológica (Eder et al., 2015), bem como da articulação entre dimensões técnicas, organizacionais e institucionais que caracterizam experiências de mudança digital bem-sucedidas em contextos públicos (Gudmundsdottir et al., 2024).

No caso analisado, a substituição dos relatórios manuscritos por um sistema informatizado representa uma iniciativa de transformação digital voltada ao aprimoramento da qualidade das informações organizacionais e da capacidade de monitoramento e tomada de decisão. Entretanto, a mudança de liderança e as diferenças de visão sobre prioridades e mecanismos de controle produziram tensões que extrapolaram a dimensão tecnológica, afetando a condução do projeto.

2.3 Metodologias Tradicionais de Gestão de Projetos

A gestão tradicional de projetos caracteriza-se por fases estruturadas, nas quais o escopo é definido e planejado antes da execução das atividades, buscando o controle de prazo, custo e qualidade (Carvalho & Rabechini Jr., 2011). No contexto das organizações públicas, entretanto, a condução dos projetos costuma ocorrer em ambientes marcados por exigências de conformidade legal, múltiplos níveis hierárquicos e a influência de diferentes *stakeholders*, fatores que podem tornar os processos decisórios mais complexos e demandar maior atenção à gestão dos *stakeholders* (Kerzner, 2017).

Dessa forma, o gerente de projetos deve atuar como facilitador da comunicação entre os diferentes *stakeholders*, reduzindo ruídos e promovendo o entendimento comum acerca das restrições técnicas, dos objetivos e dos impactos das decisões tomadas ao longo do projeto (Kerzner, 2017). Em ambientes organizacionais marcados pela existência de práticas tradicionais de gestão e metodologias ágeis, é importante criar mecanismos capazes de conciliar as expectativas da alta gestão com a dinâmica de trabalho das equipes técnicas.

2.4 Metodologias Ágeis de Gestão de Projetos

Embora as metodologias ágeis sejam amplamente utilizadas no desenvolvimento de softwares, sua adoção em organizações públicas pode apresentar desafios específicos relacionados às características institucionais desses ambientes. Nesse contexto, Patanakul e Rufo-McCarron (2018) destacam que a transição para abordagens ágeis em programas governamentais frequentemente envolve dificuldades de adaptação organizacional, resistência à mudança e tensões entre mecanismos tradicionais de controle e formas de trabalho mais colaborativas. Nesse sentido, Castro, Bahli, Figueiredo e Barcaui (2023) demonstram que a confiança mútua estabelecida entre os membros da equipe constitui um importante preditor do sucesso dos projetos, reforçando a importância de relações colaborativas para o alcance dos resultados pretendidos.

A transição para práticas ágeis em órgãos públicos exige uma reconfiguração compatível com as mudanças de paradigmas da governança na era digital (Dunleavy et al., 2006). Contudo, essa mudança não ocorre de forma linear ou isenta de conflitos. Em organizações caracterizadas por estruturas hierárquicas rígidas, elevada exigência de conformidade legal e mecanismos formais de controle, a implementação de abordagens

adaptativas frequentemente colide com práticas administrativas tradicionais baseadas na centralização decisória e na previsibilidade dos processos (Mergel, 2016). Nesse contexto, o gerenciamento ágil em ambientes públicos regulados impõe tensões estruturais inevitáveis, uma vez que os mecanismos de controle externo, a fragmentação de responsabilidades e as exigências de prestação de contas tendem a restringir a autonomia necessária às equipes técnicas. Como argumenta Yadav (2024), essas condições demandam estratégias intermediárias de governança capazes de conciliar a flexibilidade requerida pelas metodologias ágeis com as necessidades de controle próprias do setor público.

3 MÉTODO DE PRODUÇÃO TÉCNICA

Para responder à questão de pesquisa, este relato técnico foi estruturado em consonância com o protocolo para elaboração de relatos de produção técnica proposto por Biancolino et al. (2012) e aplicado por Maccari, Penha e Oliveira (2023). Adotou-se a lógica CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos e Resultados) como lente analítica e integradora, utilizando uma abordagem qualitativa baseada na observação participante, complementada por três entrevistas semiestruturadas, sendo os entrevistados 1 e 3 membros do órgão público, e o entrevistado 2 membro da equipe técnica da empresa contratada, e interpretada à luz da literatura especializada.

A coleta de dados ocorreu por meio da observação participante realizada entre janeiro de 2025 e março de 2026, período em que o pesquisador acompanhou diretamente o cotidiano do projeto e as interações entre o departamento de tecnologia do setor público e a empresa contratada, por meio de observações das tensões geradas com as mudanças e o ritmo impostos pelos *stakeholders*, as dificuldades para alinhamento e resolução de problemas técnicos entre as diferentes seções do departamento, e como isso impactava no desenvolvimento do *software*. A inserção prévia do pesquisador na unidade organizacional, decorrente de sua atuação profissional nos anos anteriores, contribuiu para a compreensão do contexto institucional, mas os dados considerados para análise restringiram-se ao período delimitado da pesquisa. Adicionalmente, realizaram-se três entrevistas com membros da equipe técnica de desenvolvimento, conduzidas com base em roteiro semiestruturado. Antes da realização das entrevistas, os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O roteiro de entrevista e o TCLE não integram este relato técnico, mas estão disponíveis mediante solicitação. O roteiro de entrevista originalmente havia sido elaborado para investigar riscos tecnológicos da infraestrutura. Entretanto, diante das restrições institucionais decorrentes da mudança de liderança, o instrumento foi reinterpretado para analisar aspectos relacionados à interação entre equipes, processos decisórios e gestão de *stakeholders*, mantendo aderência aos objetivos deste relato.

No caso analisado, embora o roteiro tivesse sido originalmente concebido para investigar riscos tecnológicos da infraestrutura, a observação participante realizada ao longo de quatorze meses evidenciou que os conflitos entre *stakeholders* decorrentes da mudança de liderança constituíam um fenômeno mais amplo e relevante para o problema de pesquisa do que o inicialmente previsto. Essa reinterpretação constituiu uma decisão metodológica deliberada, compatível com a natureza qualitativa e emergente da pesquisa. Conforme argumenta Flick (2009), o roteiro semiestruturado deve ser compreendido como um instrumento flexível, passível de adaptação à medida que fenômenos relevantes emergem durante o trabalho de campo. Nesse contexto, a observação participante ao longo de todo o

projeto permitiu compensar as limitações do roteiro originalmente elaborado, fornecendo evidências suficientes para redirecionar o foco analítico das entrevistas. Assim, a reorientação do instrumento não representou uma alteração dos objetivos do estudo, mas o aprofundamento de um fenômeno empiricamente identificado durante a investigação, preservando a coerência entre o problema de pesquisa, os dados produzidos e a lógica analítica adotada.

3.1 Posição do Pesquisador e Reflexividade

A opção pela observação participante justifica-se, em primeiro lugar, por razões de natureza contextual. As autorizações internas para o acesso formal a documentos e para a realização de entrevistas com múltiplos *stakeholders* haviam sido pré-acordadas com a liderança vigente no início da pesquisa, gestão que foi posteriormente substituída em decorrência de mudanças na cúpula da organização. Os requerimentos formais foram renovados junto aos novos gestores, mas permaneceram sem resposta institucional em razão das sucessivas trocas de comando. Tais alterações de governança e a instabilidade institucional delas decorrente constituem, elas próprias, o objeto central de análise deste relato, o que evidencia a coerência entre as restrições documentais enfrentadas e o fenômeno investigado. Desse cenário de acesso restrito resultou a realização de apenas três entrevistas, limitação reconhecida deste estudo. Tratando-se de um estudo de caso qualitativo, o objetivo central reside em compreender os mecanismos de mediação e confrontá-los com a literatura, em vez de buscar a saturação amostral. A combinação da observação participante com entrevistas e a matriz CIMO fortalece a consistência interpretativa. Assim, em alinhamento a Yin (2015), os achados são propostos como generalizações analíticas aplicáveis a contextos análogos, e não como inferências estatísticas.

A segunda razão, de natureza metodológica, decorre do fato de que a observação participante, em pesquisas qualitativas, permite acessar aspectos da realidade organizacional dificilmente capturados por documentos formais, favorecendo a compreensão de práticas cotidianas e de processos informais de tomada de decisão (Minayo, 2012). Em estudos de caso, essa estratégia também constitui uma importante fonte de evidência por possibilitar ao pesquisador acompanhar diretamente os processos organizacionais e as interações entre os diferentes atores em seu contexto real (Yin, 2015). Essa adequação confirmou-se no contexto analisado, uma vez que parte significativa das negociações voltadas à resolução dos conflitos ocorreu de maneira informal, sem registro nos documentos institucionais.

Quadro 1 – *Sistematização do Modelo CIMO no Estudo*

Dimensão CIMO	**Operacionalização no Caso Estudado**
Contexto (C)	Setor público hierarquizado; transição para liderança de perfil tradicional e político em 2025; baixo conhecimento técnico da cúpula.
Intervenção (I)	Substituição de relatórios operacionais manuscritos por sistema informatizado via metodologia ágil.
Mecanismos (M)	Atuação do gestor da contratada (tradução de requisitos) e comunicação horizontal informal dos funcionários do setor público de nível intermediário.
Resultados (O)	Entrega e homologação do *software*; mitigação dos conflitos políticos; continuidade das entregas operacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A dupla condição do autor que atua simultaneamente como funcionário lotado no departamento estudado e como pesquisador desperta tensões epistemológicas inerentes à pesquisa qualitativa e à observação participante. Se por um lado, a inserção prévia do pesquisador no ecossistema da organização garante um acesso privilegiado à cultura local, aos fluxos informais e à linguagem dos atores, por outro lado, a proximidade com o objeto eleva o risco de subjetividade e viés de confirmação na interpretação dos fatos.

Buscou-se mitigar potenciais vieses por meio da triangulação entre os dados da observação participante, as falas dos entrevistados e o referencial teórico especializado, em consonância com a estratégia proposta por Minayo (2012). Reconhece-se, contudo, que a impossibilidade de acesso formal a documentos institucionais e a limitação a três entrevistados restringiram o alcance dessa triangulação. Diante dessa base empírica delimitada, o estudo fortalece a credibilidade dos achados ao adotar a generalização analítica, articulando as evidências empíricas ao referencial teórico sobre gerenciamento ágil no setor público. Nessa perspectiva, Patanakul e Rufo-McCarron (2018) argumentam que a adoção de abordagens ágeis em organizações públicas depende da adaptação às características institucionais, aos processos decisórios e às restrições organizacionais, exigindo análises contextualizadas que privilegiem a compreensão dos fenômenos em seu ambiente real. De forma convergente, Yadav (2024) destaca que a geração de conhecimento sobre a implementação da agilidade no setor público ocorre pela consolidação de evidências empíricas contextualizadas, capazes de ampliar e refinar proposições teóricas aplicáveis a diferentes realidades organizacionais. Assim, em consonância com Yin (2015), este estudo busca contribuir para a expansão e o refinamento da teoria por meio da generalização analítica, e não da generalização estatística.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos permitiram não apenas compreender os mecanismos de mediação presentes no caso estudado, mas também sistematizá-los em um Protocolo de Mediação de Conflitos entre *stakeholders*, concebido como o principal produto técnico deste relato. A análise a seguir integra o contexto organizacional, as evidências empíricas observadas durante a intervenção e sua interpretação à luz da literatura especializada.

A organização analisada compreende um órgão público que atende todos os municípios do estado de São Paulo, que possui uma estrutura administrativa hierarquizada, sendo regido por leis e regulamentos institucionais, possuindo uma cultura organizacional tradicional. A intervenção ocorreu em seu departamento de tecnologia, responsável pelo desenvolvimento e manutenção de seus sistemas corporativos. Diferente do setor privado, no qual a ocupação de cargos ocorre, em regra, pelas qualificações técnicas de seus funcionários, a ascensão funcional nessa instituição dá-se pela progressão de carreira. Consequentemente, o preenchimento de cargos de liderança pode decorrer de deliberações e conveniências de caráter político da alta cúpula, e não necessariamente de competências na área de atuação. Conforme registrado durante a observação participante, até meados de 2025, esse setor público tendia a alocar gestores com alguma experiência prévia ou familiaridade na área de atuação. No caso da unidade de tecnologia, essa prática assegurava uma relativa continuidade administrativa e a manutenção de uma linguagem técnica mais alinhada entre a liderança e o corpo técnico.

O projeto analisado teve como objetivo automatizar os relatórios de serviços e atendimentos, problema conhecido pela instituição, mas que permaneceu sem solução durante anos em razão da baixa priorização organizacional. Como a organização não possuía equipe própria de desenvolvimento, a solução foi desenvolvida por uma empresa especializada, contratada para prestação de serviços pelo departamento de tecnologia do órgão público, que utilizava metodologias ágeis. A mudança de perfil dos *stakeholders* técnicos por pessoas sem experiência prévia na área de tecnologia, modificou significativamente a dinâmica de relacionamento com a equipe técnica.

Conforme evidenciado durante a observação participante, a empresa contratada já atuava havia alguns anos junto ao departamento de tecnologia, estabelecendo uma relação de trabalho consolidada com gestores de perfil técnico. Após a alteração da alta administração em 2025, entretanto, foram nomeados gestores sem conhecimento técnico ou familiaridade com o desenvolvimento de software. Segundo os registros produzidos durante a observação participante e posteriormente corroborados pelas entrevistas, essa mudança alterou significativamente a condução do projeto, passando a predominar cobranças verticais, alterações frequentes de escopo e centralização das decisões. Um dos entrevistados sintetizou esse cenário ao afirmar que: "*Cada pessoa tem um jeito né de administrar, né por ser um órgão público e [Organização] então tem, né? Eu acho que mais impacta por exemplo é a pessoa de início ela não ter a visão do todo né do Parque de banco de dados da administração do gerenciamento do dado em si.”* (Entrevistado 2, 2026). Sob a perspectiva de Eskerod e Jepsen (2013), essas dificuldades decorreram menos de divergências sobre a solução tecnológica e mais da ruptura das relações estabelecidas entre *stakeholders* que passaram a possuir expectativas, experiências e formas distintas de compreender o projeto.

Essa ruptura também contribuiu para o enfraquecimento das práticas ágeis adotadas pela empresa contratada. Os registros de campo indicam que os novos gestores passaram a conduzir o projeto segundo uma lógica predominantemente tradicional, priorizando o controle rígido de prazos e escopo em detrimento da flexibilidade inerente ao desenvolvimento ágil. O Entrevistado 2 explicitou os problemas causados por essas mudanças ao afirmar: “*Essas mudanças constantes não deixa a pessoa ela chegar, ela se situar, ela entender o mundo banco de dados [Organização], né? Então aí acaba que o que a pessoa fica muito querendo atacar pontos é coisas pontuais, apagar incêndio, ou tá com problema de lentidão no seu [Sistema], você vai lá e resolve o problema ou tá com problema de armazenamento, você vai lá e você resolve esse problema aí.”*, evidenciando que o imediatismo imposto dificultava o planejamento e favorecia decisões reativas. Esse comportamento encontra respaldo nas "sombras do contexto" propostas por Eskerod e Larsen (2018), segundo as quais experiências organizacionais anteriores influenciam diretamente a forma como diferentes stakeholders interpretam e conduzem os projetos.

Durante a observação participante também foi possível acompanhar situações em que decisões passaram a ser conduzidas por uma lógica essencialmente hierárquica, em contraste com a dinâmica anteriormente estabelecida entre a equipe técnica e a empresa contratada. Essa percepção foi confirmada pelos entrevistados, especialmente quando um deles afirmou que *"na [Organização] vai na base do fórceps, no vai que tô mandando. Com a gente funciona, mas quando falamos com a empresa é diferente, tem contrato, os funcionários são [pessoas contratadas]"* (Entrevistado 1, 2026). Sob essa perspectiva, observa-se a manifestação da sombra política descrita por Eskerod e Larsen (2018), evidenciada tanto pela substituição da

liderança quanto pela redefinição das prioridades organizacionais decorrentes da nova administração. Como consequência prática dessa postura, observaram-se alterações unilaterais de prioridades, redução arbitrária dos prazos planejados nas sprints e a supressão de etapas consideradas cruciais pela equipe, como a análise prévia de riscos. O entrevistado 2 descreveu o clima gerado por essa cobrança imediatista e como ela induzia ao erro ao falar: "*É eu acredito que assim na pressão, na pressa, né? Tem até o ditado que fala né? Que o apressado come cru, né? E a gente come, né? Comia muito cru, né?"*.

O desfecho mais crítico desse processo ocorreu durante a fase de homologação do sistema, pois a pressão por entregas imediatas levou à implantação do sistema sem o adequado dimensionamento da infraestrutura tecnológica, ocasionando um quase-incidente relacionado à capacidade de armazenamento dos servidores responsáveis por sustentar sistemas críticos da organização. Esse episódio evidencia como a supressão de práticas fundamentais de gerenciamento de riscos pode comprometer a sustentabilidade operacional do projeto. Os achados corroboram as contribuições de Eder et al. (2015) e de Patanakul e Rufo-McCarron (2018), ao demonstrarem que a tentativa de impor controles tradicionais sobre projetos conduzidos por abordagens ágeis tende a ampliar vulnerabilidades operacionais, especialmente em organizações públicas sujeitas a mudanças frequentes de liderança.

Apesar dessas dificuldades, as observações realizadas ao longo do projeto permitiram identificar dois mecanismos que contribuíram para reduzir os impactos da crise. O primeiro consistiu na atuação do gestor da empresa contratada como intermediador entre a equipe técnica e os novos *stakeholders*, melhorando a comunicação e traduzindo as restrições técnicas para uma linguagem compreensível pela alta administração. Esse mecanismo converge com Kerzner (2017), ao evidenciar o papel do gerente de projetos como agente de integração entre diferentes interesses organizacionais.

O segundo mecanismo correspondeu à comunicação horizontal e informal entre os profissionais de nível intermediário da organização, que ocorreu devido a um cenário de atropelo institucional e lentidão dos fluxos burocráticos formais, agindo como uma ponte para contornar as crises, e permitindo um contato entre todas as seções envolvidas no projeto, conforme relatado por um membro da equipe: *"Com certeza, porque a gente parava ali entre uma call e outra, um problema e outro, ia ali no café, aí conversava: vamos tentar discutir, tentar resolver. [...] O tempo que eu tinha para trocar ideia era onde eu conseguia resolver aquela pendência que tava travada [...]."* (Entrevistado 3, 2026),

Sob a perspectiva da transformação digital, os resultados indicam que os principais desafios observados transcenderam a implementação da solução tecnológica. Conforme argumentam Haug et al. (2023), iniciativas dessa natureza dependem da integração entre liderança, cultura organizacional, governança e gestão de stakeholders. Essa interpretação converge com Soesanto e Rumbekwan (2026), que identificam a *capacidade* institucional, a liderança e a coordenação entre *stakeholders* como fatores determinantes para o sucesso da transformação digital em organizações públicas. No caso analisado, os conflitos decorreram menos da tecnologia empregada e mais das dificuldades institucionais para coordenar interesses, prioridades e processos decisórios ao longo da execução do projeto. Ainda assim, a entrega satisfatória do sistema sugere que os mecanismos de mediação identificados contribuíram para preservar a continuidade do projeto, constituindo a base empírica para a

elaboração do Protocolo de Mediação de Conflitos entre *stakeholders* apresentado na seção seguinte.

5 PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ENTRE *STAKEHOLDERS*

Para além da intervenção prática realizada no ambiente organizacional, representada pelo desenvolvimento e implantação do software de relatórios operacionais, o produto técnico resultante desta pesquisa é o Protocolo de Mediação de Conflitos entre *stakeholders*. Os resultados obtidos por meio da observação participante, das entrevistas e da análise fundamentada na lógica CIMO permitiram sistematizar este protocolo de mediação, destinado a apoiar a gestão de conflitos entre *stakeholders* em projetos ágeis desenvolvidos em organizações públicas submetidas a mudanças de liderança. O protocolo sintetiza os mecanismos observados durante o estudo e os organiza em uma sequência operacional passível de adaptação a contextos institucionais semelhantes. Seu objetivo é reduzir conflitos decorrentes de diferenças de linguagem, expectativas e modelos de gestão entre *stakeholders* técnicos e gestores com baixo conhecimento técnico, favorecendo a continuidade dos projetos, a preservação dos princípios das metodologias ágeis e a institucionalização de uma governança adaptativa.

Quadro 2 – *Protocolo de Mediação de Conflitos entre Stakeholders em Projetos Ágeis durante Transições de Liderança*

Etapa	**Dimensão CIMO**	**Objetivo**	**Ações recomendadas**	**Responsáveis**	**Resultado esperado**	**Evidência empírica**
1. Identificação da mudança de *stakeholders*	Contexto (C)	Detectar alterações na liderança ou nos atores com influência sobre o projeto	Identificar novos gestores, mapear seu nível de conhecimento técnico e compreender suas expectativas em relação ao projeto	Gestor do projeto e equipe técnica	Atualização do mapa de *stakeholders*	Observação participante e Entrevistado 2: alteração de prioridades e tomada de decisão após troca de liderança. Ancorado em Eskerod e Jepsen (2013).
2. Diagnóstico dos riscos de governança	Contexto (C)	Antecipar conflitos decorrentes da mudança de liderança	Avaliar impactos sobre escopo, prioridades, cronograma, comunicação e tomada de decisão	Gestor do projeto, equipe técnica e gestores intermediários	Identificação dos riscos decorrentes da transição	Observação participante: alterações de escopo, centralização decisória e supressão de análise de riscos. Ancorado em Eskerod e Larsen (2018).
3. Tradução técnico-gerencial	Mecanismo (M)	Reduzir diferenças de linguagem entre gestores e equipe técnica	Converter restrições técnicas, progresso das *sprints* e riscos em informações compreensíveis para a alta administração	Gestor do projeto da empresa contratada	Maior alinhamento entre expectativas gerenciais e limitações técnicas	Observação participante e Entrevistado 2: gestor contratado como intermediador entre equipe técnica e alta administração. Ancorado em

						Kerzner (2017).
4. Fortalecimento da comunicação horizontal	Mecanismo (M)	Favorecer a circulação de informações críticas entre as equipes	Estimular a interação entre profissionais de nível intermediário das diferentes áreas envolvidas, promovendo o compartilhamento de informações e a resolução colaborativa de problemas	Equipe técnica e gestores intermediários	Redução de retrabalho e maior rapidez na solução de conflitos	Observação participante e Entrevistado 3: resolução informal de problemas por profissionais intermediários. Ancorado em Maccari et al. (2023) e Yadav (2024).
5. Validação das decisões críticas	Intervenção (I)	Preservar práticas essenciais da governança do projeto	Garantir que alterações de escopo, cronograma ou infraestrutura sejam precedidas por análise técnica e avaliação de riscos	Gestores do projeto, equipe técnica e alta administração	Redução de decisões imediatistas e prevenção de incidentes operacionais	Quase-incidente de infraestrutura na homologação por supressão de análise de riscos (Obs. participante). Ancorado em Eder et al. (2015) e Patanakul e Rufo-McCarron (2018).
6. Monitoramento contínuo	Intervenção (I)	Acompanhar os efeitos das ações implementadas	Revisar periodicamente conflitos, riscos, comunicação e desempenho do projeto, promovendo ajustes sempre que necessário	Todos os *stakeholders* envolvidos	Continuidade do projeto e fortalecimento da governança colaborativa	Acompanhamento contínuo derivado do quase-incidente para mitigar riscos recorrentes (Obs. participante). Ancorado em Haug et al. (2023) e Yadav (2024).

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O protocolo proposto representa a sistematização prática dos mecanismos de mediação identificados ao longo deste relato técnico. Diferentemente de um modelo prescritivo, trata-se de um instrumento orientador, construído a partir da experiência observada em um projeto real de transformação digital no setor público. Sua aplicação poderá ser adaptada às características organizacionais de cada instituição, especialmente em ambientes marcados por elevada rotatividade de lideranças, estruturas hierarquizadas e desenvolvimento de soluções tecnológicas por meio de metodologias ágeis. Dessa forma, o protocolo constitui o principal produto técnico decorrente desta pesquisa, transformando as evidências empíricas obtidas em um instrumento passível de utilização por gestores de projetos e organizações públicas em contextos semelhantes.

A construção desse protocolo decorre diretamente das evidências empíricas analisadas ao longo deste relato técnico. As etapas 1 e 2 originam-se da constatação de que a substituição da liderança modificou o perfil dos *stakeholders*, as prioridades organizacionais e os riscos de

governança, tornando necessária a identificação precoce dessas mudanças e de seus impactos sobre o projeto. As etapas 3 e 4 fundamentam-se nos mecanismos de mediação observados durante a intervenção, especialmente na atuação do gestor da empresa contratada como tradutor técnico-gerencial entre a equipe de desenvolvimento e a alta administração, bem como na comunicação horizontal estabelecida entre os profissionais de nível intermediário para reduzir conflitos, compartilhar informações críticas e preservar a continuidade das atividades. Por sua vez, as etapas 5 e 6 encontram respaldo no quase-incidente de infraestrutura ocorrido durante a homologação, provocado pela supressão da análise de riscos sob pressão por entregas imediatas. Esse episódio evidenciou empiricamente a necessidade de institucionalizar mecanismos de validação das decisões críticas e de monitoramento contínuo dos riscos, de modo a fortalecer a governança do projeto durante transições de liderança e reduzir a probabilidade de recorrência de situações semelhantes em contextos organizacionais análogos.

6 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O presente relato técnico analisou as tensões organizacionais decorrentes do desenvolvimento de um projeto de transição de registros manuais para um sistema informatizado em um departamento de tecnologia pública submetido à substituição de liderança técnica por gestores com perfil tradicional. Os achados indicam que essa transição intensificou conflitos entre *stakeholders*, suprimiu etapas críticas de governança, no caso a análise de riscos, culminando em um quase-incidente de infraestrutura na fase de homologação. A continuidade do projeto foi viabilizada por dois mecanismos de mediação emergentes: a atuação do gestor da empresa contratada como tradutor técnico-gerencial e a comunicação horizontal informal entre profissionais de nível intermediário. Os resultados reforçam que a transformação digital em organizações públicas não se restringe à adoção de tecnologias, mas depende da capacidade institucional de articular *stakeholders*, conciliar lógicas gerenciais e sustentar mecanismos de governança durante períodos de transição de liderança.

Além de contribuir para a compreensão dos conflitos entre *stakeholders* em projetos ágeis no setor público, este relato amplia o debate sobre mecanismos de mediação em contextos de transição de liderança. Os achados demonstram que a continuidade dos projetos depende não apenas das práticas ágeis adotadas, mas da existência de atores capazes de traduzir diferentes lógicas de gestão técnica e gerencial articulando expectativas divergentes entre *stakeholders* ao longo do ciclo de vida do projeto. Esse achado estende o conceito de “sombras do contexto” (Eskerod & Larsen, 2018), ao evidenciar que tais sombras não apenas condicionam comportamentos, mas demandam mecanismos ativos de mediação para que projetos ágeis sobrevivam a transições institucionais.

A partir da experiência relatada, recomenda-se a organizações públicas e empresas contratadas que enfrentem situações semelhantes a instituição formal de um papel de mediação técnico-gerencial junto ao gestor de projetos da contratada, de modo que essa função não dependa exclusivamente de iniciativas informais. Sugere-se, ainda, a criação de canais estruturados de comunicação horizontal entre os profissionais de nível intermediário, capazes de antecipar riscos operacionais e de infraestrutura durante períodos de transição de liderança, reduzindo a dependência de redes pessoais constituídas de maneira informal. Por fim, recomenda-se a manutenção de etapas mínimas de governança, como a análise prévia de riscos, mesmo sob pressão por entregas imediatas impostas por novas lideranças, de modo a preservar

a sustentabilidade técnica dos projetos ágeis em ambientes públicos sujeitos a rotatividade gerencial.

O produto técnico desenvolvido demonstra aderência ao campo da Gestão de Projetos ao propor um protocolo estruturado para mediação de conflitos entre *stakeholders* em projetos públicos de tecnologia submetidos a transições de liderança. Fundamentado na gestão de *stakeholders* (Eskerod & Larsen, 2018), na função mediadora do gerente de projetos (Kerzner, 2017), nas estratégias intermediárias de governança ágil (Yadav, 2024) e nos desafios da transformação digital no setor público (Haug et al., 2023), o protocolo foi construído a partir de evidências empíricas obtidas em um contexto organizacional real. Os resultados sugerem que os mecanismos identificados contribuíram para preservar a continuidade do desenvolvimento do software, mesmo diante da supressão de etapas críticas de governança e do quase-incidente de infraestrutura ocorrido durante a homologação, culminando na implantação do sistema informatizado em substituição aos registros operacionais manuscritos.

Os resultados também evidenciam a elevada complexidade do contexto analisado, caracterizada pela interação simultânea de fatores relacionais, institucionais e técnicos. Na dimensão relacional, observou-se a coexistência entre uma empresa contratada orientada por metodologias ágeis e gestores públicos recém-nomeados, cuja atuação estava fundamentada em práticas tradicionais de comando e controle. Na dimensão institucional, a elevada rotatividade das lideranças alterou prioridades e dificultou a estabilidade dos processos decisórios ao longo da execução do projeto. Já na dimensão técnica, a supressão da análise de riscos sob pressão por entregas imediatas culminou em um quase-incidente de infraestrutura durante a homologação do sistema. Sob essa perspectiva, os mecanismos de mediação identificados mostraram-se relevantes justamente por atuarem de forma integrada sobre essas diferentes dimensões de complexidade, reforçando que os desafios observados extrapolaram aspectos estritamente tecnológicos e envolveram elementos de governança, gestão de *stakeholders* e transformação digital discutidos por Eskerod e Larsen (2018), Haug et al. (2023) e Yadav (2024).

A principal contribuição do produto consiste em integrar referenciais consolidados em uma proposta operacional aplicável à gestão de projetos públicos de tecnologia. Embora sua inovação seja de natureza incremental, o protocolo amplia a compreensão das “sombras do contexto” ao evidenciar, com base em um caso empírico, que esses fatores não apenas condicionam o comportamento dos *stakeholders*, mas também demandam mecanismos ativos de mediação para preservar a continuidade de projetos desenvolvidos em ambientes institucionais sujeitos à elevada rotatividade gerencial. Os mecanismos sistematizados apresentam potencial de aplicação em organizações públicas que executem projetos de desenvolvimento de software por meio de empresas contratadas e convivam com estruturas hierárquicas centralizadas, coexistência entre práticas tradicionais e metodologias ágeis e frequentes mudanças de liderança. Contudo, por derivar de um estudo de caso único, sua transferência para outros contextos deve considerar as especificidades culturais, contratuais e organizacionais de cada instituição, em consonância com a lógica de generalização analítica proposta por Yin (2015).

Como limitação deste estudo, aponta-se a impossibilidade de entrevistar *stakeholders* da alta administração e o gestor da empresa contratada, ficando restrita a três participantes, sendo dois servidores do órgão público e um profissional da equipe técnica da empresa

contratada, devido ao cenário de fechamento institucional e alta rotatividade da cúpula diretiva. Para agendas de pesquisas futuras, sugere-se ampliar o número de estudos, e o perfil dos entrevistados, abordando funcionários públicos de diferentes níveis e os membros da equipe de desenvolvimento do projeto.

Declaração de uso de inteligência artificial

Este trabalho utilizou ferramenta de Inteligência Artificial Generativa para apoio em revisão linguística, organização textual e aprimoramento editorial. Todo o conteúdo foi revisado criticamente pelos autores, que assumem integral responsabilidade pelo manuscrito submetido.

Referências

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

Carvalho, M. M., & Rabechini, Jr. (2011). Fundamentos em gestão de projetos: Construindo competências para gerenciar projetos (3ª ed.). Atlas.

Castro, M., Bahli, B., Figueiredo, R., & Barcaui, A. (2023). Forecasting project success through project team trust: Brazilian empirical study. Procedia Computer Science, 219, 706–713. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.463.

Conforto, E. C., Amaral, D. C., Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. International Journal of Project Management, 34(4), 660–674. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead Long live digital-era governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 16(3), 467–494. https://doi.org/10.1093/jopart/mui057.

Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. (2015). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Produção = Production*, 25(3), 482–497. https://doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021.

Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2013). Project Stakeholder Management (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315245881.

Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept of “shadows of the context”. International Journal of Project Management, 36(1), 161–169. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.003.

Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa (3ª ed., J. E. Costa, Trad.). Artmed. ISBN 978-8536317113.

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.

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. (2023). 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.

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.

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. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. Government Information Quarterly, 33(3), 516–523. https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004.

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

Patanakul, P., & Rufo-McCarron, R. (2018). Transitioning to agile software development: Lessons learned from government-contracted program. The Journal of High Technology Management Research, 29(2), 181–192. https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.10.002.

Soesanto, H., & Rumbekwan, M. (2026). Factors related to digital transformation in local government: A scoping review. Jurnal Wacana Politik, 11(1), Article 14. https://doi.org/10.24198/jwp.v11i1.68926.

Yadav, Y. S. (2024). When line meets agile in public service organizations: Exploring the role of felt accountability amongst line managers. Information Polity, 29(2), 179–196. https://doi.org/10.3233/IP-230057.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos (5ª ed.). Bookman.