

# MAPEAMENTO DE STAKEHOLDERS

COMO FAZER?



UnB

MINISTÉRIO DA  
SAÚDE

Autora: Talita Fernandes Nunes

Orientação: Liberaci Pascueto Perin e Mariana Ferreira Lopes

Diagramação:

Coordenação: Jonas Lotufo Brant de Carvalho, Wallace Enrico Boaventura Gonçalves dos Santos, Mariana Ferreira Lopes e Milena dos Santos Marra

Esta publicação é um produto dos projetos Epi-Ride - Fortalecimento de Salas de Situação de Saúde, Epi-Ride Comunica - Desenvolvimento de capacidades em comunicação de risco e engajamento comunitário e DANT - Desenvolvimento de Capacidades de Integração entre Atenção e Vigilância para doenças e agravos não transmissíveis no Distrito Federal realizados pela Sala de Situação de Saúde da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília com apoio do Ministério da Saúde e da Universidade de Brasília.

Brasília, março de 2023.

## 1. Apresentação

O guia “Mapeamento de stakeholders: como fazer?” traz orientações para auxiliar profissionais de saúde e gestores no relacionamento com seus públicos de interesse com base em uma visão estratégica. Trata-se de uma importante contribuição para o planejamento, execução e avaliação de políticas, projetos e programas de saúde pública, tanto em cenários de crise sanitária como em campanhas de sensibilização e conscientização em torno das doenças e agravos não transmissíveis. O mapeamento de stakeholders é um processo que engloba diferentes atividades como a identificação dos interesses, do conhecimento, da importância e da influência desses atores, o que potencializa um maior sucesso das ações por meio da colaboração e do engajamento desses públicos como, por exemplo, na mobilização de recursos e apoios. Nesta publicação você irá encontrar informações sobre o que são stakeholders e os seus diferentes tipos, a importância de gerir esses públicos de interesse, além de sugestões para realizar o mapeamento.

## 2. Do que se trata o mapeamento de stakeholders e por que é importante fazer isso?

Stakeholders podem ser traduzidos como ‘parte interessada’. Ou seja, indivíduos, grupos de pessoas, instituições que possuem interesses e influenciam o projeto, programa ou política a ser desenvolvida ou desenvolvimento, inclusive no âmbito interno. O mapeamento dessas partes interessadas é essencial para que se possa compreender tanto seu impacto como a forma como são impactados pelo projeto como um todo e em suas diferentes fases, podendo ser realizada por meio de diferentes ferramentas (FREEMAN, 2010).

Trata-se de uma prática de extrema importância estratégica para profissionais e gestores de saúde. É possível definir o mapeamento de público de interesse como o processo de identificação e categorização dos grupos que podem ser influenciados por iniciativas de profissionais e gestores de saúde, bem como aqueles que podem afetá-las. Existe uma variedade de pessoas interessadas, em diferentes níveis, nos

projetos e resultados de uma determinada organização. Conseguir mapeá-las e identificar seus interesses permite facilitar o alcance dos objetivos de projetos, programas e campanhas (SITWARE, 2022).

O mapeamento dos públicos de interesse é um processo de comunicação institucional sistemático que busca identificar os principais atores e avaliar seus interesses, conhecimentos, posições, relacionamentos, recursos, influência e importância. Este procedimento pode ser utilizado para diversos fins como por exemplo, avançar em funções ou tarefas específicas, desenvolver diretrizes técnicas, promover políticas públicas na área da saúde ou realizar revisões pós-ação. Portanto, o mapeamento de stakeholders no campo da saúde pública é um processo fundamental para os profissionais de saúde e gestores que desejam entender as necessidades e expectativas de seus públicos de interesse, bem como desenvolver estratégias eficazes para atender essas demandas.

### 3. Quais são os tipos de stakeholders?

O termo stakeholder, como vimos, possui um significado amplo. Com o decorrer do tempo, foram estabelecidas variantes entre os públicos de interesse, o que tornou possível administrá-los em ordem de prioridade de acordo com o relacionamento que mantêm com a organização e seu posicionamento diante do escopo da ação. Podemos dividir os stakeholders em dois grupos de interesse e quatro categorias: primários e secundários; internos e externos (United States Agency International Development (USAID), 2018).

Stakeholders primários e secundários se referem ao impacto direto e indireto que têm no projeto ou programa. Já os internos e externos se referem ao seu posicionamento na organização que realiza o projeto ou programa. Veja o quadro abaixo:

#### Quadro 01: classificação de stakeholders

<b>Primários</b>	Os stakeholders primários são aqueles indivíduos ou grupos que têm um interesse direto e imediato nas ações e decisões relacionadas aos projetos e programas realizados. Esses stakeholders podem incluir: pacientes, profissionais de saúde, fornecedores, por exemplo. Pode-se usar o termo "partes interessadas principais" ou "atores principais".
<b>Secundários</b>	Os stakeholders secundários são os indivíduos ou grupos que são afetados indiretamente pelos programas e projetos. Isso pode incluir a mídia, lideranças locais Para traduzir o conceito de stakeholders secundários "parceiros indiretos" ou "públicos indiretos".
<b>Internos</b>	Os stakeholders internos são as pessoas ou grupos que estão dentro da organização, como funcionários, gestores, médicos, enfermeiros, entre outros. Esses stakeholders internos têm um papel fundamental na garantia de um bom relacionamento com outros stakeholders externos, como a comunidade em geral.
<b>Externos</b>	Os stakeholders externos são os indivíduos ou grupos que estão fora da organização, mas que são afetados pelas atividades dessa organização. Pode-se usar o termo "partes interessadas externas" ou "públicos externos". É importante lembrar que essas partes interessadas externas também devem ser consideradas, pois podem ter expectativas, necessidades e interesses diferentes que precisam ser levados em consideração para a tomada de decisões e planejamento de atividades.

Lembrando que os grupos de interesses não são excludentes, ou seja, um stakeholder pode, por exemplo, ser primário/interno ou primário/externo, secundário/interno ou secundário externo.

#### 4. Passo a passo para o mapeamento de stakeholders:

Agora que você já entendeu o conceito e os tipos de stakeholders, podemos prosseguir com o passo a passo para o processo de mapeamento!

##### **Roda de conversa sobre fatores de risco para hipertensão arterial**

Acompanhe o exemplo que criamos para ilustrar as ações que envolvem o mapeamento de stakeholders.

Epilândia é um município localizado no entorno do Distrito Federal com uma população de 15 mil habitantes. No final de 2022, o Núcleo de Vigilância Epidemiológica ligado à Secretaria Municipal de Saúde publicou o boletim epidemiológico anual sobre doença e agravos não transmissíveis no qual se observa um aumento significativo (3,5%) de casos de hipertensão arterial na população adulta nos últimos 15 anos, com prevalência em homens de 34 a 45 anos.

Atenta à situação de saúde de seu território e ciente dos indicadores e metas para redução de mortalidade por doenças não transmissíveis como um dos objetivos da Agenda 2030 da Organizações das Nações Unidas, bem como das diretrizes contidas no Plano de Ações Estratégicas para o Enfrentamento das Doenças Crônicas e Agravos não Transmissíveis no Brasil 2021-2030, a gestão da Unidade Básica de Saúde - 01 (UBS) decidiu desenvolver um projeto de roda de conversa com o objetivo de esclarecer e conscientizar os pacientes hipertensos da comunidade sobre fatores de risco ligados às doenças cardiovasculares.

##### **1º Tenha claro quais são os objetivos e escopo do projeto, programa ou política:**

Para iniciar o mapeamento de stakeholders, é necessário ter claro quais são os objetivos e o escopo do projeto ou programa, assim fica mais fácil definir quais são as partes interessadas e os diferentes impactos que esses grupos possuem nas ações e na proposta que será desenvolvida.

Durante a elaboração do projeto das rodas de conversas, parte da equipe ficou responsável pelo mapeamento de stakeholders. Sendo assim o grupo organizou o

quadro abaixo os objetivos e escopo do projeto que foi validado por todos a fim de orientar a categorização das partes interessadas.

**Quadro 02: Objetivos e escopo do projeto**

<b>Objetivos</b>	<b>Escopo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Promover o engajamento e a participação ativa dos pacientes hipertensos em seu tratamento e cuidados com a saúde;</li><li>● Criar um espaço de troca de informações e experiências entre os pacientes, com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre a doença, seus fatores de risco e seus tratamentos;</li><li>● Fortalecer a relação entre os pacientes e a equipe de saúde, com foco em uma abordagem mais humanizada e colaborativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Realização de rodas de conversa quinzenais na Unidade Básica de Saúde, com duração de aproximadamente 1 hora;</li><li>● Participação de pacientes hipertensos cadastrados na UBS e envolvimento de pessoas hipertensas da comunidade que ainda não são usuárias da UBS;</li><li>● Temas abordados durante as rodas de conversa: alimentação saudável, atividade física, monitoramento da pressão arterial, adesão ao tratamento, entre outros.</li></ul>

## 2º Liste os públicos em potencial:

O primeiro passo é fazer um debate sobre quem são seus stakeholders. Lembre-se de que os públicos de interesse podem ser internos ou externos. Ao avaliar os possíveis públicos de interesse, você deverá ter uma lista sólida de stakeholders:

1. Quem tem mais influência neste projeto?
2. Quem será mais impactado por este projeto?
3. Quem tem participação ou interesse nos resultados do projeto, programa, ação?
4. Quem pode ser uma pessoa importante, mas não uma parte interessada central (como um líder de departamento separado)?

Com base na definição do escopo e objetivos do projeto rodas de conversas sobre os fatores de risco para a hipertensão arterial, a equipe responsável iniciou a listagem das partes interessadas, buscando garantir o alcance efetivo da ação. Durante as discussões sobre o mapeamento de stakeholders, foram levantados os seguintes grupos:

- Equipe da UBS;
- Profissionais de saúde da UBS que fazem acompanhamento de pacientes com hipertensão arterial;
- Pacientes da UBS diagnosticados com hipertensão arterial;
- Membros da comunidade, ainda que não pacientes da UBS, diagnosticados com hipertensão arterial;
- Familiares de pessoas diagnosticadas com hipertensão arterial;
- Estabelecimentos de saúde que atendem pacientes com hipertensão arterial;
- Secretaria Municipal de Saúde;
- Lideranças locais;
- Meios de comunicação offline e online.

- Você destacaria mais algum grupo de stakeholders que não foi identificado inicialmente pela equipe?

Dica: os colaboradores da organização são sempre um dos principais stakeholders a serem mapeados, já que ter um público interno informado e engajado é fundamental para o sucesso de um projeto.

### **3º Entenda os interesses e determine o grau de influência de cada stakeholder:**

Depois de ter sua lista de públicos de interesse, é hora de priorizá-las com base em sua importância relativa e influência em seu projeto. Em outras palavras, alguns públicos de interesse terão mais voz sobre como o projeto evolui do que outras. Para essa

priorização, é importante definir o poder de influência e o grau de interesses dos stakeholders listados.

Poder de influência: refere-se à capacidade que um stakeholder tem de afetar as decisões e as ações do projeto, programa, política. Assim, quanto maior o poder de influência de um stakeholder, maior o seu impacto (FREEMAN, 2010).

Grau de interesse: está relacionado ao grau de envolvimento e preocupação de um stakeholder com as atividades e o desempenho do projeto, política e programa. Os stakeholders com maior grau de interesse são aqueles que são mais afetados pelas ações ou que têm um forte interesse em suas atividades (FREEMAN, 2010).

Dica: um stakeholder com alta influência e pouco interesse não precisará de tanta informação ou engajamento quanto um stakeholder com alta influência e alto interesse. Quanto mais poder e interesse um stakeholder tiver, mais atenção ele precisará para se manter informado e engajado.

Após a listagem dos grupos de interesse, a equipe responsável pelo mapeamento de stakeholders trabalhou para definir o poder de influência e grau de interesse no projeto de rodas de conversas sobre fatores de risco para hipertensão arterial. No fim das discussões, foi o quadro abaixo foi compartilhado com a gestão do projeto:

**Quadro 03: Avaliação dos grupos de interesse**

Stakeholder	Influência	Interesse
Equipe UBS	Alto	Baixo
Profissionais de saúde que acompanham pacientes com hipertensão	Alto	Alto
Pacientes da UBS com hipertensão	Alto	Alto
Membros da comunidade diagnosticados com hipertensão	Baixo	Alto
Familiares de pacientes da UBS com hipertensão	Baixo	Alto

Estabelecimentos de saúde	Baixo	Baixo
Secretaria de Saúde	Alto	Alto
Lideranças locais	Baixo	Alto
Meios de comunicação offline e online	Baixo	Alto

### 3º Hora de engajar e informar!

Depois de organizar cada parte interessada de acordo com sua influência e interesse, chegou o momento de definir quais tipos de ações devem ser realizadas para engajar e informar os diferentes grupos. São elas: manter satisfeito, gerenciar de perto, informar regularmente e monitorar. Observe na matriz abaixo que essas ações estão diretamente ligadas ao grau de interesse e poder de influência de cada um.

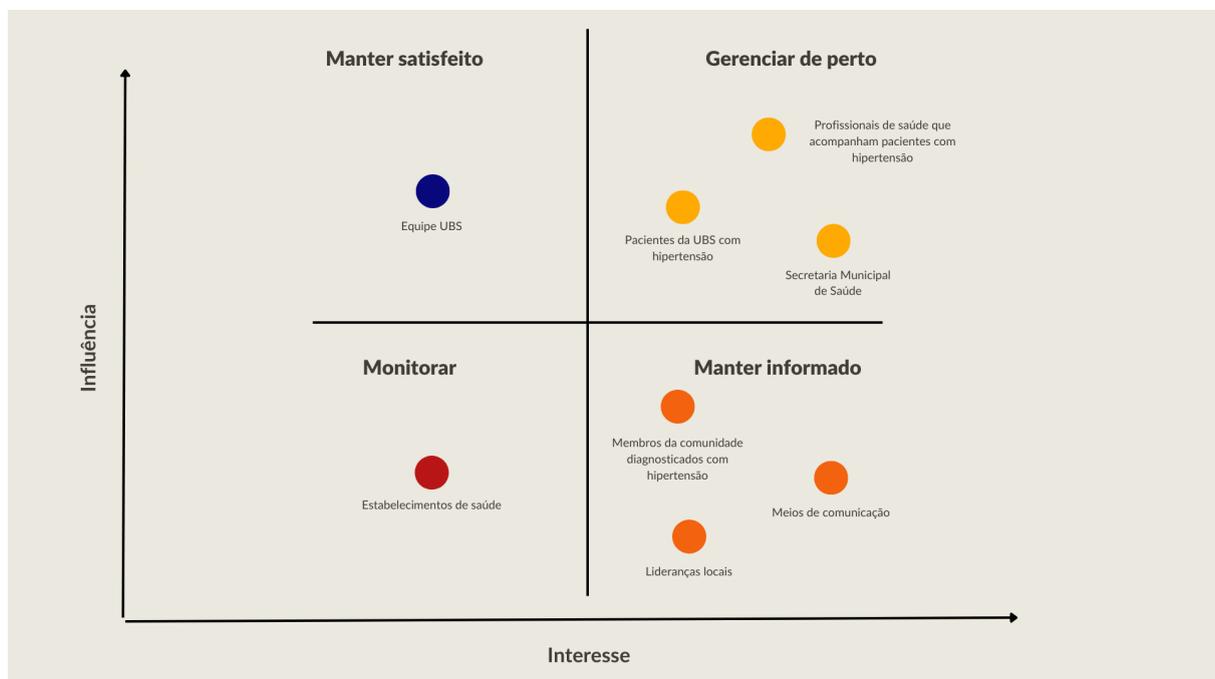


Para organizar a sua matriz, você deve questionar: Quem tem interesse emocional? Quais são as principais motivações ou prioridades para cada parte interessada? Quem são os maiores apoiadores ou simpatizantes? Quem são os bloqueadores ou opositores?

Essas respostas a essas perguntas afetarão como e quando você deve se envolver com cada parte interessada e ajudar a identificar seus maiores aliados e antecipar possíveis obstáculos.

Monte seu mapa de públicos de interesse para traçar onde os diferentes atores se alinham em sua rede de colaboração e anote suas motivações individuais, prioridades e nível de suporte. Há diferentes ferramentas online que podem te ajudar nesta tarefa.

O mapeamento de stakeholders segundo das 4 principais ações a serem desenvolvidas permitiu que a equipe organizasse os diferentes grupos de partes interessadas. Após a discussão, foi elaborada a matriz abaixo:



A etapa seguinte foi a definição de um conjunto de estratégias de relacionamento com foco na priorização inicial de dois perfis de stakeholders, pacientes com hipertensão arterial e profissionais de saúde da UBS que atendem esses usuários, buscando tanto engajar quanto informar essas partes interessadas. A proposta foi reunida no quadro abaixo:

#### Quadro 04: Proposta de relacionamento com stakeholders prioritários

<b>Pacientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Realizar pesquisas para entender suas necessidades, expectativas e interesses emocionais relacionados à prevenção de doenças cardiovasculares.</li><li>● Envolvê-los ativamente no planejamento e implementação das ações do projeto, por meio de grupos de discussão, fóruns abertos e outras formas de participação.</li><li>● Inserir temas nas rodas de conversas que atendam às suas principais motivações e prioridades, como acesso a informações claras e simples sobre saúde, suporte emocional e social, e atividades físicas adequadas às suas condições de saúde.</li><li>● Identificar e reconhecer os pacientes que se tornarem apoiadores ou defensores do projeto, por meio de programas de incentivo e reconhecimento.</li><li>● Monitorar e responder às opiniões e preocupações dos pacientes que se opuseram ao projeto, buscando esclarecer dúvidas e dialogar de forma transparente e respeitosa.</li></ul>
<b>Profissionais de saúde</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Realizar treinamentos e capacitações para garantir que a equipe esteja preparada para implementar as ações do projeto e atender às necessidades dos pacientes.</li><li>● Identificar as principais motivações e prioridades da equipe em relação ao projeto, como melhoria na qualidade do atendimento, reconhecimento profissional e desenvolvimento de novas habilidades.</li><li>● Envolvê-los ativamente no planejamento e implementação das ações do projeto, por meio de reuniões, grupos de trabalho e outras formas de participação.</li><li>● Reconhecer e valorizar a contribuição da equipe, por meio de programas de incentivo e reconhecimento.</li><li>● Identificar e abordar as preocupações e bloqueadores levantados pela equipe, buscando dialogar e propor soluções em conjunto.</li></ul>

## Revisando:

Identificar os stakeholders permitirá integrá-los ao seu pensamento e melhorar seu relacionamento com os públicos de interesse. O processo de interação com os públicos de interesse pode ser o que você quiser. O que é realmente importante é que você chegue a um nível em que todos se sintam envolvidos. O sucesso dos profissionais e gestores de saúde dependerá do trabalho duro que você colocar para traçar onde os diferentes atores se alinham.

## Bibliografia consultada

1. FREEMAN, R. Edward. **Stakeholder theory: The state of the art.** Cambridge University Press, 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/346447581.pdf>. Acesso em: 3 out. 2022.
2. SITWARE. **Mapeamento de stakeholders: O que é e como fazer um para sua empresa a partir de 3 passos simples.** 2022. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/mapeamento-stakeholders>. Acesso em: 3 out. 2022.
3. United States Agency International Development (USAID). **One Health Stakeholder Mapping Toolkit.** December 2018. Disponível em: <https://www.onehealthplatform.com/sites/default/files/One%20Health%20Stakeholder%20Mapping%20Toolkit%20%28USAID%29.pdf>. Acesso em: 3 out. 2022.
4. Schneiderman JF, Reynolds TA, Barkley S, Maroof F, Murphy M, Sinha S, et al. **Designing an effective stakeholder engagement strategy for a health systems strengthening intervention: Lessons from a maternal and newborn health program in Bangladesh.** BMC Health Serv Res. 2022;22(1):190. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07660-2>. Acesso em: 11 out. 2022. PMID: 35046157; PMCID: PMC8811377.
5. Fernando C Barbi, 2013. **Análise dos Stakeholders. Project Management Body of Knowledge.** Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/106361566/analise-dos-stakeholders-por-fernando-barbi>. Acesso em: 11 out. 2022.
6. NHS England. **Quality, Service Improvement and Redesign Tools.** Disponível em:

<https://www.england.nhs.uk/sustainableimprovement/qsir-programme/qsir-tools/>.

Acesso em: 11 out. 2022.

**7. Environmental Public Health Performance Standards (EnvPHPS).** Disponível em: <https://www.cdc.gov/nceh/ehs/envphps/>. Acesso em: 11 out. 2022.

**8. Stock C, Dias S, Dietrich T, Frahsa A, Keygnaert I. Editorial: How can We Co-Create Solutions in Health Promotion With Users and Stakeholders?** Front Public Health. 2021 Dec 8;9:773907. DOI: 10.3389/fpubh.2021.773907. PMID: 34957026; PMCID: PMC8692254.

**9. Nassif, M. C., Abreu, N. P. d., Rodrigues, A. M., & Xavier, M. P. (2016). Comunicação em saúde: Importante ferramenta na gestão hospitalar.** Revista Científica do ITPAC. Disponível em: [https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/78/Artigo\\_2.pdf](https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/78/Artigo_2.pdf) Acesso em: 6 set. 2022.

**10. MINELLE, Silva; MELO, Elaine ; FELIPE, Luis. Mapeamento de stakeholders sob a perspectiva da sustentabilidade : uma desk research com organizações gaúchas.** Ufrgs.br, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/148106>. Acesso em: 6 set. 2022.

**11. PMKB. O Gerenciamento de Stakeholders e a Saúde do Projeto.** Disponível em: <https://pmkb.com.br/artigos/o-gerenciamento-de-stakeholders-e-a-saude-do-projeto/>. Acesso em: 6 set. 2022.

**12. TOMA, Tereza Setsuko ; SOARES, Amanda Cristiane. Uma revisão rápida sobre revisões rápidas.** BIS, Bol. Inst. Saúde (Impr.), p. 142-151, 2016. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1024137>. Acesso em: 6 set. 2022.

**13. Laird, Y., Manner, J., Baldwin, L. et al. Stakeholders' experiences of the public health research process: time to change the system?.** Health Res Policy Sys 18, 83 (2020). DOI: 10.1186/s12961-020-00599-5

**14. Academy of Management Perspectives. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders | Academy of Management Perspectives.** Academy of Management Perspectives, [s.l.], v. 5, n. 2, p. 63-74, 1991. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AME.1991.4274682>. Acesso em: 6 set. 2022.

15. BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Hipertensão arterial sistêmica para o Sistema Único de Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2013. (Cadernos de Atenção Básica, n. 37). Disponível em:

[https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/hipertensao\\_arterial\\_sistemica\\_cab37.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/hipertensao_arterial_sistemica_cab37.pdf).

Acesso em: 17 mar. 2023.

16. REDE HUMANIZASUS. **Roda de Conversa com Pacientes Hipertensos e/ou Diabéticos de uma Unidade de Saúde da Família: Importância do Autocuidado**. 2016. Disponível em:

<https://redehumanizaus.net/roda-de-conversa-com-pacientes-hipertensos-e-ou-diabeticos-de-uma-unidade-de-saude-da-familia-importancia-do-autocuidado/#:~:text=A%20roda%20teve%20como%20objetivos,e%20estimular%20as%20pr%C3%A1ticas%20de>. Acesso em: 17 mar. 2023.

17. CARVALHO, Lilian de Fátima Lopes; GONZALEZ, Reynaldo Miguel. **Uma proposta de educação em saúde na hipertensão arterial utilizando a metodologia de roda de conversa**. Brazilian Journal of Family and Community Medicine, Rio de Janeiro, v. 9, n. 30, p. 210-214, 2014. Disponível em:

<https://www.cmfc.org.br/brasileiro/article/view/204>. Acesso em: 17 mar. 2023.

18. CAVALCANTE, Viviane do Nascimento et al. **A roda de conversa como estratégia de prevenção de doenças crônicas**. In: CONGRESSO BRASILEIRO MULTIDISCIPLINAR DE SAÚDE, 2., 2019, Fortaleza. Anais eletrônicos... Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2019. Disponível em: <https://proceedings.science/cbmfc-2019/trabalhos/a-roda-de-conversa-como-estrategia-de-prevencao-de-doencas-cronicas>. Acesso em: 17 mar. 2023.

19. CHAVES, Anna Paula Meireles et al. **A importância da roda de conversa na educação em saúde**. 2018. Disponível em:

<https://ares.unasus.gov.br/acervo/html/ARES/7982/1/Anna%20Paula%20Meireles%20Chaves.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2023.

20. SILVA, Nyanne Kelly et al. **Rodas de conversas utilizadas numa unidade de saúde: uma análise de sua adequação ao ensino em serviço de saúde**. Revista Baiana de Enfermagem, Salvador, v. 30, p. 1-7, 2016. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/riufal/1942/1/Rodas%20de%20conversas>

[%20utilizadas%20numa%20unidade%20de%20sa%C3%BAde-%20uma%20an%C3%A1lise%20de%20sua%20adequa%C3%A7%C3%A3o%20ao%20ensino%20em%20servi%C3%A7o%20de%20sa%C3%BAde.pdf](#). Acesso em: 17 mar. 2023.

**21.** Ministério da Saúde (BR). Secretaria de Atenção à Saúde. **Departamento de Atenção Básica. Guia do ACS: agente comunitário de saúde.** 1. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2013. 228 p. (Série A. Normas e Manuais Técnicos). Disponível em: [http://189.28.128.100/dab/docs/publicacoes/geral/guia\\_acs.pdf](http://189.28.128.100/dab/docs/publicacoes/geral/guia_acs.pdf). Acesso em: 17 mar. 2023.