

GESTÃO DE STAKEHOLDERS NA IMPLANTAÇÃO DE OFICINA DE PALMILHAS PARA PÉ DIABÉTICO

¹Maria do Carmo Assis Todorov

RESUMO

Objetivo: Identificar e analisar os stakeholders na implantação de uma oficina de palmilhas ortopédicas personalizadas no Ambulatório do Pé Diabético de Imperatriz, desenvolvendo um plano estruturado de gestão das partes interessadas para apoiar a implementação da iniciativa.

Originalidade/Valor: O estudo supre a lacuna de pesquisas que integrem metodicamente gestão de stakeholders e iniciativas clínicas no contexto do Pé Diabético no sistema público brasileiro, reforçando a relevância científica do engajamento multissetorial como fator crítico de sucesso em projetos de saúde pública.

Métodos: Pesquisa exploratória qualitativa, conduzida de março a junho de 2024, com entrevistas não estruturadas aplicadas a profissionais de saúde, gestores, técnicos ortopédicos, pacientes, fornecedores e mídia local. A identificação e priorização dos stakeholders utilizou brainstorming, análise documental e matrizes de poder–interesse e engajamento. A análise de caminhos críticos pode ser apresentada a partir das saídas do 3DExperience quando aplicável ao planejamento preditivo.

Resultados: Constatou-se que os grupos possuem expectativas distintas, com demanda por comunicação contínua e alinhamento de prioridades. A gestão estruturada antecipou obstáculos, reduziu resistências e viabilizou a implantação da oficina, percebida como solução clínica acessível para ampliar o cuidado preventivo, mitigando sobrecargas plantares e riscos associados.

Conclusões: A gestão de stakeholders mostrou-se determinante para o sucesso da iniciativa, promovendo ganhos clínicos, sociais e econômicos, ampliando o acesso a um cuidado especializado e fortalecendo a confiança entre equipes e comunidade. A iniciativa pode servir de modelo reprodutível para desenvolvimento de templates de planejamento e apoiar novas oficinas em serviços públicos de saúde.

Palavras-chave: Diabetes. Palmilhas ortopédicas. Gerenciamento de stakeholders. Saúde pública. Reabilitação.

FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL
Scientific Editor: Renata Giovinazzo Spers
Evaluation: Double Blind Review, pelo SEER/OJS
Received: 08/01/2026
Accepted: 28/04/2026

¹Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo (Brasil). E-mail: madu4@hotmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1994-8446>

STAKEHOLDER MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF AN INSOLE WORKSHOP FOR DIABETIC FOOT PROGRAM

ABSTRACT

Objective: To identify and analyze stakeholders in the implementation of a customized orthotic insole workshop at the Ambulatório do Pé Diabético de Imperatriz, and to develop an engagement plan to support the initiative.

Originality/Value: The study addresses a theoretical gap in research that articulates structured stakeholder management as a critical success factor in public health clinical projects, particularly within the context of Diabetic Foot care in Brazil, emphasizing the scientific relevance of multisector stakeholder engagement for expectation alignment and resistance mitigation.

Methods: Exploratory qualitative research conducted between March and June 2024 using unstructured interviews with healthcare professionals, public health managers, orthopedic technicians, suppliers, and local press representatives. Stakeholder identification and prioritization used brainstorming, documentary analysis, and power-interest and engagement matrices, while maintaining a methodological cut focused on structured projects with a clinical-management thematic scope.

Results: Distinct expectations were found across groups, revealing the need for continuous communication and priority alignment. Structured management enabled early obstacle anticipation, resistance reduction, and the workshop's implementation, perceived as an accessible solution to expand access to preventive care and support plantar rehabilitation.

Conclusions: Stakeholder management was decisive for initiative success, delivering clinical, social, and economic benefits by expanding preventive care access, strengthening trust between teams and community, and providing a replicable model for new public health workshops.

Keywords: Diabetes. Orthotic insoles. Stakeholder management. Public health. Rehabilitation.

1. INTRODUÇÃO

A prevalência mundial de Diabetes mellitus entre adultos (20 a 79 anos) é de 10,5% (IDF, 2021), enquanto no Brasil atinge 7,7% (PNS, 2019), configurando um importante problema de saúde pública com elevados custos individuais e sistêmicos. O aumento dos casos está relacionado ao sedentarismo, ao consumo de alimentos ultraprocessados, ao sobrepeso e ao envelhecimento populacional (Oliveira et al., 2018). O diabetes é uma doença crônica de acometimento sistêmico que pode gerar complicações como retinopatia, nefropatia e alterações

nos pés. O Pé Diabético corresponde ao conjunto de alterações sensoriais, vasculares e infecciosas nos membros inferiores, sendo a neuropatia periférica uma das manifestações mais prevalentes, acometendo mais de 40% dos pacientes e favorecendo deformidades, perda sensorial e aumento da pressão plantar, fatores que contribuem para o surgimento de úlceras (Amorim, 2022).

As úlceras do pé diabético representam uma das complicações mais graves da doença, associadas a alta morbimortalidade e risco aumentado de amputações, além de custos significativos ao sistema de saúde (Lazzarini et al., 2018). A incidência ao longo da vida varia entre 19% e 34%, com recorrência de 40% em 1 ano e 65% em 3 anos após a cicatrização (Armstrong et al., 2017). Medidas de prevenção, diagnóstico precoce e reabilitação são essenciais para reduzir complicações e melhorar a qualidade de vida dos pacientes.

Palmilhas ortopédicas personalizadas são consideradas recursos eficazes para redistribuição da pressão plantar, alívio de sobrecargas e prevenção de ulcerações (Almeida et al., 2009). As diretrizes internacionais recomendam o uso de calçados terapêuticos e palmilhas sob medida como estratégia central no manejo preventivo do Pé Diabético (IWGDF, 2019). No Ambulatório do Pé Diabético de Imperatriz, Maranhão, que atende aproximadamente 400 pacientes por mês, observa-se a necessidade de implementar uma oficina de palmilhas personalizadas para apoiar a reabilitação e ampliar a efetividade do cuidado.

Do ponto de vista da gestão de projetos, o PMI (2021) destaca a importância do gerenciamento de stakeholders para garantir o alinhamento de expectativas, a comunicação contínua e a mitigação de obstáculos durante a implantação de iniciativas. A falta de comprometimento das áreas envolvidas e mudanças de prioridades estão entre as principais causas de insucesso em projetos (Prado e Archibald, 2011). O engajamento adequado das partes interessadas é fundamental para assegurar confiança, apoio e clareza dos benefícios esperados. Estudos recentes apontam que a falta de comprometimento das áreas envolvidas e alterações de prioridades são causas frequentes de insucesso em projetos (Nguyen et al., 2020; Klaus-Rosińska e Iwko, 2021; Dultra-de-Lima, 2020; Joos et al., 2020; Dick-Sagoie et al., 2023).

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo identificar as partes interessadas envolvidas no desenvolvimento e implantação de uma oficina de palmilhas no Ambulatório do Pé Diabético de Imperatriz, Maranhão, bem como analisar suas expectativas e desenvolver um plano de gerenciamento de stakeholders.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Projetos e Mobilidade Internacional

A literatura em gestão de projetos tem reconhecido, de forma crescente, que iniciativas desenvolvidas em contextos complexos e dinâmicos — como projetos internacionais, interorganizacionais ou inseridos em sistemas públicos de saúde — demandam abordagens gerenciais que vão além do controle tradicional de escopo, prazo e custo. Nesses cenários, a capacidade de lidar com múltiplos atores, interesses divergentes e incertezas institucionais torna-se central para o sucesso do projeto. O Project Management Institute (PMI, 2021) reforça que projetos inseridos em ambientes de elevada complexidade requerem especial atenção à governança, à comunicação e ao engajamento das partes interessadas ao longo de todo o ciclo de vida.

Zaccarias, Sbragia e Silva (2024) reforçam essa perspectiva ao destacar que práticas de gestão adaptativas são fundamentais para lidar com ambientes caracterizados por mudanças constantes e imprevisibilidade. Os autores em sua análise de determinantes de sucesso na aplicação de métodos ágeis em gestão de projetos, apontam que a flexibilidade gerencial, o alinhamento contínuo de expectativas e a comunicação frequente são fatores críticos para sustentar o desempenho do projeto em contextos de transformação. Embora o foco do estudo não seja a área da saúde, seus achados dialogam diretamente com projetos públicos complexos, nos quais a adaptação às demandas dos stakeholders é condição necessária para a continuidade das iniciativas.

No contexto específico deste estudo, os resultados empíricos corroboram essa literatura ao evidenciar que a implantação da oficina de palmilhas exigiu constante ajuste de prioridades, comunicação contínua entre os atores envolvidos e negociação de expectativas distintas. A gestão do projeto não se limitou à execução técnica da oficina, mas envolveu a coordenação de múltiplos interesses institucionais, clínicos e sociais, reforçando a pertinência de abordagens de gestão orientadas à complexidade e à participação ativa dos stakeholders.

2.2 Riscos e Mitigação em Projetos de Saúde Pública

A literatura sobre riscos em projetos de saúde pública aponta que tais iniciativas estão particularmente expostas a incertezas decorrentes de restrições orçamentárias, dependência de

decisões políticas, exigências regulatórias e diversidade de interesses entre os atores envolvidos. Prado e Archibald (2011) e Nguyen et al. (2020) destacam que a ausência de mecanismos formais de identificação e mitigação de riscos é uma das principais causas de insucesso em projetos públicos, especialmente quando múltiplas organizações e grupos sociais participam do processo decisório.

No campo da gestão de stakeholders, estudos recentes enfatizam que os riscos em projetos não se restringem a fatores técnicos ou financeiros, mas incluem riscos relacionais, comunicacionais e institucionais. Klaus-Rosińska e Iwko (2021) e Joos et al. (2020) demonstram que expectativas desalinhadas, resistência à mudança e falhas de comunicação figuram entre os principais riscos capazes de comprometer a implementação de projetos, mesmo quando há viabilidade técnica. Nesse sentido, a gestão de stakeholders emerge como instrumento central de mitigação, permitindo antecipar conflitos, reduzir resistências e fortalecer o apoio institucional.

Os achados deste estudo convergem com essas evidências ao revelar que, no processo de implantação da oficina de palmilhas, os riscos mais relevantes estavam associados à necessidade de licenciamento sanitário, à obtenção de apoio do gestor público, à articulação com profissionais de saúde e à aceitação da iniciativa pelos pacientes. A adoção de práticas estruturadas de gestão, como a identificação prévia dos stakeholders, o mapeamento de suas expectativas e a definição de estratégias específicas de comunicação, possibilitou mitigar esses riscos, viabilizando a execução do projeto e reduzindo potenciais obstáculos ao longo do processo.

2.3. Gestão de Stakeholders em Projetos Clínicos e Assistenciais

A gestão de stakeholders tem sido amplamente reconhecida como um dos pilares do sucesso em projetos, especialmente em contextos que envolvem impacto social e múltiplos atores institucionais. Segundo o PMI (2017; 2021), stakeholders são indivíduos ou grupos que podem influenciar ou ser influenciados pelo projeto, sendo fundamental compreender seus interesses, níveis de poder e expectativas para assegurar o alinhamento estratégico. Ackermann e Eden (2011) complementam essa visão ao defenderem que o mapeamento estruturado das partes interessadas contribui para decisões mais informadas e para a construção de consensos em ambientes complexos.

No contexto da saúde pública, a literatura destaca que projetos clínicos e assistenciais demandam atenção especial à gestão de stakeholders, dada a diversidade de atores envolvidos: profissionais de saúde, gestores públicos, pacientes, fornecedores, reguladores e mídia. Dick-Sagoie et al. (2023) evidenciam que projetos públicos frequentemente falham quando negligenciam o engajamento adequado das partes interessadas, resultando em resistência, atrasos e perda de legitimidade institucional. Assim, a gestão estruturada de stakeholders não apenas apoia a execução do projeto, mas também fortalece a confiança e a cooperação entre os envolvidos.

Os resultados deste estudo reforçam essas contribuições ao demonstrar que a identificação e priorização dos stakeholders permitiram compreender expectativas distintas e, por vezes, conflitantes. A utilização de ferramentas como a matriz de poder e interesse e a matriz de engajamento possibilitou direcionar estratégias diferenciadas de comunicação e envolvimento, contribuindo para o fortalecimento do apoio institucional e comunitário. A gestão ativa dos stakeholders mostrou-se decisiva para transformar uma iniciativa inicialmente marcada por tentativas frustradas em um projeto viável e reconhecido como solução clínica acessível.

2.4. Integração entre Resultados Clínicos, Impacto Social e Práticas de Gestão

A literatura recente em gestão de projetos e saúde pública tem enfatizado a necessidade de integrar resultados clínicos, impacto social e práticas gerenciais como forma de ampliar a sustentabilidade das iniciativas. Dultra-de-Lima et al. (2020) destacam que projetos bem-sucedidos são aqueles capazes de gerar valor não apenas operacional, mas também social e institucional, promovendo benefícios duradouros para as organizações e comunidades envolvidas. No campo da saúde, essa integração é particularmente relevante, uma vez que os resultados clínicos estão diretamente associados à qualidade de vida da população atendida.

No caso do Pé Diabético, estudos clínicos indicam que intervenções preventivas, como o uso de palmilhas personalizadas, podem reduzir significativamente o risco de ulcerações e amputações, além de diminuir custos assistenciais (Armstrong et al., 2017; Lazzarini et al., 2018). Entretanto, a efetividade dessas intervenções depende da existência de serviços acessíveis, organizados e integrados ao sistema de saúde local, o que reforça a importância de uma gestão de projetos estruturada e orientada ao engajamento dos stakeholders.

Nesse contexto, destaca-se a abordagem de Value-Based Healthcare (VBHC), que propõe a geração de valor em saúde a partir da maximização dos desfechos clínicos relevantes ao paciente em relação aos custos envolvidos na prestação do cuidado (Porter, 2010; Porter & Lee, 2013). Essa perspectiva amplia a análise tradicional centrada em custos ao integrar eficiência gerencial, qualidade assistencial e impacto social. No presente estudo, a redução dos custos assistenciais associada à prevenção de complicações do pé diabético, como ulcerações e amputações, pode ser compreendida como resultado de uma gestão mais eficiente e orientada a valor. Assim, a implantação da oficina de palmilhas não apenas contribui para melhores desfechos clínicos, mas também para a otimização dos recursos públicos, alinhando-se aos princípios de sustentabilidade e eficiência no sistema de saúde.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa é de caráter exploratório com abordagem qualitativa. Através de levantamento de campo, com profissionais, técnicos e gestores de saúde do município de Imperatriz, pacientes, fornecedores e mídia local, no período de março a junho de 2024, utilizando-se de entrevistas não estruturadas para a identificação de potenciais stakeholders (Apêndice 1). As entrevistas com os pacientes foram realizadas no ambulatório e as demais foram realizadas por meio do aplicativo Google Forms.

O escopo do projeto consistiu no gerenciamento de stakeholders para a implantação de uma oficina de confecção de palmilhas do Programa Pé Diabético. A oficina visa atender a comunidade local, oferecendo palmilhas ortopédicas personalizadas e acessíveis a pessoas com necessidades específicas, que apresentem neuropatia diabética e suas complicações.

Para a identificação dos stakeholders foi utilizado ferramentas de brainstorming, através de reuniões presenciais com os membros da equipe do projeto, realizado consultas com especialistas nas áreas de fisioterapia e medicina através de visitas no local de trabalho no período de 01 a 15 de março de 2024 e realizado análise documental, com a revisão do escopo, requisitos e estrutura analítica do projeto (EAP), para identificação de partes interessadas já mencionadas. Levou-se em consideração na identificação dos stakeholders características como interesse, influência, conhecimento e contribuições na área, para elaboração de uma lista abrangente. Foi elaborado um mapa mental para representar essa lista.

Para obter informações sobre as expectativas e interesses envolvidos, foram realizadas entrevistas com os stakeholders listados, no período de abril a maio de 2024. As entrevistas

foram validadas mediante um processo estruturado, que incluiu a definição de objetivos claros, o registro sistemático das expectativas dos participantes, a padronização das perguntas por meio de um formulário específico e a seleção de stakeholders com envolvimento direto no projeto. A coleta dos dados ocorreu de forma ética, assegurando a confidencialidade das informações. A consistência das respostas foi verificada pela triangulação com dados obtidos na análise documental e em consultas a especialistas.

Além disso, os dados coletados foram organizados e analisados em planilhas e ferramentas específicas, como a matriz de interesse e poder, o que garantiu maior robustez e confiabilidade às informações. Em seguida, procedeu-se ao registro das partes interessadas e de suas expectativas em uma planilha contendo as iniciais do nome ou instituição, função, prioridades, classificação quanto ao poder e interesse, tipo de comunicação previsto e as estratégias direcionadas a cada stakeholder.

A amostragem adotada foi do tipo não probabilística por conveniência, considerando a acessibilidade dos participantes diretamente envolvidos ou impactados pelo projeto no contexto do Ambulatório do Pé Diabético. Adicionalmente, utilizou-se uma lógica complementar de amostragem por indicação (bola de neve), especialmente para a identificação de stakeholders indiretos, como fornecedores e representantes da mídia. Como critérios de inclusão, foram considerados indivíduos com envolvimento direto ou indireto com o projeto ou com o atendimento ao pé diabético. Como critérios de exclusão, foram desconsiderados indivíduos sem relação com o contexto do estudo ou que não demonstraram disponibilidade para participação completa na entrevista.

Para a priorização das partes envolvidas e o direcionamento estratégico, utilizou-se a matriz de interesse e poder, atribuindo-se a cada stakeholder a combinação entre níveis de poder (alto ou baixo) e interesse (alto ou baixo). Essa classificação permitiu ranquear os stakeholders na planilha, das partes mais críticas para o desenvolvimento do projeto às de menor impacto (Ackerman e Eden, 2011).

Para aprimorar o gerenciamento das expectativas dos stakeholders e antecipar possíveis obstáculos, especialmente quando estas se mostravam conflitantes, elaborou-se uma planilha contendo as principais áreas de interesse envolvidas: gestão estratégica, financiamento, mercado, normas legais, qualidade e divulgação. Essa categorização permitiu identificar potenciais conflitos de interesse entre as partes e orientar estratégias para sua mitigação, favorecendo o consenso e o apoio ao projeto.

Com base na identificação dos stakeholders mais impactantes, de suas áreas de interesse e das expectativas eventualmente divergentes, foi construída uma matriz de avaliação do nível de engajamento (PMI, 2017). Essa matriz possibilitou classificar o comportamento atual e o comportamento desejado de cada stakeholder, permitindo delinear estratégias específicas para manter o nível de engajamento existente ou conduzir o stakeholder ao nível necessário para o sucesso do projeto. Os níveis de engajamento considerados foram: inconsciente, resistente, neutro, apoiador e líder, sendo cada um avaliado em termos de estado atual e estado desejado.

Após a construção da matriz de engajamento, tornou-se possível planejar de forma mais direcionada as ações necessárias para fortalecer o comprometimento das partes interessadas e garantir a coerência entre expectativas, comunicação e tomada de decisão durante o desenvolvimento da iniciativa.

A Figura 1 representa a Estrutura Analítica do Projeto.

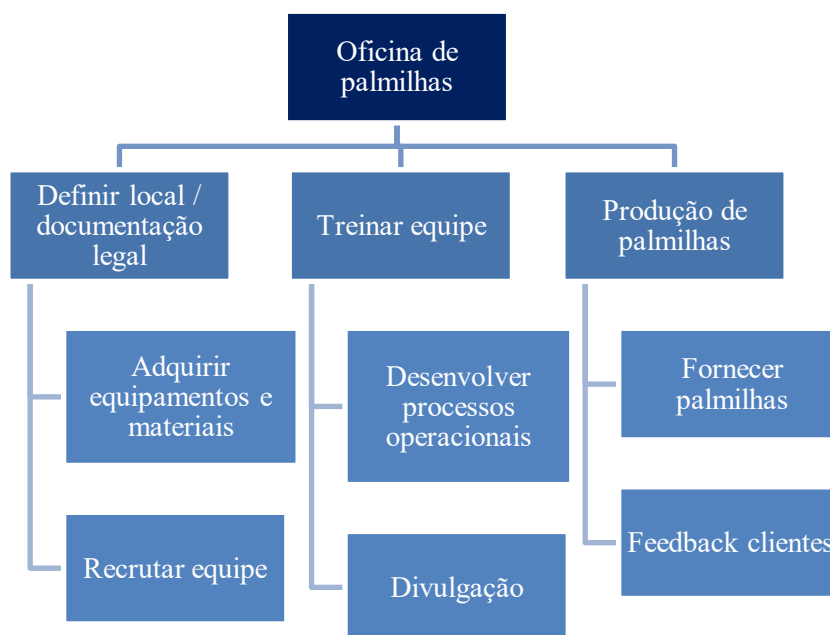


Figura 1. Estrutura analítica do projeto
 Fonte: Dados originais da pesquisa

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

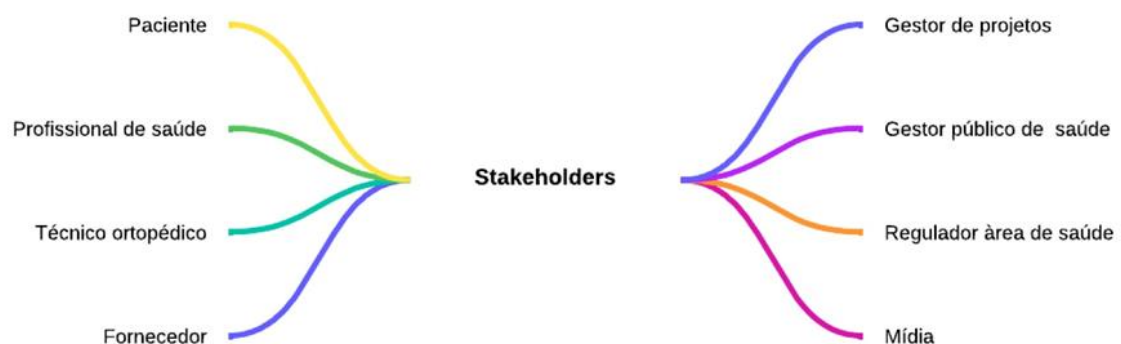
A adequada identificação e priorização dos stakeholders, estabelecendo-se de maneira objetiva todas as suas expectativas, levando-se em consideração o escopo e os requisitos do projeto, permitiu a elaboração de estratégias para o engajamento efetivo das partes interessadas, em todas as etapas de desenvolvimento da Implantação da oficina de palmilhas ortopédicas. O

sucesso do projeto está diretamente relacionado a satisfação dessas expectativas, resultando em benefícios relevantes a comunidade local e ao serviço de saúde, minimizando os custos assistenciais e proporcionando melhoria na qualidade de vida para as pessoas beneficiadas pelo projeto.

3.1 Mapa de Stakeholders

Como resultado da aplicação da ferramenta de brainstorming com a equipe do projeto, da consulta com especialistas nas áreas correlatas e análise documental do escopo, requisitos e estrutura analítica do projeto, elaborou-se um mapa mental ilustrando os principais stakeholders na implantação da oficina de confecção de palmilhas do Programa Pé Diabético (Figura 2).

Figura 2. Mapa mental Stakeholders



Fonte: Resultados originais da pesquisa

3.2 Identificação dos Stakeholders

Foram aplicados 40 formulários de entrevista aos stakeholders identificados, conforme a estratégia de amostragem descrita anteriormente, listados no mapa mental, incluindo pacientes, profissionais de saúde, técnicos ortopédicos, fornecedores, gestor de projetos, gestor público de saúde, regulador da área de saúde e representantes da mídia. A maioria dos participantes (87,5%) tinha entre 20 e 59 anos, enquanto 12,5% tinham mais de 60 anos; não houve entrevistados menores de 19 anos. Quanto ao sexo, 72,5% das respostas foram de mulheres e 27,5% de homens.

Em relação ao nível de escolaridade, prevaleceu o ensino superior (65%), seguido do ensino médio (20%), pós-graduação ou mestrado (10%) e ensino fundamental (5%). A grande maioria dos entrevistados (90%) declarou ter conhecimento sobre a importância das palmilhas

personalizadas no tratamento e prevenção das complicações do pé diabético. Apenas quatro stakeholders desconheciam essa relevância: três pacientes e um gestor público.

Nas respostas abertas, a maioria dos participantes destacou o papel das palmilhas na redução de pontos de pressão plantar, na melhor distribuição da carga, na prevenção de úlceras e na cicatrização de feridas já existentes. Além disso, 73,2% dos entrevistados afirmaram não conhecer uma oficina de confecção de palmilhas, enquanto 26,8% relataram já ter tido contato com algum serviço. Entre estes últimos, a experiência foi predominantemente positiva, ressaltando a adequação e a qualidade das palmilhas. No entanto, registrou-se a preocupação com o alto custo de aquisição, apontado como um fator que limita o acesso de pessoas de baixa renda.

Elaborou-se a partir das respostas às entrevistas não estruturadas, uma planilha de identificação dos stakeholders classificando-os quanto a sua função ou área de atuação relacionada ao projeto e suas expectativas ou prioridades. Após a identificação, realizou-se a análise dos mesmos utilizando-se a matriz de poder e interesse, permitindo o ranqueamento de cada um dos stakeholders da planilha conforme a sua atribuição de muito poder e muito ou pouco interesse e pouco poder e muito ou pouco interesse no desenvolvimento do projeto. Essa priorização das partes envolvidas permitiu um melhor direcionamento estratégico e a adoção da comunicação adequada para cada um em particular.

Projeto: Gerenciamento de stakeholders na implantação de oficina de confecção de palmilhas do Programa Pé Diabético.

Problema: Necessidade de reabilitação de pacientes diabéticos com neuropatia dos membros inferiores e suas complicações.

Justificativa: A neuropatia diabética incide em mais de 40% dos diabéticos, causando deformidades nos pés e úlceras plantares, associadas a altos índices de morbimortalidade, entre elas amputações de membros inferiores, além de custos financeiros significativos.

Objetivo: Identificar os stakeholders, analisar suas expectativas e desenvolver um plano de gerenciamento.

A Tabela 1 apresenta a identificação dos stakeholders.

Tabela 1. Identificação dos Stakeholders

Stake-holder	Função	Prioridade	Poder	Interesse	Comunicação	Estratégia
Gestor do projeto	Gestão	Entrega dentro dos requisitos, dentro do prazo, orçamento e qualidade almejados, gerenciando os conflitos e mitigando os riscos	Muito	Muito	Reuniões semanais ou quando necessário, para atualização do status projeto	Atribuir tarefas e responsabilidades aos membros da equipe; coordenar e monitorar o andamento do projeto; comunicar-se com stakeholders e fornecer atualizações regulares, fortalecendo os vínculos, obtendo feedbacks e aprovações, caso necessário
Gestor público de saúde	Financiador	Reduzir os custos com saúde pública, Impacto social, Sustentabilidade	Muito	Muito	Reuniões, Relatórios	Realizar reuniões quinzenais curtas de apresentação do status do Projeto; envio semanal de boletins informativos com um resumo das atividades realizadas na semana anterior e as atividades que serão realizadas na próxima semana, incluindo a atualização do status do Projeto e as principais decisões da Equipe do Projeto
Regulador da área de saúde	Regulador	Conceder licenças sanitárias para o bom funcionamento de estabelecimentos de saúde	Muito	Pouco	Solicitação do licenciamento, formalização de documentos e registros	Realizar o preenchimento de formulários, apresentar o projeto técnico, documentos do responsável técnico, alvará do corpo de bombeiros e outros documentos por ocasião das vistorias
Profissionais de saúde	Prescritor	Acesso a um serviço especializado e de qualidade que promova melhoria na qualidade de vida dos pacientes	Pouco	Muito	Visitas presenciais, workshops, cursos e treinamentos, criar um canal para comunicação e feedbacks	Realizar visitas, estabelecer parcerias, promover eventos e workshops de capacitação. Canal de comunicação fácil para acompanhamento dos pacientes
Técnicos Ortopédicos	Executor	Prestar serviço na sua área de atuação, oportunidade de crescimento na carreira	Pouco	Muito	Divulgação de processos de licitações nos canais	Buscar profissionais capacitados e qualificados. Formalizar contratos
Fornecedores	Fornecedor	Realizar nova oportunidade de negócio, aumentar suas vendas e auferir lucro	Pouco	Muito	Divulgação de processos de licitações nos canais oficiais	Buscar fornecedores com boa reputação, entrega de matérias de qualidade, no prazo e com bons preços
Pacientes	Cliente	Fácil acesso a um serviço de qualidade, resolutivo e de baixo custo	Pouco	Muito	Material informativo, criar um canal de comunicação eficaz	Destacar os benefícios, criar vínculos e estabelecer confiança no serviço
Mídia	Comunicador	Comunicar um serviço de utilidade pública relevante e de fácil acesso, que melhore a saúde da região e fortaleça o mercado local	Pouco	Pouco	Canal de comunicação com informações precisas e atualizadas	Construir uma relação de confiança com a imprensa local; criar um material informativo sobre a oficina e benefício do uso das palmilhas ortopédicas; realizar eventos de divulgação e monitorar a cobertura da mídia, respondendo a críticas ou dúvidas

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 3 apresenta a Matriz de Interesse e Poder.



Figura 3. Matriz de interesse e poder
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

3.3 Expectativas e áreas de interesse

Após a identificação das principais expectativas dos stakeholders e para o gerenciamento de possíveis interesses conflitantes, construiu-se uma planilha com as seguintes áreas de interesse: gestão estratégica, financiamento, mercado, normas legais, qualidade e divulgação, de forma a mapear possíveis diferenças de objetivos, necessidades e prioridades entre as partes interessadas no projeto (Tabela 2).

Tabela 2. Expectativas e áreas de interesse

Stakeholder	Gestão estratégica	Financiamento	Mercado	Regulação	Treinamento	Qualidade	Divulgação
Gestor de projeto	x						
Gestor público de saúde		x					
Regulador área de Saúde				x			
Profissionais de saúde			x		x	x	
Técnicos ortopédicos			x		x		
Fornecedores			x				
Pacientes						x	
Mídia							x

Fonte: Resultados originais da pesquisa

3.4 Matriz de Engajamento e Estratégias

Após mapear os Stakeholders, analisar suas expectativas e priorizar aqueles de maior poder e influência no projeto, construiu-se uma matriz de avaliação do nível de engajamento, que permitiu compreender e classificar o comportamento atual e o desejado de cada stakeholder. Os níveis de engajamento definidos na matriz foram: inconsciente, resistente, neutro, apoiador e líder e os estados de comportamento foram caracterizados como atual e desejado (Tabela 3).

Tabela 3. Matriz de engajamento

Stakeholder	Inconsciente	Resistente	Neutro	Apoiador	Líder
Gestor de projeto					Atual e desejado
Gestor público			Atual	Desejado	
Regulador área de saúde			Atual	Desejado	
Profissionais de saúde			Atual	Desejado	
Técnicos ortopédicos			Atual	Desejado	
Fornecedores	Atual			Desejado	
Pacientes	Atual			Desejado	
Mídia	Atual			Desejado	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com a elaboração da matriz de engajamento dos stakeholders, foi possível planejar as ações para monitorar e manter aqueles com níveis de engajamento atual e desejado e melhorar o engajamento dos demais, através da confecção de uma planilha de estratégias (Tabela 4).

Tabela 4. Estratégias de engajamento

Stakeholder	Estratégia de engajamento
Gestor do projeto	Reuniões semanais de atualização do projeto, relatórios de acompanhamento, canal de comunicação aberto
Gestor público de saúde	Reuniões periódicas, relatórios de impacto, apresentação de evidências.
Regulador área de saúde	Apresentação de documentos legais dentro do prazo
Profissionais de saúde	Workshops, materiais informativos, parcerias, canal de comunicação, visitas periódicas
Técnicos ortopédicos	Educação continuada, capacitações, fechamento de contratos
Fornecedores	Negociações, parcerias, fechamento de contratos
Pacientes	Divulgação de material informativo, criar um canal de comunicação aberto e de amplo alcance
Mídia	Criar um canal de comunicação com informações precisas e atualizadas

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A integração eficaz dos stakeholders nas fases de desenvolvimento e execução do projeto possibilitou que obstáculos fossem antecipados e superados, minimizando atrasos e conflitos de interesse. A classificação dos stakeholders em termos de poder e influência, bem como o uso da matriz de engajamento, foram ferramentas chaves que permitiram uma gestão eficiente de recursos e expectativas.

O sucesso do projeto está diretamente ligado à habilidade de engajar as partes interessadas, gerenciar adequadamente as comunicações e promover uma visão clara dos benefícios. O entendimento de que todo projeto de saúde pública impacta diversas camadas da sociedade e do sistema de saúde foi essencial para garantir que cada stakeholder se sentisse parte integrante e essencial ao sucesso da iniciativa. Essa abordagem estratégica, ao promover a confiança e o comprometimento de todos os envolvidos, demonstrou como o gerenciamento de stakeholders vai além da simples identificação das partes interessadas, sendo uma peça central para a execução bem-sucedida do projeto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação da oficina de confecção de palmilhas personalizadas no Programa Pé Diabético pressupôs a importância de um planejamento estratégico eficaz e de um gerenciamento de stakeholders alinhado aos princípios de sucesso em projetos de saúde pública. Há muito se pretendia a implantação do serviço, porém as iniciativas não logravam êxito por falta de recursos e um planejamento assertivo. Desde o início, o mapeamento adequado das partes interessadas e a definição clara de suas expectativas foram cruciais para garantir o engajamento das diferentes equipes envolvidas. A oficina não só viabilizou a confecção de palmilhas personalizadas para melhoria na distribuição da pressão plantar em pacientes com neuropatia diabética, como também trouxe uma solução viável e de baixo custo, ampliando o acesso ao tratamento preventivo das complicações graves como ulcerações e amputações.

Do ponto de vista da gestão de projetos, a implantação da oficina representa um exemplo clássico da aplicação prática das ferramentas e técnicas de gerenciamento de stakeholders, conforme delineado pelo PMBOK. A identificação precisa dos atores críticos foi essencial para alinhar expectativas e determinar as estratégias adequadas de comunicação. Cada parte interessada, com diferentes níveis de poder e interesse, foi tratada de forma personalizada, o que garantiu que as necessidades do projeto fossem atendidas, ao mesmo tempo que os riscos fossem mitigados, especialmente nas fases iniciais da implantação.

O projeto não apenas trouxe benefícios diretos à saúde dos pacientes, mas também gerou um impacto positivo no sistema de saúde local, ao reduzir custos e proporcionar melhorias tangíveis na qualidade de vida da população atendida. Este estudo reforçou que, em projetos complexos como este, o sucesso está intimamente ligado à habilidade de engajar, alinhar e mobilizar as partes interessadas em torno de um propósito comum.

Finalmente, observou-se a importância de se dar continuidade à gestão dos stakeholders após o funcionamento da oficina, com a realização da coleta dos feedbacks, como forma de promover uma melhoria contínua dos serviços oferecidos, o aprendizado com os erros e acertos e o fortalecimento dos relacionamentos, aumentando os vínculos e a credibilidade, garantindo assim o sucesso de futuras iniciativas. Este projeto e os dados advindos após sua implantação, podem servir de modelo para a criação de novas oficinas em outras localidades, além de fonte

de pesquisa para trabalhos que abordem o tema de prevenção das complicações e melhora da qualidade de vida dos pacientes diabéticos, bem como em trabalhos de gestão na área pública ou privada.

REFERÊNCIAS

Ackermann, F., & Eden, C. (2011). *Making strategy: Mapping out strategic success* (2nd ed.). SAGE.

Almeida, J. S., et al. (2009). Comparação da pressão plantar e dos sintomas osteomusculares por meio do uso de palmilhas customizadas e pré-fabricadas no ambiente de trabalho. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 13(6), 542–548. <https://doi.org/10.1590/S1413-35552009000600011>

Amorim, P. B. (2022). Qualidade de vida e cuidados com os pés em pacientes com diabetes mellitus e pé ulcerado: Um estudo de caso. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 3(10), e3102088.

Armstrong, D. G., Boulton, A. J. M., & Bus, S. A. (2017). Diabetic foot ulcers and their recurrence. *New England Journal of Medicine*, 376(24), 2367–2375. <https://doi.org/10.1056/NEJMra1615439>

Dick-Sago, C., Lee, K. Y., Odoom, D., & Boateng, P. O. (2023). Stakeholder perceptions on causes and effects of public project failures in Ghana. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01568-2>

Dultra-de-Lima, R. G., Chen, Y. T., Oyadomari, J. C. T., & Baptista, J. R. (2020). Fatores que contribuem ao sucesso ou fracasso em projetos: Uma abordagem qualitativa. *Revista Organizações em Contexto*, 16(31), 33–69. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n31p33-69>

Federação Internacional de Diabetes. (2021). *Diabetes facts and figures*. <https://idf.org/about-diabetes/diabetes-facts-figures/>

International Working Group on the Diabetic Foot. (2019). *IWGDF guidelines on the prevention and management of diabetic foot disease*. <https://iwgdfguidelines.org/>

Joos, H. C., zu Knyphausen-Aufseß, D., & Pidun, U. (2020). Project stakeholder management as the integration of stakeholder salience, public participation, and nonmarket strategies. *Schmalenbach Business Review*, 72(3), 447–477. <https://doi.org/10.1007/s41464-020-00087-5>

Klaus-Rosińska, A., & Iwko, J. (2021). Stakeholder management as an underestimated factor of project success in small construction companies. *Sustainability*, 13(17), 9877. <https://doi.org/10.3390/su13179877>

Lazzarini, P. A., Pacella, R. E., Armstrong, D. G., & van Netten, J. J. (2018). Diabetes-related lower-extremity complications are a leading cause of the global burden of disability. *Diabetic Medicine*, 35(9), 1297–1299. <https://doi.org/10.1111/dme.13680>

Nguyen, V. T., Do, S. T., Vo, N. M., Nguyen, T. A., & Pham, S. V. (2020). Construction failure factors and stakeholder coordination performance in high-rise building projects. *Advances in Civil Engineering*, 2020, 6633958. <https://doi.org/10.1155/2020/6633958>

Oliveira, J. E. P., Montenegro Junior, R. M., & Vencio, S. (2018). *Diretrizes da Sociedade Brasileira de Diabetes 2017–2018*. Clannad.

Pesquisa Nacional de Saúde. (2019). *Painel de indicadores de saúde*. <https://www.pns.icict.fiocruz.br/painel-de-indicadores-mobile-desktop>

Porter, M. E. (2010). What is value in health care? *New England Journal of Medicine*, 363(26), 2477–2481. <https://doi.org/10.1056/NEJMp1011024>

Porter, M. E., & Lee, T. H. (2013). The strategy that will fix health care. *Harvard Business Review*, 91(10), 50–70.

Prado, D., & Archibald, R. (2011). *Pesquisa sobre maturidade e sucesso em gerenciamento de projetos na indústria da construção*.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). PMI.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.

Zacarias, S., Sbragia, R., & Silva, J. (2024). Determinants of success in the application of agile methods in project management. *Future Studies Research Journal*, 16(1).

APÊNDICE 1

Gerenciamento de stakeholders na implantação da oficina de confecção de palmilhas do Programa Pé Diabético.

Identificação dos Stakeholders

Idade

- Menor de 19 anos
- Entre 20 e 59 anos
- Maior de 60 anos

Sexo

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

Escolaridade

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior

Cargo ou função na sociedade:

- Paciente
- Profissional de saúde
- Técnicos ortopédicos
- Gestor público de saúde
- Regulador área de Saúde
- Gestor de projetos
- Fornecedor
- Midia
- Outro _____

Entrevista dos Stakeholders

1a- Você está ciente da importância das palmilhas personalizadas no tratamento e prevenção das complicações dos pés diabéticos ?

- Sim
- Não

1b- Se sim, qual importância você identifica? _____

2a- Você conhece alguma oficina de confecção de palmilhas ortopédicas?

- Sim
- Não

2b- Se sim, qual a sua experiência? _____

3- Quais são suas expectativas em relação a uma oficina de confecção de palmilhas ortopédicas para pacientes diabéticos? _____

4- Como você acredita que pode contribuir para o sucesso da oficina? _____