GESTÃO DE PROJETOS E CONTINUIDADE EM TRANSIÇÕES POLÍTICAS: PRÁTICAS DE GESTÃO DE STAKEHOLDERS NA ASSISTÊNCIA SOCIAL MUNICIPAL

PROJECT MANAGEMENT AND CONTINUITY IN POLITICAL TRANSITIONS: STAKEHOLDER MANAGEMENT PRACTICES IN MUNICIPAL SOCIAL ASSISTANCE

VIVIAN APARECIDA DE MELO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RENATO PENHA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ALEXANDRE ABDALLA DUARTE SERRANO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

MURILO ZANINI DE CARVALHO
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:
FAPI - UNINOVE

GESTÃO DE PROJETOS E CONTINUIDADE EM TRANSIÇÕES POLÍTICAS: PRÁTICAS DE GESTÃO DE STAKEHOLDERS NA ASSISTÊNCIA SOCIAL MUNICIPAL

Objetivo do estudo
Analisar 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.

Relevância/originalidade
Apesar do avanço teórico sobre stakeholders e continuidade, faltam casos empíricos que articulem, de forma integrada, práticas de gestão de stakeholders à sustentação plurianual de projetos de tecnologia em governos municipais ao longo de transições políticas. Este relato preenche essa lacuna.

Metodologia/abordagem
Relato técnico estruturado pelo protocolo CIMO (Biancolino et al., 2012), com observação participante direta da gestora do projeto entre 2022 e 2026. Análise qualitativa apoiada em fontes primárias: atas, e-mails, relatórios de entrega e registros operacionais do sistema.

Principais resultados
O sistema alcançou 60.078 famílias cadastradas, 99.847 pessoas e 210.739 atendimentos, integrou todas as unidades CRAS e CREAS, ativou georreferenciamento e agendamento online, e permaneceu em operação ao longo de duas gestões municipais distintas, com mais de 30 relatórios automáticos.

Contribuições teóricas/metodológicas
Articula empiricamente os conceitos de sombras do contexto (Eskerod & Larsen, 2018), as três dimensões da confiança (Pinto et al., 2009; Oliveira & Rabechini Jr., 2019) e a continuidade em projetos públicos em um caso longitudinal de cinco anos.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece a gestores públicos e gerentes de projeto mecanismos replicáveis para sustentar projetos de tecnologia em prefeituras: entregas faseadas, vínculo a obrigações legais permanentes, capacitação contínua como construção de confiança e aproximação persistente com novas lideranças durante transições políticas.

Palavras-chave: gestão de stakeholders, continuidade de projetos, transformação digital, setor público municipal, assistência social

PROJECT MANAGEMENT AND CONTINUITY IN POLITICAL TRANSITIONS: STAKEHOLDER MANAGEMENT PRACTICES IN MUNICIPAL SOCIAL ASSISTANCE

Study purpose
To analyze how stakeholder management practices sustained the continuity of a digital transformation project in a municipal social assistance department, even amid political transitions and the initial distrust of the technical teams.

Relevance / originality
Despite theoretical advances on stakeholders and continuity, empirical cases integrating stakeholder management practices with the multi-year sustainability of technology projects in municipal governments across political transitions are scarce. This technical report addresses that gap.

Methodology / approach
Technical report structured by the CIMO protocol (Biancolino et al., 2012), based on direct participant observation by the project manager between 2022 and 2026. Qualitative analysis drawing on primary sources: minutes, e-mails, delivery reports and the system's operational records.

Main results
The system reached 60,078 registered families, 99,847 individuals and 210,739 service records, integrated all CRAS and CREAS units, enabled geo-referencing and online scheduling, and remained operational across two distinct municipal administrations, with more than 30 automated reports.

Theoretical / methodological contributions
It empirically connects the concepts of shadows of the context (Eskerod & Larsen, 2018), the three dimensions of trust (Pinto et al., 2009; Oliveira & Rabechini Jr., 2019) and continuity in public projects within a five-year longitudinal case.

Social / management contributions
It offers public managers and project managers replicable mechanisms to sustain technology projects in municipalities: phased deliveries, linkage to permanent legal obligations, continuous training as trust-building, and persistent engagement with new leaders during political transitions.

Keywords: stakeholder management, project continuity, digital transformation, municipal public, social assistance

GESTÃO DE PROJETOS E CONTINUIDADE EM TRANSIÇÕES POLÍTICAS: PRÁTICAS DE GESTÃO DE STAKEHOLDERS NA ASSISTÊNCIA SOCIAL MUNICIPAL

1 Introdução

Projetos de tecnologia no setor público municipal têm ganhado relevância crescente como instrumentos de modernização da gestão pública e de qualificação das políticas sociais. Em áreas como a 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 faz dos sistemas de informação parte da própria execução da política pública municipal.

A literatura tem avançado em pelo menos três frentes diretamente relevantes para este relato. No campo das políticas públicas, estudos mostram que a implementação efetiva depende menos da formulação normativa e mais do engajamento das equipes que operam a política no dia a dia (Lima & D'Ascenzi, 2013; Tummers & Bekkers, 2014). No campo da gestão de projetos no setor público, pesquisas indicam que projetos governamentais apresentam complexidade específica, especialmente nas dimensões de comunicação, aquisições e stakeholders, e que diferentes abordagens metodológicas são acionadas para viabilizar a transformação digital (Gasik, 2016; Gonçalves et al., 2023). No campo da gestão de stakeholders, o modelo de saliência (Mitchell, Agle & Wood, 1997) e o conceito de sombras do contexto (Eskerod & Larsen, 2018) oferecem instrumentos para compreender como os atores se comportam e como práticas estruturadas de engajamento constroem confiança ao longo do tempo (Oliveira & Rabechini Jr., 2019).

Apesar desse avanço teórico, na prática a sustentação contínua desses projetos enfrenta em duas barreiras que tendem a ocorrer simultaneamente. A primeira é estrutural: a cada quatro anos, com a troca de gestão municipal, contratos em curso correm o risco de descontinuidade, mesmo quando já entregam resultados concretos para a população (Azevedo et al., 2022). A segunda se manifesta dentro da própria organização contratante: equipes técnicas frequentemente recebem a chegada do sistema com ceticismo, fundado em experiências anteriores de implantação fracassadas e em dúvidas legítimas sobre a sustentação do projeto ao longo do tempo. Vencer essas duas questões simultaneamente, a externa, política, e a interna, de descrença, é condição para que um projeto de tecnologia se torne efetivamente parte da rotina da política pública. Nas referências reunidas para este relato, não foi identificado caso empírico que articule, de forma integrada, práticas de gestão de stakeholders à sustentação plurianual de um projeto de tecnologia em governo municipal ao longo de transições políticas. Este relato contribui com evidências de um caso real para esse campo aplicado.

É nesse contexto que este relato responde à seguinte pergunta: como as 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?

Para responder a essa pergunta, o relato descreve e analisa a implantação de um sistema de gestão de assistência social em uma prefeitura da região metropolitana de São Paulo, conduzida entre 2022 e 2026, na qual a autora atuou como gestora do projeto. A contribuição é dupla: teórica, ao articular os conceitos de sombras do contexto, dimensões da confiança e continuidade em projetos públicos em um caso empírico de longa duração; e prática, ao oferecer a gestores públicos e gerentes de projeto um conjunto de mecanismos replicáveis para a sustentação de projetos de tecnologia em prefeituras municipais. O relato está organizado nas seguintes seções: referencial teórico, metodologia, contexto do projeto, intervenção e mecanismos adotados, apresentação e análise dos resultados, e conclusão.

2 Referencial Teórico

Este capítulo apresenta os conceitos que sustentam a análise do projeto, percorrendo cinco eixos temáticos: políticas públicas, transformação digital no setor público, gestão de projetos no setor público, continuidade em projetos públicos e gestão de stakeholders, com ênfase no conceito de confiança, que atravessa todo o relato.

2.1 Políticas Públicas

A análise de políticas públicas constitui campo científico relativamente recente no Brasil: embora a prática de produzir conhecimento para apoiar decisões governamentais remonte à década de 1930, o campo se institucionalizou apenas a partir dos anos 1990, com a expansão dos cursos de pós-graduação na área (Farah, 2016). A relação entre a política formulada e o programa efetivamente implementado, no entanto, é sempre incerta: décadas de pesquisa mostram que o que acontece no nível local depende de incentivos, crenças e valores individuais que nenhum mandato legal consegue determinar integralmente (McLaughlin, 1987).

Para compreender essa distância entre formulação e execução, a literatura propõe modelos que integram três dimensões simultâneas: a hierarquia organizacional, o trabalho das burocracias locais e os valores dos profissionais envolvidos (Lima & D'Ascenzi, 2013), dimensões com ressonância direta nos projetos de tecnologia executados em equipamentos descentralizados como os CRAS e CREAS. Os profissionais que implementam políticas no dia a dia possuem um grau de autonomia, a discricionariedade, que afeta tanto o sentido que atribuem ao trabalho quanto a disposição para seguir as diretrizes estabelecidas, o que coloca o engajamento dos profissionais que operam a política no centro da implementação (Tummers & Bekkers, 2014).

No campo específico da assistência social, a implementação do SUAS (Sistema Único de Assistência Social) avançou de forma desigual entre os municípios brasileiros: prefeituras com maior capacidade administrativa obtiveram resultados mais expressivos, enquanto municípios menores ou com estruturas mais frágeis encontraram maiores dificuldades (Cavalcante & Ribeiro, 2012). Mecanismos federais de indução, como o IGD-SUAS (Índice de Gestão Descentralizada do SUAS), foram criados para estimular a qualificação da gestão municipal, mas não eliminaram as disparidades entre entes federados (Bichir, Simoni Jr. & Pereira, 2020). As tensões do pacto federativo do SUAS, especialmente quanto à distribuição de responsabilidades entre os níveis de governo, afetam de modo particular os municípios que operam sob pressão de demanda crescente com capacidade institucional ainda em consolidação (Sposati, 2015).

2.2 Transformação Digital no Setor Público

A transformação digital no setor público vai além da simples digitalização: muda a forma de trabalhar, a circulação das informações dentro da organização e o modo como o poder público se relaciona com os cidadãos (Mergel, Edelmann & Haug, 2019). No contexto da assistência social municipal, essa transformação se traduz na substituição de processos manuais e fragmentados por sistemas integrados capazes de produzir informação qualificada para a gestão, registrar atendimentos com rastreabilidade e sustentar a prestação de contas a múltiplos órgãos de controle.

A literatura distingue mudanças digitais incrementais, como a digitalização de formulários ou a automatização de tarefas isoladas, de efeitos transformadores cumulativos, que reconfiguram processos, estruturas e resultados de forma mais ampla (Haug, Dan & Mergel, 2024). No setor público, esse processo é marcado por tensões específicas: as organizações governamentais precisam conciliar a lógica das reformas digitais com suas estruturas

burocráticas estabelecidas, seus ciclos políticos e suas obrigações legais. A sustentação da transformação ao longo do tempo exige comprometimento contínuo de líderes e gestores intermediários (Gudmundsdottir et al., 2024).

No âmbito do governo local, a transformação digital enfrenta desafios próprios: nove fatores recorrentes influenciam sua trajetória, entre eles capacidades humanas, arranjos organizacionais, liderança e pressões de stakeholders externos, enquanto situações como limitações orçamentárias, baixo letramento digital das equipes e resistência cultural tendem a retardar ou comprometer o processo (Soesanto & Rumbekwan, 2026). Esse cenário é diretamente reconhecível no caso analisado, no qual as equipes técnicas dos CRAS e CREAS precisaram desenvolver novas competências ao mesmo tempo em que mantinham o atendimento cotidiano à população.

A capacidade organizacional é apontada como fator central para que a transformação digital em governos locais se concretize. Estudo comparativo em três cidades europeias evidenciou que o sucesso depende de dimensões gerenciais, culturais e técnicas que vão além da disponibilidade de tecnologia (Gascó-Hernández et al., 2022). Em uma perspectiva aplicada ao serviço público, Anggara et al. (2024) concluíram que a sustentação da transformação exige, além de tecnologia, redesenho de processos e capacitação contínua das equipes.

A relação entre gestão de projetos e transformação digital é direta: a transformação digital demanda projetos bem conduzidos para se concretizar, e os projetos de tecnologia são o principal veículo pelo qual ela se materializa na prática (Gonçalves et al., 2023). Diferentes abordagens, tradicionais, ágeis ou híbridas, são acionadas estrategicamente conforme o contexto, exigindo profissionais com competências técnicas e comportamentais específicas para navegar as tensões entre a lógica burocrática do setor público e a dinâmica própria dos projetos de tecnologia.

2.3 Gestão de Projetos no Setor Público

Projetos no setor público têm características próprias. Entre as áreas mais difíceis de gerir estão os stakeholders, as aquisições e as comunicações (Gasik, 2016). Essa especificidade exige abordagens de gestão adaptadas ao contexto institucional do setor público, no qual as estruturas burocráticas condicionam o ritmo e a forma das entregas.

A incorporação de práticas adaptativas ao setor público não é apenas uma mudança técnica, exige reformulação cultural e institucional (Mergel, 2016). No contexto brasileiro, os principais obstáculos à adoção de metodologias ágeis em órgãos públicos são os problemas com prazos, a falta de domínio da metodologia e as incertezas sobre o papel dos patrocinadores (Oliveira et al., 2020). Esses desafios reforçam a importância de abordagens híbridas que combinem estrutura contratual com flexibilidade de execução, especialmente em projetos de longa duração.

A governança dos projetos tem papel central no sucesso de projetos no setor público. O desempenho de projetos se correlaciona com a orientação da organização para os stakeholders, mais do que com os mecanismos formais de controle (Joslin & Müller, 2016). A literatura internacional sobre governança de projetos na administração pública identifica temas recorrentes como ownership, estruturas de governança e garantias de qualidade, com destaque para a interação entre governança contratual e relacional como dimensão ainda pouco explorada (Lucena et al., 2021).

2.4 Continuidade em Projetos no Setor Público

A cada eleição municipal, iniciativas em andamento ficam expostas ao mesmo risco. Azevedo et al. (2022) mostraram, com dados de municípios brasileiros entre 2000 e 2016, que a troca do partido do prefeito é o principal preditor de interrupção, independente de ideologia.

Manter a mudança viva entre administrações exige planejamento e estratégias de sustentação que transcendam a liderança de um único gestor (Schall, 1997).

A sustentabilidade da mudança organizacional é multidimensional, depende de fatores que vão da liderança e dos recursos disponíveis até a cultura institucional, o timing da mudança e o comprometimento das equipes de gestão (Buchanan et al., 2005).

No contexto específico da transformação digital municipal, líderes e gerentes intermediários comprometidos com o processo de mudança são determinantes para a sustentação da transformação ao longo do tempo (Gudmundsdottir et al., 2024), resultado análogo ao observado no caso analisado, no qual os coordenadores de CRAS e CREAS desempenharam papel decisivo na incorporação do sistema à rotina das equipes.

2.5 Gestão de Stakeholders

Saber quem são os atores envolvidos num projeto, e o quanto cada um pode influenciá-lo, é o ponto de partida de qualquer estratégia de engajamento. O modelo de saliência classifica os stakeholders a partir de três atributos, poder, legitimidade e urgência, cuja combinação define diferentes graus de prioridade para o gestor (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Eskerod e Larsen (2018) avançam nessa análise ao propor o conceito de "sombras do contexto": o comportamento dos stakeholders é moldado por suas experiências passadas, suas expectativas sobre o futuro e suas leituras do presente, dimensões que, quando o gestor as identifica, ajudam a antecipar resistências antes que elas bloqueiem o avanço.

A governança de projetos e a gestão de stakeholders são dimensões que se reforçam mutuamente. A análise da literatura sobre o tema identifica três contextos que influenciam as abordagens organizacionais, sucesso, megaprojetos e ética, sugerindo a necessidade de incluir aspectos sociais e psicológicos na gestão dos atores envolvidos (Derakhshan et al., 2019). No setor público, a combinação de governança robusta com práticas eficazes de gestão de stakeholders melhora significativamente o desempenho dos projetos de infraestrutura (Khan et al., 2021), achado diretamente aplicável ao contexto deste relato.

Mapear e visualizar os atores do projeto ajuda a organizar o diálogo sobre papéis e expectativas (Bourne & Walker, 2005). A colaboração entre os membros da equipe é condição para o sucesso em gestão de projetos e é diretamente influenciada pelo nível de confiança entre os participantes (Bond-Barnard et al., 2018).

2.5.1 Confiança em Projetos

A confiança não é um ponto de partida do projeto, mas um resultado que se constrói ao longo do tempo. Pinto, Slevin e English (2009) identificaram três dimensões dessa construção: a integridade, que vem de fazer o que se diz; a competência, que vem de entregar o que foi prometido; e a confiança intuitiva, que nasce da convivência próxima. Oliveira e Rabechini Jr. (2019) testaram essa relação e confirmaram: práticas estruturadas de gestão de stakeholders constroem as três dimensões, mas o efeito é mais forte na confiança intuitiva. A confiança da equipe no gerente de projetos influencia positivamente o sucesso do projeto, o que reforça o papel das relações internas na sobrevivência de projetos que duram anos (Castro et al., 2023).

3 Metodologia

Este relato técnico foi elaborado seguindo o protocolo CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismo e Resultado Obtido), proposto por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012) para a produção de relatos técnicos em programas de pós-graduação profissional. O protocolo orienta a descrição de uma intervenção organizacional a partir de seus elementos constitutivos: o contexto em que ocorreu, a natureza da intervenção adotada, os mecanismos que a sustentaram e os resultados concretos produzidos.

A produção técnica analisada corresponde à implantação de um sistema de gestão de assistência social em uma prefeitura da região metropolitana de São Paulo, conduzida entre

2022 e 2026 ainda em andamento. A autora atua como gestora do projeto na empresa contratada, sendo a interlocutora direta com a liderança da secretaria ao longo de todo o contrato, posição que lhe conferiu acesso privilegiado às negociações, resistências, ajustes e decisões que moldaram a trajetória do projeto. Essa inserção caracteriza a abordagem como pesquisa aplicada com observação participante direta, modalidade adequada quando o pesquisador está imerso no fenômeno estudado e tem acesso a informações que não seriam acessíveis por outros meios (Minayo, 2012). A opção pela observação participante, em detrimento de outras estratégias qualitativas, como entrevistas retrospectivas ou análise documental isolada, se justifica pela natureza longitudinal do caso: cinco anos de projeto, com ciclos distintos de implantação, resistência, capacitação, transição política e retomada. Registrar e interpretar esse percurso exigiu uma presença contínua, favorecida pela posição de gestora do projeto.

A coleta de dados baseou-se em fontes primárias: atas de reuniões, 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, como atas, ordens de serviço, relatórios de atendimento e listas de presença, traz a ciência e a assinatura dos participantes, o que formaliza e corrobora os fatos registrados junto aos próprios atores envolvidos. As atas de reuniões foram utilizadas para reconstituir os momentos de negociação com as lideranças da secretaria, incluindo as reuniões de sensibilização realizadas durante as transições políticas. Os e-mails de alinhamento serviram para identificar os pontos de tensão e as respostas adotadas pela equipe do projeto diante de resistências e mudanças de demanda. Os relatórios de entrega documentaram o faseamento da implantação e os resultados concretos produzidos em cada etapa. Os registros do sistema em operação forneceram os dados quantitativos que compõem a seção de resultados. A análise é predominantemente qualitativa, apoiada em dados operacionais e quantitativos extraídos do sistema: os processos de compreensão, interpretação e dialetização dos dados foram conduzidos com base nos princípios da análise qualitativa (Minayo, 2012), orientados pelos conceitos apresentados no referencial teórico. A gestão de projetos como caminho operacional para a pesquisa aplicada ao produto técnico-tecnológico segue a abordagem discutida por Maccari et al. (2023). Cabe registrar uma limitação metodológica inerente a esta abordagem: embora os documentos sejam formalizados e assinados pelos participantes, a interpretação dos dados foi conduzida pela própria gestora do projeto, na condição de observadora participante, sem triangulação independente com as leituras das equipes da secretaria ou dos órgãos de controle. Essa limitação é discutida na seção de conclusão.

4 Contexto do Projeto

4.1 Caracterização da Organização

A organização onde o projeto foi realizado é uma prefeitura municipal da região metropolitana de São Paulo, com população acima de 250 mil habitantes. O nome do município não é identificado neste relato por razões contratuais, em conformidade com o disposto na seção de confidencialidade do Protocolo SINGEP. A área diretamente envolvida no projeto é a Secretaria de Desenvolvimento Social, responsável pela execução da política municipal de assistência social. Cabe à secretaria operar as 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 de manter a Vigilância Socioassistencial, setor responsável por produzir informações sobre as vulnerabilidades do território. A secretaria atua sob forte controle institucional: deve registrar todos os atendimentos, manter prontuários atualizados, produzir indicadores e prestar contas periodicamente ao Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), ao CMAS (Conselho

Municipal de Assistência Social) e ao TCE (Tribunal de Contas do Estado). Vale esclarecer que a prefeitura é a organização contratante, enquanto a Secretaria de Desenvolvimento Social é a área usuária do sistema e o foco específico deste trabalho.

4.2 Caracterização do Projeto

Formalizado em setembro de 2021 por meio de Pregão Presencial, o contrato tem por objeto a prestação de serviços de tecnologia da informação para fornecimento de plataforma modular de desenvolvimento, integração, automação de processos, portais e serviços web e mobile para atendimento remoto, controles e governança pública. Nos termos da Lei nº 8.666/1993, o contrato admite prorrogação de até 60 meses, o que ocorreu: a implantação do sistema de gestão de assistência social na Secretaria de Desenvolvimento Social teve início em 2022 e o contrato permanece em operação até a data deste relato, totalizando quase cinco anos de execução contínua, parâmetros que permitem dimensionar a escala e a continuidade da intervenção (Biancolino et al., 2012). O projeto tem caráter público e social: seu objetivo central era modernizar a execução da política municipal de assistência social, substituindo processos manuais e fragmentados por uma plataforma integrada. O escopo foi ampliado ao longo da vigência, foram adicionados um módulo de georreferenciamento e um módulo de agendamento online, que permitiu ao cidadão marcar atendimento pelo celular. A autora atuou como gestora do projeto na empresa contratada, sendo a interlocutora direta com a liderança da secretaria ao longo de todo o contrato.

4.3 Problematização

A política municipal de assistência social envolve uma rede ampla de stakeholders com diferentes graus de poder, legitimidade e urgência (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Internamente, atuam a liderança da secretaria, as equipes técnicas dos CRAS e CREAS e a Vigilância Socioassistencial. Externamente, exercem influência o CMAS, o Ministério do Desenvolvimento Social, o TCE e as DRADS (Diretoria Regional de Assistência e Desenvolvimento Social), além dos próprios cidadãos atendidos. Esses atores trazem ao projeto suas experiências passadas, expectativas futuras e percepções do presente, as sombras do contexto descritas por Eskerod e Larsen (2018), que influenciam suas decisões e engajamento.

Sobre esse campo de stakeholders incidem dois desafios estruturais que tornam a sustentação do projeto especialmente complexa. O primeiro é externo e político: a cada quatro anos, a troca de gestão municipal coloca contratos em curso sob risco real de descontinuidade, independentemente dos resultados já entregues (Azevedo et al., 2022). O segundo é interno e cultural: as equipes técnicas chegam ao projeto carregando experiências anteriores de implantações que não se sustentaram, gerando ceticismo legítimo quanto à efetividade da nova solução. Essas duas barreiras não se apresentam em sequência, elas operam simultaneamente e se reforçam mutuamente, tornando a gestão dos stakeholders condição estrutural para a continuidade do projeto. A Tabela 1 organiza essas e outras dimensões do problema, identificando os atores 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 do projeto
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, dificultando ganhos visíveis para a liderança.
Inteligência territorial	Gestão da secretaria; cidadãos em situação de vulnerabilidade	Sem georreferenciamento, a focalização das ações fica imprecisa, comprometendo a percepção de valor do projeto pelos stakeholders 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 (Diretoria Regional de Assistência e Desenvolvimento Social)	Stakeholders externos com poder e legitimidade dependem de dados qualificados para deliberar e fiscalizar; informações frágeis enfraquecem o vínculo institucional com o projeto.
Rotatividade política e transições	Prefeito; secretário; equipe dirigente	Trocas de gestão a cada quatro anos colocam o projeto sob risco de descontinuidade, exigindo 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 quanto à efetividade do novo sistema 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).

5 Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

Nos termos do protocolo CIMO (Biancolino et al., 2012), a intervenção se enquadra na modalidade de plano de implantação com assessoria contínua, combinando o desenvolvimento e a execução de um plano de ação de implantação com o acompanhamento e a avaliação contínua dos processos adotados pela secretaria ao longo de todo o contrato. O trabalho abrangeu a entrega da plataforma, o redesenho dos fluxos de trabalho, a capacitação periódica das equipes e a condução dos stakeholders em dois ciclos de transição política. A implantação foi conduzida em etapas, cada uma entregando um resultado concreto antes que a fase seguinte começasse. Em 2022, o sistema entrou em operação com a digitalização e importação de 31.772 prontuários físicos, que passaram a ser mantidos de forma eletrônica; em 2023, todas as unidades CRAS e CREAS passaram a estar integradas; em 2024, foi ativado o módulo de georreferenciamento; em 2025, foi lançado o agendamento online; em 2026, o sistema atingiu maturidade, com mais de 30 relatórios automáticos e painel gerencial em tempo real.

5.1 Gestão da mudança

A chegada do sistema foi comunicada às equipes técnicas por meio de comunicado da liderança da Secretaria de Desenvolvimento Social, seguido de reunião de apresentação da solução adquirida pela prefeitura, ocasião em que também foram levantados possíveis pontos de impedimento para orientar o desenvolvimento da plataforma. A implantação inicial foi conduzida de forma direta e técnica, sem reuniões prévias de sensibilização: a decisão de contratar o sistema havia sido tomada pela gestão, e a prioridade naquele momento era colocar a solução em operação.

As resistências, no entanto, logo se manifestaram. Três delas se sobressaíram: a descrença de que o sistema poderia funcionar de fato no cotidiano das equipes, ancorada em experiências anteriores de implantações que não se sustentaram; o hábito arraigado de registrar tudo em papel, difícil de abandonar sem acompanhamento próximo; e a falta de letramento digital de parte das equipes, agravada pela necessidade de readequação da infraestrutura tecnológica das unidades. Eskerod e Larsen (2018) descrevem exatamente esse fenômeno ao propor o conceito de sombras do contexto: comportamentos moldados por experiências passadas e expectativas sobre o futuro que condicionam o engajamento no presente.

A transição política de 2024 alterou significativamente essa dinâmica. Novos dirigentes e novas leituras sobre o sistema exigiram um esforço renovado de gestão da mudança, desta vez estruturado em reuniões de sensibilização com as lideranças da secretaria, prática que se

mantém até a data deste relato. A experiência revelou que a adesão construída com uma gestão não se transfere automaticamente para a seguinte: cada novo ciclo político recomeça do zero a construção desse vínculo. A gestão da mudança, nesse tipo de projeto, não tem fim.

5.2 Capacitação

Os treinamentos foram realizados de forma exclusivamente presencial, com duração mínima de duas horas e máxima de quatro horas por sessão, e organizados por perfil de atuação: recepção, técnico e gestor de cada unidade. A cada nova etapa da implantação, as equipes das unidades de CRAS e CREAS do município, em média seis a oito profissionais por unidade, além das equipes de gestão da secretaria, receberam capacitação técnica direta no próprio local de trabalho. Complementando os treinamentos formais, a empresa realizou operação assistida: acompanhamento contínuo do uso do sistema na própria unidade, durante três a cinco dias consecutivos, com jornadas de seis a oito horas diárias. Essa modalidade foi a que mais contribuiu para converter o domínio teórico da ferramenta em segurança operacional no cotidiano das equipes.

A frequência das capacitações não seguiu calendário fixo, mas obedeceu a uma lógica de demanda recorrente: a chegada de novos profissionais, a implantação de novas funcionalidades ou mudanças em processos internos da secretaria geravam automaticamente uma nova rodada de treinamento. Na prática, essa recorrência tornou-se intensa e contínua ao longo dos cinco anos de contrato. Para os casos de substituição de profissionais, o protocolo era imediato: a empresa era acionada para criação do acesso, e o treinamento seguido de operação assistida era agendado na sequência, garantindo que nenhum profissional novo operasse o sistema sem capacitação prévia.

Foi esse processo de capacitação continuada que construiu, ao longo do contrato, o que Pinto, Slevin e English (2009) chamam de confiança de competência, a que vem não de promessas, mas de entregas concretas e repetidas (Oliveira & Rabechini Jr., 2019).

5.3 Adaptação de processos

A implantação do sistema substituiu processos que, até então, funcionavam de modo fragmentado em cada unidade: o prontuário em papel, composto por múltiplos formulários distintos por tipo de atendimento; o controle de encaminhamentos e pendências em planilhas de Excel; o registro da produção mensal para composição do Registro Mensal de Atendimentos; e os controles de agendamento realizados em cadernos, formulários físicos ou planilhas individuais por unidade. A substituição dessas práticas por uma plataforma integrada exigiu o redesenho dos fluxos de trabalho.

O novo fluxo organizou as funções por perfil: a recepção passou a realizar o check-in na agenda e verificar ou atualizar o cadastro da família; o técnico passou a registrar o atendimento e formalizar os encaminhamentos no sistema; e a gestão da unidade assumiu o controle integrado de todos os processos e a responsabilidade pela consistência dos dados. Esse redesenho transformou atividades antes dispersas em um fluxo rastreável e auditável, o que viabilizou tanto a prestação de contas aos órgãos de controle quanto a produção dos relatórios automáticos. A transição ocorreu de forma gradual, por módulo e por unidade, sem que nenhum processo específico exigisse adaptação além do esperado. Haug, Dan e Mergel (2024) chamam isso de efeito transformador cumulativo da digitalização: a mudança real não está na ferramenta, mas nos processos, nas relações e nos resultados que ela vai modificando com o tempo.

5.4 Condução dos stakeholders nas transições

A transição política de 2024 representou o momento de maior vulnerabilidade do projeto. A nova gestão municipal assumiu sem conhecimento da existência do contrato em curso e do sistema já em operação, manifestação direta das sombras do contexto descritas por

Eskerod e Larsen (2018): os novos dirigentes chegaram sem experiência prévia com a solução, sem relação estabelecida com a equipe da empresa e sem percepção dos benefícios que a plataforma já entregava. O resultado imediato foi a suspensão temporária do uso em algumas unidades, que aguardavam sinalização da nova liderança antes de continuar operando o sistema.

A resposta foi de aproximação persistente: reuniões de apresentação do sistema à nova gestão, com foco nos relatórios disponíveis, no status da implantação e nos benefícios concretos de informação que a plataforma oferecia para a tomada de decisão. No nível das unidades, foi realizada ampla recapacitação das equipes, necessária tanto pelas trocas de profissionais que acompanharam a mudança de gestão quanto pela necessidade de reafirmar o uso do sistema como prática institucional. Quando o respaldo da nova liderança finalmente veio, o sistema voltou a operar normalmente em todas as unidades.

Um dado adicional revela a complexidade desse cenário: em um ano e meio de mandato, a secretaria teve três titulares distintos. A estabilidade veio de outro nível, a equipe de coordenação das unidades permaneceu, e foi esse vínculo com as lideranças técnicas intermediárias, construído nos anos anteriores, que sustentou a continuidade mesmo com três secretários trocados em dezoito meses. Gudmundsdottir et al. (2024) chegaram a conclusão parecida ao analisar municípios em processo de mudança digital: sem os gerentes intermediários, a transformação não se sustenta. Schall (1997) já dizia o mesmo sobre inovação no setor público, ela precisa de ancoragem institucional, não de um único líder.

Os quatro mecanismos descritos nas subseções anteriores produziram efeitos distintos e complementares sobre a continuidade do projeto. A gestão da mudança (5.1) atuou sobre a resistência interna das equipes técnicas, criando as condições para que o sistema fosse incorporado à rotina, resultado evidenciado pelo volume de 210.739 atendimentos registrados pelas mesmas equipes que, no início, resistiam à plataforma. A capacitação contínua (5.2) construiu a confiança de competência ao longo do contrato, reduzindo o ceticismo sobre a funcionalidade do sistema e habilitando as equipes para o uso autônomo das ferramentas. A adaptação de processos (5.3) tornou o sistema central à operação cotidiana da secretaria e consolidou o histórico integral de atendimentos das famílias: ao organizar o registro, o RMA (Registro Mensal de Atendimentos) e a prestação de contas em um fluxo digital rastreável, agregou valor de gestão e formou um acervo que uma migração faria perder, o que ancorou o sistema ao longo das trocas de gestão. A condução dos stakeholders nas transições (5.4) foi o mecanismo que protegeu o projeto no momento de maior vulnerabilidade, a transição de 2024, evitando a descontinuidade e viabilizando a retomada do uso pleno em todas as unidades.

6 Apresentação e Análise dos Resultados

Após cinco anos de operação contínua, os resultados cobrem as seis dimensões apresentadas na Tabela 1, organizados em cinco frentes temáticas: a volumetria e apropriação do sistema, que responde às dimensões operacional e de desconfiança interna simultaneamente, o conhecimento das vulnerabilidades, a inteligência territorial, a gestão dos atendimentos e a prestação de contas, e o agendamento online com a sustentação do sistema ao longo da transição política.

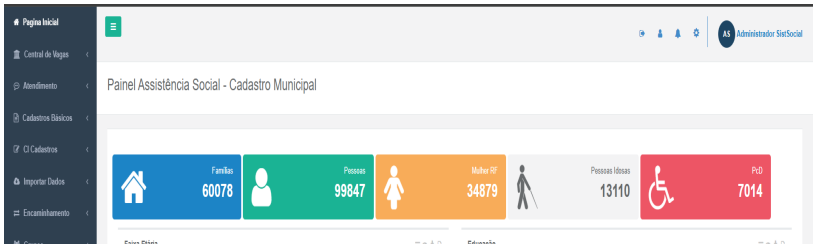
6.1 Volumetria Geral e Apropriação do Sistema

Em março de 2026, o sistema acumulava 60.078 famílias cadastradas e 99.847 pessoas registradas. Cabe distinguir família cadastrada de prontuário: a família cadastrada integra a base cadastral do sistema, enquanto o prontuário é aberto para as famílias que entram em acompanhamento continuado ou especializado, no Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) e no Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (PAEFI), o que explica por que os prontuários são menos numerosos que as famílias cadastradas. Considerando a população municipal, as 99.847 pessoas registradas correspondem

a aproximadamente 34% do total, o que representa registros acumulados ao longo do período e não cobertura populacional em um dado momento. Foram realizados 210.739 atendimentos no período. Partindo dos 31.772 prontuários digitalizados e importados na migração inicial, o total cresceu para 35.815 prontuários até março de 2026, cada um correspondente a uma família, um acréscimo de 4.043 prontuários, ou cerca de 12,7%. Esse crescimento, construído ao longo do contrato pelas próprias equipes, mostra que o uso do sistema não apenas se manteve, mas avançou à medida que o engajamento se consolidou. Os atendimentos registrados indicam forte apropriação operacional do sistema pelas equipes. Esse dado ganha peso porque existe alternativa federal gratuita (RMA e Prontuário Eletrônico do SUAS) suficiente para o reporte obrigatório ao MDS; ainda assim, o município manteve o registro no sistema municipal, que entrega informação de gestão que o sistema federal não oferece. A ressalva que permanece é de medida: o volume comprova adesão, mas não mede diretamente qual dimensão da confiança predominou. A Figura 1 sintetiza a volumetria geral do sistema em março de 2026.

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.

6.2 Conhecimento das Vulnerabilidades

Mais do que volume, o sistema passou a oferecer conhecimento sobre quem são as famílias atendidas. Entre as 99.847 pessoas registradas, 34.879 são mulheres responsáveis pela família, 13.110 são pessoas idosas e 7.014 são pessoas com deficiência, recortes que permitem direcionar programas específicos com base em dados reais. Um exemplo é o trabalho com a população idosa, recorte que permite priorizar ações como visitas domiciliares e suporte do CRAS.

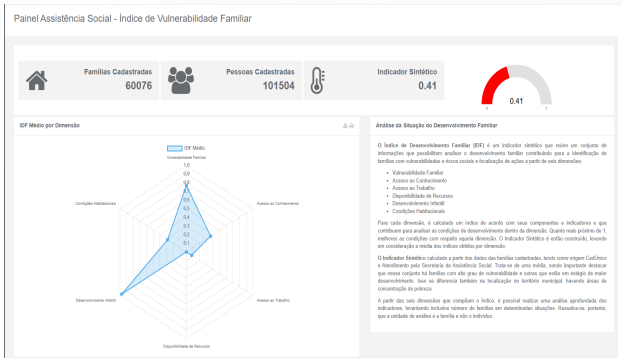
6.3 Inteligência Territorial

Com o módulo de georreferenciamento, ativado em 2024, o sistema passou a mapear as vulnerabilidades sociais no território. Foram identificadas 18.835 pessoas em situação de extrema pobreza, com localização precisa no mapa, e 4.154 crianças de 6 a 14 anos fora da escola, com endereço, informações que permitiram estruturar ações de busca ativa em parceria com a Secretaria de Educação. Também foi possível mapear cerca de 17 mil famílias em situação de aluguel, coabitação ou ocupação irregular, o que forneceu insumos diretos para o Plano Municipal de Habitação. Com esse volume de dados territorializados, o sistema passou também a calcular o Índice de Desenvolvimento Familiar (IDF), que avalia cada família em seis dimensões: vulnerabilidade familiar, acesso ao conhecimento, acesso ao trabalho, disponibilidade de recursos, desenvolvimento infantil e condições habitacionais. A Figura 2 apresenta o mapa de georreferenciamento, em que essas vulnerabilidades aparecem espacializadas no território do município.

A consolidação desses dados territorializados deu origem ao Índice de Desenvolvimento Familiar (IDF). A Figura 3 apresenta o painel do IDF, indicador sintético que reúne as seis dimensões em uma medida única por família, permitindo à gestão priorizar os núcleos em maior vulnerabilidade e acompanhar a evolução do território ao longo do tempo.

Figura 2

Painel do Índice de Desenvolvimento Familiar (IDF)



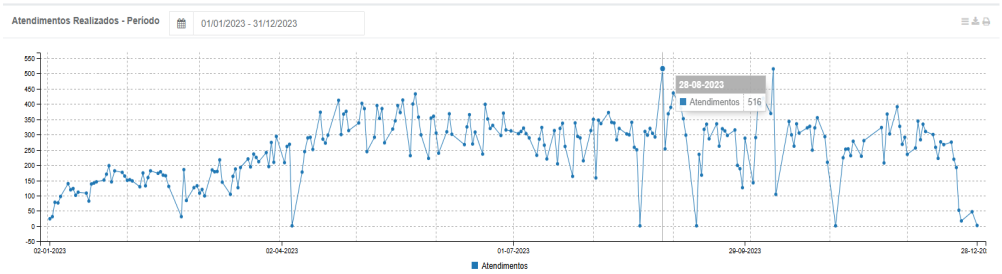
Nota. Indicador sintético calculado a partir das seis dimensões. Fonte: módulo de painéis do sistema.

6.4 Gestão de Atendimentos e Prestação de Contas

O sistema também transformou a forma como a secretaria gerencia os atendimentos e presta contas aos órgãos de controle. Estão disponíveis mais de 30 relatórios automáticos, gerados diretamente pelo sistema, sem necessidade de planilhas paralelas. Para a gestão, a prestação de contas ao MDS, ao CMAS e ao TCE deixou de ser uma tarefa manual e suscetível a erros: virou rotina, com dados rastreáveis e auditáveis. O efeito sobre o controle social é direto: o CMAS, responsável por acompanhar, fiscalizar e deliberar sobre a execução da política municipal, passou a receber informações qualificadas e tempestivas para sua deliberação. Trata-se de um ator com legitimidade institucional (Mitchell, Agle & Wood, 1997) cujo envolvimento com o projeto se aprofundou à medida que a qualidade dos dados disponíveis melhorou. A Figura 4 apresenta a série histórica de atendimentos registrados em 2023, que evidencia a regularidade do uso do sistema ao longo do ano.

Figura 3

Série Histórica de Atendimentos, Ano 2023

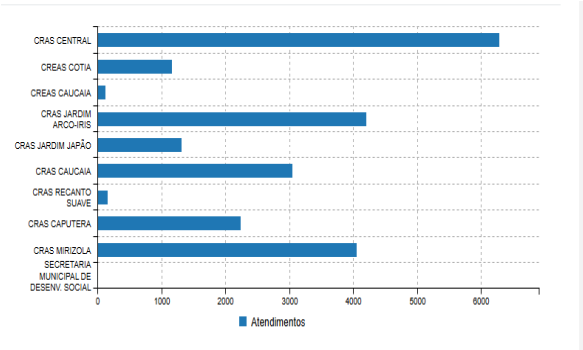


Nota. Série diária de atendimentos em 2023, com pico de 516 em 28/08/2023. Fonte: relatório de atendimentos.

O sistema também permite acompanhar a distribuição dos atendimentos entre as unidades da rede. A Figura 5 apresenta o painel de atendimentos por unidade em 2025, que evidencia o uso efetivo da plataforma em todos os CRAS e CREAS e fornece à gestão uma visão consolidada da demanda por equipamento e por tipo de atendimento.

Figura 4

Painel de Atendimentos por Unidade, 2025



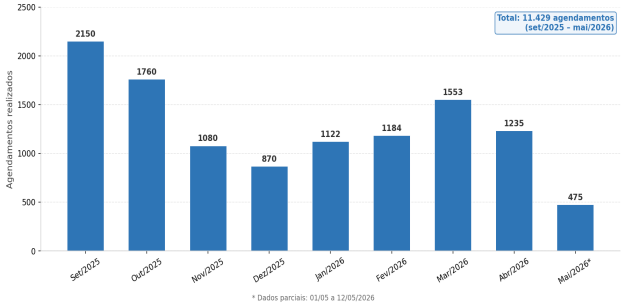
Nota. Painel consolidado de atendimentos com distribuição por unidade (CRAS e CREAS) e por tipo de atendimento. Fonte: módulo de painéis do sistema.

6.5 Agendamento Online e Sustentação Através de Transições Políticas

Lançado em setembro de 2025, o módulo de agendamento online permite que o cidadão marque atendimento pelo celular ou computador, em qualquer horário, sem precisar enfrentar filas presenciais. Entre setembro de 2025 e maio de 2026, foram realizados 11.429 agendamentos pela população, com média mensal superior a 1.300 agendamentos nos meses de operação plena. Entre 2024 e 2025, uma nova gestão municipal assumiu a prefeitura. Apesar da transição política, 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. Esse resultado confirma que os stakeholders operam dentro de contextos institucionais próprios, com expectativas e prioridades que não dependem apenas da vontade do gestor do projeto (Eskerod & Larsen, 2018), e que a sustentação de um projeto depende, em grande parte, de construir vínculos capazes de sobreviver às transições. A Figura 6 apresenta a evolução mensal dos agendamentos online realizados entre setembro de 2025 e maio de 2026.

Figura 5

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.

6.6 Discussão: Confronto com o Referencial Teórico

Os resultados obtidos ao longo de cinco anos de operação permitem uma leitura direta à luz do referencial teórico construído. O processo de transformação digital descrito neste relato confirma que a mudança não se consolida no momento em que o sistema entra em operação, mas quando os novos processos digitais são absorvidos pela rotina organizacional (Gonçalves et al., 2023; Gudmundsdottir et al., 2024), o que se vê nos mais de 210 mil atendimentos registrados e na incorporação do sistema à prestação de contas ao MDS, ao CMAS e ao TCE.

A sustentação do projeto através de duas gestões municipais distintas confirma que a continuidade de iniciativas públicas não é garantida pela qualidade técnica da solução, mas pela combinação de fatores institucionais e relacionais (Buchanan et al., 2005; Azevedo et al., 2022). 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 das equipes, o histórico integral de atendimentos das famílias e o vínculo com a coordenação técnica intermediária, conjunto que transcendeu a transição política de 2024.

A análise dos stakeholders pelo modelo de saliência (Mitchell, Agle & Wood, 1997) permitiu identificar atores que, embora não fossem parte contratual do projeto, exerceram influência decisiva sobre seu escopo ao longo do tempo. As sombras do contexto de Eskerod e Larsen (2018) se manifestaram concretamente no ceticismo inicial das equipes técnicas. Pinto, Slevin e English (2009) operacionalizam a confiança em três dimensões: competência, integridade e intuitiva. No caso, é plausível associar cada uma a mecanismos observados na operação. A confiança de competência foi alimentada pela capacidade técnica de resposta da equipe e pela entrega de dados consistentes e auditáveis, que evidenciaram às equipes que o

sistema funcionava. A confiança de integridade decorreu do cumprimento dos compromissos assumidos em cada etapa da implantação e da transparência das informações, o que reduziu a percepção de risco. A confiança intuitiva, de natureza relacional, foi construída pela presença contínua nos CRAS e CREAS e pela proximidade no dia a dia. Como o relato não mediu essas dimensões por instrumento próprio, não se afirma qual delas predominou; a leitura é interpretativa, a partir da observação participante, e mostra-se coerente com Oliveira e Rabechini Jr. (2019) e Castro et al. (2023), sem replicar seu teste empírico. Na transição política, as dimensões de integridade e intuitiva, ancoradas em relações de longo prazo com a coordenação técnica intermediária, parecem ter sido decisivas para sustentar o engajamento quando a liderança política mudou.

Ao lado dos resultados positivos, o percurso do projeto evidenciou pontos que não funcionaram como planejado. A gestão da mudança na fase inicial foi conduzida sem reuniões prévias de sensibilização, opção que subestimou a resistência das equipes e demandou esforço adicional de reconquista após a entrada em operação. A suspensão temporária do uso na transição de 2024 é, em si, um achado e reforça a tese: como havia alternativa federal gratuita para o reporte obrigatório, o uso do sistema não era imposto por lei e pôde ser interrompido. Sua retomada reflete, portanto, valor percebido e o vínculo com a coordenação técnica intermediária, e não obrigatoriedade. Um fator central nessa decisão é o histórico integral de atendimentos das famílias acumulado no sistema. Migrar para outro sistema próprio ou para o sistema federal implicaria perder esse histórico, pois não há integração que o preserve entre os sistemas próprios e os do governo, e o registro federal não absorve o acervo de informação de gestão do município. Como conhecer a trajetória completa de cada família é essencial para a qualidade do atendimento, preservar esse histórico atua como motivo de continuidade baseado no valor para o atendimento, e não em imposição legal. Assim, entregas concretas, relações de confiança e a continuidade dos dados das famílias, e não uma âncora legal, foram o que sustentou a operação. O acúmulo de três titulares na secretaria em um ano e meio de mandato revelou que a estabilidade obtida é institucional apenas no nível intermediário, no nível político, a vulnerabilidade permanece. Esses pontos delimitam os contornos do que é replicável: as práticas documentadas funcionaram neste contexto, mas exigirão adaptação em cenários com menor estabilidade nas equipes de coordenação ou com transições políticas mais abruptas.

7 Conclusão

Este relato analisou a implantação continuada de um sistema de gestão de assistência social em uma prefeitura da região metropolitana de São Paulo, entre 2022 e 2026, com foco em como a gestão de stakeholders sustentou a continuidade do projeto através de duas gestões municipais distintas e da desconfiança inicial das equipes técnicas. A entrega faseada, o acompanhamento presencial nas unidades, os treinamentos periódicos e as reuniões com a liderança foram práticas que, somadas ao longo do tempo, deram forma às três dimensões da confiança descritas por Pinto, Slevin e English (2009) e Oliveira e Rabechini Jr. (2019). Ainda assim, as sombras do contexto (Eskerod & Larsen, 2018) seguem influenciando o escopo, mostrando que a sustentação não é plena nem definitiva.

O sistema permaneceu em operação com volumes crescentes em todos os módulos, o que reforça a tese de que práticas estruturadas de gestão de stakeholders podem mitigar o risco de descontinuidade estudado por Azevedo et al. (2022). O caso documenta mecanismos que outros gestores podem adotar: entregas faseadas com resultado concreto em cada etapa, geração de informação de gestão que os sistemas federais gratuitos não oferecem, preservação do histórico integral de atendimentos das famílias e proximidade contínua com os múltiplos stakeholders ao longo de todo o contrato. É importante distinguir, no entanto, o que é replicável do que é específico deste contexto. Os mecanismos documentados, faseamento das entregas, valor de gestão agregado pelo sistema, capacitação contínua como estratégia de construção de

confiança e aproximação persistente com as novas lideranças em momentos de transição, têm caráter transferível: podem ser adotados por gestores de projetos de tecnologia em qualquer município com estrutura de assistência social organizada pelo SUAS. Já a escala e a duração do projeto dependem de condições específicas: a existência de um contrato de longo prazo com possibilidade de prorrogação e o porte do município, com múltiplas unidades CRAS e CREAS geograficamente dispersas. Municípios menores, com contratos de prazo mais curto ou estruturas de assistência social menos consolidadas, podem encontrar condições diferentes, o que recomenda cautela na transposição direta dos achados.

Para gestores públicos e gerentes de projeto que atuam em contextos semelhantes, este relato oferece uma referência concreta: a transformação digital na assistência social municipal é viável e sustentável quando conduzida com método, presença e atenção contínua às pessoas que a operam. Municípios de médio porte da região metropolitana, com estruturas similares de CRAS e CREAS, encontram neste caso um roteiro replicável de implantação progressiva.

Como limitações do trabalho, destaca-se que o relato descreve um único caso em um município específico, o que restringe a generalização dos achados. A identidade do município não é revelada por razões contratuais. Embora os documentos utilizados sejam formalizados e assinados pelos participantes, a análise foi conduzida a partir da perspectiva da gestora do projeto, sem triangulação independente com as leituras das equipes da secretaria, dos usuários ou dos órgãos de controle social, o que pode restringir a amplitude interpretativa dos resultados. Como agenda para trabalhos futuros, sugere-se a realização de estudos comparativos entre municípios da RMSP (Região Metropolitana de São Paulo) que implantaram sistemas similares, bem como investigações quantitativas sobre o impacto de práticas específicas de gestão de stakeholders na sustentação de contratos de tecnologia no setor público. A triangulação com 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

Anggara, S. M., Hariyanto, A., Suhardi, Arman, A. A., & Kurniawan, N. B. (2024). The development of digital service transformation framework for the public sector. IEEE Access, 12, 146160–146189. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3406571

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

Bichir, R. M., Simoni Jr., S., & Pereira, G. (2020). Sistemas nacionais de políticas públicas e seus efeitos na implementação: o caso do SUAS. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 35(102), e3510207. https://doi.org/10.1590/3510207/2020

Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. International Journal of Managing Projects in Business, 11(2), 432–457. https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0068

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. Management Decision, 43(5), 649–660. https://doi.org/10.1108/00251740510597680

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

Cavalcante, P., & Ribeiro, B. B. (2012). O sistema único de assistência social: resultados da implementação da política nos municípios brasileiros. Revista de Administração Pública, 46(6), 1459–1477. https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000600003

Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: A literature review. International Journal of Project Management, 37(1), 98–116. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007

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

Farah, M. F. S. (2016). Análise de políticas públicas no Brasil: de uma prática não nomeada à institucionalização do "campo de públicas". Revista de Administração Pública, 50(6), 959–979. https://doi.org/10.1590/0034-7612150981

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

Gascó-Hernández, M., Nasi, G., Cucciniello, M., & Hiedemann, A. M. (2022). The role of organizational capacity to foster digital transformation in local governments: The case of three European smart cities. Urban Governance, 2(2), 236–246. https://doi.org/10.1016/j.ugj.2022.09.005

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

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. International Journal of Project Management, 34(4), 613–626. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008

Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M., & Rana, F. (2021). Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management. Journal of Management in Engineering, 37(2), 04020112. https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000886

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

Lucena, J. P. O., Medeiros Júnior, J. V., & Oliveira, M. A. (2021). Governança de projetos na administração pública: uma revisão sistemática da literatura internacional. Revista de Gestão e Projetos, 12(2), 85–109. https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.18527

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 — IPTEC, 11(1), e23257. https://doi.org/10.5585/iptec.v11i1.23257

McLaughlin, M. W. (1987). Learning from experience: Lessons from policy implementation. Educational Evaluation and Policy Analysis, 9(2), 171–178. https://doi.org/10.3102/01623737009002171

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

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

Oliveira, R. A., Zych, D. R., Oliveira, J., & Michaloski, A. O. (2020). Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. Revista de Gestão e Projetos, 11(2), 12–36. https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.16522

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

Soesanto, H., & Rumbekwan, M. (2026). Factors related to digital transformation in local government: A scoping review. Wacana Politik, 11(1), Article 14. https://journal.unpad.ac.id/wacanapolitik/vol11/iss1/14

Sposati, A. (2015). Sistema único: modo federativo ou subordinativo na gestão do SUAS. Revista Katálysis, 18(1), 50–61. https://doi.org/10.1590/1414-49802015000100006

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