



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
DEPARTAMENTO DE SAÚDE COLETIVA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM SAÚDE COLETIVA

RODRIGO VIEIRA FIGUEIREDO

**PLATAFORMA ODOO E GESTÃO DE STAKEHOLDERS:
uma análise da ferramenta de Email Marketing como suporte na
gestão de contatos dos Secretários de Saúde da RIDE-DF**

Brasília - DF

2021

RODRIGO VIEIRA FIGUEIREDO

**PLATAFORMA ODOO E GESTÃO DE STAKEHOLDERS:
uma análise da ferramenta de Email Marketing como suporte na
gestão de contatos dos Secretários de Saúde da RIDE-DF**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel
em Saúde Coletiva

Professor(a) Orientador(a): Marcela Lopes Santos

Brasília - DF

2021

Rodrigo Vieira Figueiredo

**PLATAFORMA ODOO E GESTÃO DE STAKEHOLDERS:
uma análise da ferramenta de Email Marketing como suporte na
gestão de contatos dos Secretários de Saúde da RIDE-DF**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Saúde Coletiva.

BANCA EXAMINADORA

Professora Doutora, Marcela Lopes Santos

Orientador(a)

Professor Doutor, Jonas Lotufo Brant de Carvalho

Membro

Professor Doutor, Marcos Takashi Obara

Membro

Aprovado em:

Brasília, 17 de Novembro de 2021

AGRADECIMENTOS

Nesse momento eu gostaria de agradecer a todos que me deram o apoio na minha jornada acadêmica, tanto os docentes quanto os funcionários extremamente dedicados em ajudar da melhor forma. Em especial a minha orientadora Marcela que é uma grande pesquisadora e excelente profissional e linha dura.

Dedico essa defesa a minha jornada na faculdade nesses longos 7 anos entre uma transição e outra de dois cursos completamente diferentes da saúde, pude conhecer profissionais com uma larga bagagem de conhecimento que me direcionaram a minha escolha, falo também dos colegas que ficaram pelo caminho e contribuíram em partes na minha vida acadêmica.

Agradeço a Deus pela oportunidade de ter saúde mental, física e espiritual para continuar e concluir mais um grande ciclo da minha vida. Agradeço a minha família que sempre me deu apoio e me proporcionaram condições de dedicação exclusiva aos estudos e a conclusão desta graduação em uma Universidade renomada. Acredito que a UnB exige muito da postura de seus estudantes e que carregamos uma grande responsabilidade como profissionais ao sair desta para o mundo de trabalho, o crescimento profissional e principalmente o pessoal foi de grande aprendizados, levo com muito orgulho o conhecimento adquirido e o pouco que pude contribuir para gerações futuras.

Vai deixar saudades as festas da FCE, a turma XII e seus HH's regados de biricuticos, a bebida do Santo graal da Saúde Coletiva, os momentos com meus amigos de curso Diego, Felipe, Sérgio, Israel, Ronie, Ronald, Alisson, Henrique, Douglas Vasco entre outros que fizeram parte da minha jornada de 2014 a 2021.

Agradeço aos meus grandes dois pilares da minha vida por sempre proporcionar a melhor educação aos seus dois filhos que passaram na Universidade de Brasília, o Sr. Wilson e a Sra. Renata, dedico esse presente a minha família. O meu irmão gêmeo Mauricio Figueiredo , formado em Administração na UnB que me ajudou muito e a minha namorada Julia, todos tiveram participações importantes nesse fechamento do ciclo da minha vida.

RESUMO

Na atual conjuntura do sistema de saúde no Brasil, a comunicação entre os sistemas de saúde é algo imprescindível. Nesse aspecto, busca-se por alternativas de comunicação viável ao sistema de saúde que seja coerente com a realidade da rotina do sistema e que necessite ser maleável para adequar-se às crescentes demandas dos stakeholders da saúde. Desta forma, o presente trabalho visa descrever as aplicações da ferramenta e-mail marketing da plataforma Odoo na comunicação eficiente dos secretários de saúde que compõem a RIDE-DF, visto que a falha na comunicação gera impacto diretamente na qualidade da gestão e na condição da assistência em saúde, apenas 85% dos gestores apresentaram canal de comunicação centralizado. O método utilizado é o descritivo exploratório com foco em identificar, registrar e analisar o alcance da ferramenta, apresentando a sua relevância a pesquisa e a sua elevada capacidade em comunicações simultâneas, bem como sendo uma plataforma enxuta que permite gerenciar os contatos necessários dos secretários de saúde. Todavia, o resultado dessa pesquisa demonstra a flexibilidade da plataforma na construção dos contatos, assim atinge a expectativa do objetivo deste trabalho de conclusão de curso. O trabalho apresentado contribui no que desrespeita ao canal de comunicação entre os gestores, pois em meio a uma pandemia e o isolamento social entre as partes tornou-se mais do que essencial para a continuidade dos serviços de saúde, para pesquisas futuras da academia na comunicação alternativa do sistema de saúde, visto que as Tecnologias de Informação e Comunicação em Saúde estão em desenvolvimento constante.

Palavras chave: Stakeholder; Gestão de contatos; Email Marketing.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

INAMPS - Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social

CRM - Customer Relationship Management

RIDE-DF - Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

ODOO - É um conjunto de aplicativo de negócio, software empresarial.

FEPECS - fundação de ensino e pesquisa em ciência da saúde

FHB - Fundação Hemocentro de Brasília

SES -Secretaria de Estado de Saúde

CSDF -Conselho de Saúde do Distrito Federal

SDS - Sala de Situação

GS -Gestão de Stakeholder

LISTA DE FIGURAS , GRÁFICO, TABELA e QUADRO.

Gráfico

Gráfico 1: População dos municípios da RIDE-DF do censo do ano de Junho de 2020 CODEPLAN	12
---	----

Quadro

Quadro 1 - Stakeholders x Responsabilidades -	23
---	----

Tabela

Tabela 1	27
----------------	----

Figura

Figura 1 - População da RIDE-DF registrada pelo IBGE no ano de 2019.....	14
Figura 2 - O processo de gerenciamento de stakeholders.....	20
Figura 3 - Modelo dinâmico de classificação e análise dos stakeholders.....	21
Figura 4 - Análise dinâmica dos Stakeholders	22
Figura 5 -Uma visão do processo da técnica de análise de stakeholders.....	23
Figura 6 - Essência do CRM.....	25
Figura 7- Composição da RIDE-DF no ano de 2018.....	26
Figura 8 - Dados do sistema na visualização Kanban (tabuleiro).....	29
Figura 9- página de login do Odoo SDS.....	29
Figura 10: Planilha dos 34 Secretários da RIDE-DF do ano de 2020.....	31
Figura 11- Importação de dados em arquivo xls ou CSV para plataforma Odoo/ Email marketing.....	31
Figura 12 - Configuração de upload dos arquivos XLS ou CSV na plataforma E-mail Marketing.....	32
Figura 13 - Upload Mailing List Contacts do ficheiro de arquivo XLS/Excel na plataforma Odoo - E-mail Marketing.....	32
Figura 14 - Lista de Correio do Email Marketing.....	33
Figura 15 - Configuração da Create a Mailing list.....	34
Figura 16- Cadastro manual de usuário na plataforma E-mail Marketing.....	34
Figura 17 - Análise de email em massa enviados.....	35
Figura 18 - Análise de email em massa abertos.....	35

SUMÁRIO

1 Introdução	9
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo Geral	11
2.2 Objetivo Específico	11
3. Metodologia	11
4 Referencial Teórico	13
4.1 Região Integrada de Desenvolvimento do Entorno - RIDE	13
4.2 Competência de criação da RIDE	14
4.3 Conceito de Stakeholder	15
4.4 Stakeholder na Gestão de projetos	15
4.5 Stakeholder sob a ótica do PMBOK	16
4.6 Stakeholders na visão de outros autores	17
4.7 A importância do Stakeholder	18
4.8 Da Gestão de Stakeholders	19
4.9 Como Classificá-los	20
4.10 Stakeholder na Saúde: quem são e como identificá-los?	22
4.11 Funções e responsabilidades dos Stakeholders da Saúde:	22
4.12 Gestão de contatos	24
5. Resultados e Discussão	25
5.1 Descrição da amostra	25
5.2 Disseminação de informações dos municípios da RIDE-DF	26
5.2.2 Desafios do comando da saúde na RIDE-DF	27
5.3 Capacidade de atendimento dos municípios da RIDE quanto ao tipo de estabelecimento de saúde disponível	27
5.4 Odo	28
5.4.1 A configuração do Odo e o uso do Marketing de Email no gerenciamento de contatos do stakeholders.	29
5.4.2 Estrutura e a configuração da ferramenta	30
5.4.3 Configuração de importação de dados no Odo.	30
Selecionando o filtro no sistema o ficheiro/arquivo selecionado irá subir para o sistema e aparecerá no formato de: data de criação, nome, empresa, email, email blacklist, celular, lista negra telefone, rejeitados e Opt Out.	32
5.4.4 Adicionar manualmente os dados no Odo.	32
5.4.5 Teste de ensaio da plataforma de email marketing	34
6 Conclusão e Recomendações	36
Bibliografias	39
Apêndice	46

1 Introdução

Dentre as relações humanas há indícios de cooperação de força de trabalho (CORDEIRO,2015). O homem primitivo (*Homo sapiens*), do período Paleolítico, agrupava-se para se aquecer, caçar e se proteger contra outros animais (KNAPIK.2005). Com o passar dos anos, o homem primitivo deixou de ter características nômades e passou a estabelecer localidades fixas conforme a natureza disponha dos recursos. Ao dominar a ciência da monocultura e posteriormente outros meios de prover o seu sustento, o ser humano começou a identificar algumas necessidades inerentes a sua sobrevivência e com isso a capacidade de gerenciar os seus recursos à medida que foi evoluindo (PAES *et. al.*,2016). Mais tarde na Idade Média, entre os séculos V e XV, o fator gerenciamento de recurso pode ser visto com mais clareza no período feudal, onde o senhor do feudo provia a segurança de suas terras e de seu povoado, e em troca pedia tributos como moeda de troca, nesta era já surgiu o movimento de troca de interesses entre as partes (KNAPIK.2005).

A Revolução Industrial foi um salto da humanidade de transformações econômico-sociais que teve início na Inglaterra no século XVIII. O mundo deparava-se com o novo modelo de produção de materiais de consumo que antes eram feitos pelas mãos especializadas de poucos artesãos e agora feita por máquinas e a um custo muito mais baixo. O fim da idade média foi marcado pelo número expressivo da população do campo migrando para as cidades, movimento conhecido como êxodo rural (DUARTE, 1999). As fábricas ocupavam os campos e sem onde trabalhar a população procurava as indústrias que surgiam. Cavalcante & Silva (2011) traz que o aparecimento da mecanização da força de trabalho impactou quase todos os setores da vida humana. A produção de alimentos, vestes e utensílios de consumos próprios obtiveram outra visão, a do comercial, acarretando uma rede de comando de quem produz para quem tem interesses no produto, construindo um relacionamento com diversos grupos que influenciam e são influenciados pela indústria. O salto tecnológico da fábrica da revolução industrial teve o marco em meados do século XX e por volta do ano 1950, com o desenvolvimento dos eletrônicos as indústrias passaram a substituir a mão de obra humana pela automação dos equipamentos, atraindo olhares dos investidores na modernização dos maquinários, com foco no lucro e na produção exacerbada. (CORDEIRO, 2015)

Com a globalização, as relações humanas evoluem com a comunicação e interação entre si, no que tange perspectivas entre elas a conectividade, o canal de comunicação com a internet possibilitou informações de forma instantânea e com múltiplos destinatários que podem assumir características distintas, como por exemplo: clientes, acionistas e que denominamos de stakeholder, sendo estes no mercado, na escola, cidades, centros de saúde, sempre haverá partes interessadas e o que oferecer, importando-se com o que cada um pode fornecer de melhor ao outro (FREEMAN, 1984). No setor saúde, por exemplo, a unidade de saúde tem um planejamento e organização de suprimentos para buscar atender e suprir da melhor forma possível as necessidades do paciente. Na visão do usuário, buscar uma unidade de saúde é o suficiente para gerar uma interação entre as partes interessadas de quem fornece o serviço e de quem procura o atendimento (VERHOEF, 2002).

Nesse aspecto, ferramentas de comunicação foram desenvolvidas com a finalidade de entretenimento social com proporções que ultrapassam as fronteiras de bairros, cidades, regiões e países, com exemplo alguns dos mais usados: o Facebook, Instagram, Youtube e Whatsapp (TOMAÉL, 2005). A velocidade da informação, bem como versatilidade, são atributos que atraem olhares do setor de serviço em saúde, agregando valor, banco de dados, registros e que facilita a comunicação tornaram-se ferramentas de trabalho (AGUIAR, 2006). A gestão de contatos usando softwares apresenta crescente importância quando o assunto é a troca de dados e mensagens utilizando protocolos comuns da internet. A confiança no mundo digital tem recebido atenção crescente de especialistas em marketing e da academia. Um bom relacionamento com os seus clientes (stakeholders) proporciona uma capacidade de resposta às necessidades e expectativas de ambas as partes (GAREPASHA, 2021).

A ascensão da tecnologia é o fator que provoca mudanças na economia, na administração de dados e informações e conseqüentemente na forma da comunicação no meio social e nas relações de trabalho, fazendo com que as administrações tenham que se adaptar aos modelos organizacionais (PEREIRA et al., 2012). A máquina pública não se abstém das mudanças organizacionais e precisa se adequar ao novo meio social tecnológico a fim de melhorar o serviço entregue. Segundo Pereira et al. (2012) apud Nobre (2009, p. 27), “a utilização da tecnologia permite o restabelecimento da confiança dos cidadãos com os governos, ampliando desta forma o destaque desta área para os gestores públicos”. O Odoe é um aplicativo utilizado por mais de 5 milhões de usuários que fizeram os seus negócios crescerem, a sua versatilidade e interatividade com outros aplicativos proporciona um gerenciamento de pessoas, tráfego de dados, entre outras funções, fazendo desta ferramenta um aliado para gestão. (ODOO, 2021)

Partindo desta premissa, o interesse de estudar a plataforma Odoe como uma alternativa de comunicação dos Secretários de Saúde da RIDE-DF, justifica-se que em realizar um levantamento das informações sobre a integração dos 34 secretários de saúde que compõe a RIDE-DF, desta forma, houve uma dificuldade em discernir se há comunicação de maneira integrada com todas as frentes que envolvem os stakeholders. O objetivo do trabalho de conclusão de curso é descrever a funcionalidade da ferramenta E-mail Marketing no quesito de assessorar a gestão de contatos dos secretários de saúde, deste modo mostrando como a ferramenta pode se adequar às necessidades do gestor. Sendo assim, se faz a seguinte pergunta de pesquisa: no que tange a organização de informações, como a ferramenta “E-mail Marketing” da plataforma Odoe, assessora na comunicação com os stakeholders dos secretários de saúde?

2. Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Descrever a funcionalidade da ferramenta E-mail Marketing da plataforma Odoo, para que oportunize o assessoramento na gestão de contatos dos Secretários de saúde da RIDE-DF.

2.2 Objetivo Específico

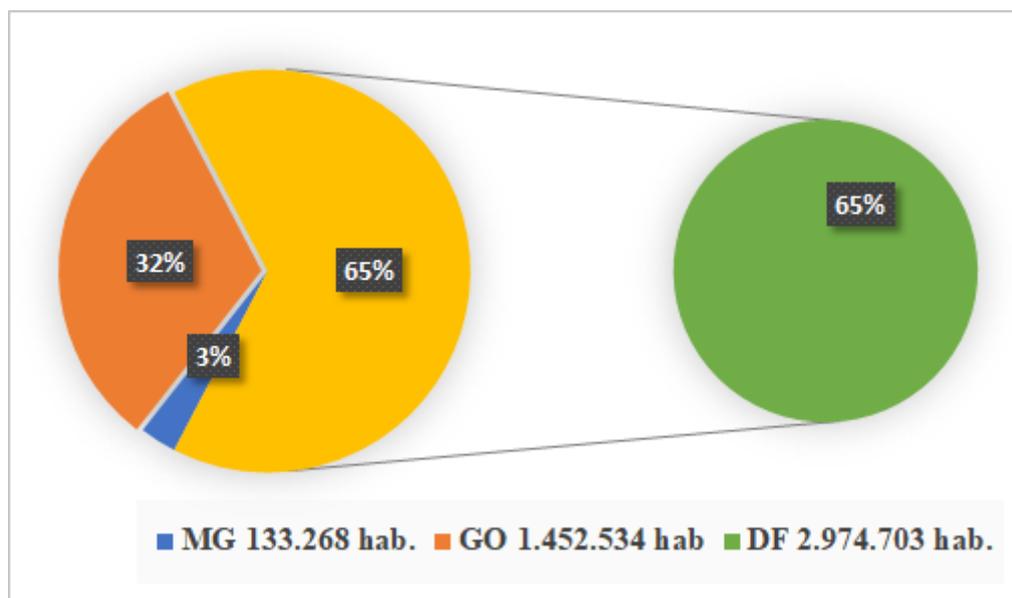
1. Analisar e sintetizar a aplicabilidade do registro de contatos na Ferramenta de E-mail Marketing da plataforma Odoo.
2. Verificar a usabilidade que a ferramenta proporciona, trazendo de forma adequada a realidade dos secretários.
3. Mapear os secretários de saúde da RIDE avaliando o potencial de inclusão na plataforma Odoo.

3. Metodologia

O método científico utilizado de acordo com a delimitação da pesquisa, classifica-se como descritivo exploratório em sua essência, de maneira a atingir o objetivo geral deste trabalho e procurar aspectos ou fenômenos que subsidiem na descrição da ferramenta Email Marketing da plataforma Odoo na gestão de stakeholders primários da RIDE-DF.

Identificado o campo amostral a ser estudado, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento Regional a RIDE-DF foi criada pela Lei Complementar n.º 94, de 19 de fevereiro de 1998, com o intuito de proporcionar desenvolvimento econômico e social. No que tange alguns aspectos estudados podemos destacar o saneamento ambiental, saúde, infraestrutura, entre outros fatores. A população que compõem a RIDE, conforme o gráfico 1, totaliza em 4.560.505 habitantes e destes 35% (1.585.802 habitantes) são dos estados de Minas Gerais e Goiás que rodeiam o Distrito Federal (DF), de acordo com último censo realizado pela Companhia de Planejamento do Distrito Federal (CODEPLAN) e a Secretaria de Economia do DF em junho de 2020. Com um campo amostral desse porte a comunicação entres os gestores têm que ser o mais célere e eficaz quando o assunto é saúde.

Gráfico 1- População dos municípios da RIDE-DF pelo censo de 2020, CODEPLAN.



Fonte: Autor adaptada CODEPLAN,2020

Os dados coletados foram divididos em duas frentes sendo a primeira a identificação dos municípios que compõem a Rede Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno, identificadas 29 cidades dos estados de Goiás, 04 de Minas Gerais e o Distrito Federal e realizada a coleta de dados da quantidade de estabelecimento de saúde registrados no Cadastro Nacional de estabelecimentos de Saúde - CNES no banco de dados do DATASUS do Ministério da Saúde. Em cada município existe a sua secretaria de saúde com seus respectivos secretários de saúde. A segunda parte envolveu a coleta de dados secundários de comunicação usando a tabela construída no excel, o conteúdo de cada informação das unidades foram adquiridos no site de cada estabelecimento de saúde. Os dados coletados e compilados na tabela produzida no excel seguem a seguinte estrutura, na coluna foram estabelecidos oito variáveis, sendo deste: número ordinal; Unidade da Federação; Cidade; nome do Secretário de Saúde; Telefone; e-mail; população; fonte. Após ter os dados compilados e salvo no modelo csv, o dado é importado para a plataforma Odo e nele inicia-se a configuração do gerenciamento dos contatos dos secretários dentro da plataforma usando a ferramenta de E-mail marketing.

4 Referencial Teórico

4.1 Região Integrada de Desenvolvimento do Entorno - RIDE

Em 1998 é instituída a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e o Entorno pela Lei complementar nº 94, composta inicialmente pelo Distrito Federal e 21 municípios: destes 19 do estado de Goiás e 02 de Minas Gerais. No ano de 2018 a RIDE- DF é ampliada com mais 12 municípios pela LC nº 163/2018, passando a conter 33 municípios (29 goianos e 04 mineiros) e o Distrito Federal. O objetivo principal de sua existência está relacionado ao planejamento conjunto dos serviços comuns aos entes integrantes, com cunho especial em infraestrutura e geração de empregos, assim articulando e harmonizando as ações administrativas da União, dos Estados e dos Municípios. (MS, 2013)

A LC nº 94 de 1998 criou também o Conselho Administrativo da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (COARIDE) e o Conselho Administrativo da RIDE. A resolução do COARIDE nº 11 de 19 dezembro de 2003 formalizou a composição do Grupo Gestor da Saúde (GGs/ RIDE) com objetivo principal de implantação de um Projeto Integrador de Saúde para a região. Em 2006 a GGS realiza a Carta de Brasília e Entorno como o Pacto pela Saúde através da portaria GM/MS 399/06 , que estabelecia a composição do Colegiado de Gestão da Saúde da RIDE-DF, envolvendo os Secretários Estaduais de Saúde de Minas Gerais, Goiás e DF, no ano de 2008 a 2010 desenvolveu o Plano de Ação com os campos de Atenção primária, Média e Alta complexidade, Programação Pactuada e Integrada, Regulação, Projetos e Educação em Saúde, com o apoio da Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade de Brasília (UnB), FEPECS -SES-DF, COSEMS e CONASS (CODEPLAN, 2018). O Conselho Administrativo da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno foi regulamentado pelo Decreto nº 7469, de 04 de maio de 2011, . (SUDECO, 2021)

O Decreto nº 7.469, de 04 de maio de 2011, aprova as competências da COARIDE, destacam-se:

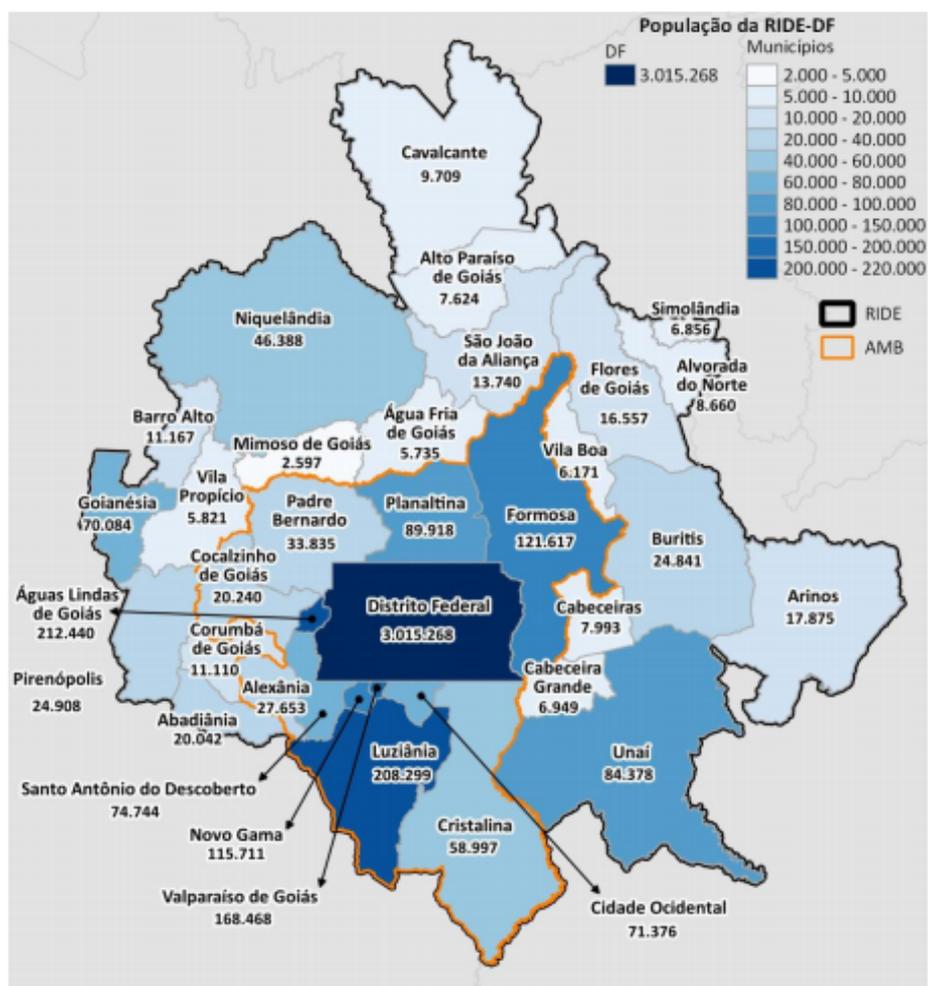
- Coordenar as ações dos entes federados que compõem a RIDE, visando ao desenvolvimento e à redução de suas desigualdades regionais;
- Aprovar e supervisionar planos, programas e projetos para o desenvolvimento integrado da RIDE;
- Programar a integração e a unificação dos serviços públicos que sejam comuns à RIDE;
- Indicar providências para compatibilizar as ações desenvolvidas na RIDE com as demais ações e instituições de desenvolvimento regional;

- Harmonizar os programas e projetos de interesse da RIDE com os planos regionais de desenvolvimento;
- Coordenar a execução de programas e projetos de interesse da RIDE;
- Aprovar seu Regimento Interno.

4.2 Competência de criação da RIDE

A competência de criação da RIDE pertence à União em seu Artigo 21, IX da Carta Magna, no país existem 03 RIDE instituídas: RIDE DF (1998), RIDE Petrolina-Juazeiro (2002) e RIDE Grande Teresina (2002). No total, a RIDE-DF contabiliza 4.627.771 habitantes sendo a maior das três, assim apresentada na figura 1. (CODEPLAN, 2020)

Figura 1- População da RIDE-DF registrada pelo IBGE no ano de 2019.



Fonte: (IBGE, 2019a)
Elaboração: DEURA/Codeplan.

4.3 Conceito de Stakeholder

De acordo com Donaldson e Preston (1995), o termo stakeholder foi inicialmente empregado na área da administração em um memorando interno do Stanford Research Institute (SRI) em 1963. O termo stakeholder foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman e se referia a grupos que sem seu apoio a organização deixaria de existir. De acordo com esse memorando, os grupos de stakeholders incluíam acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. Este memorando ainda propõe que os gestores deveriam compreender os interesses dos stakeholders e então desenvolver objetivos compatíveis.

Freeman (1984, p. 46) definiu um stakeholder como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa.” Ele ainda usa o conceito de stakeholder como um guarda-chuva para gestão estratégica (FREEMAN, 1983).

Quando buscamos a definição à risca da palavra stakeholder originalmente do inglês quando analisada separadamente, o termo “*stake*” leva o significado de interesse, participação, risco. E seu complemento “holder” é aquele que possui. Stakeholder é aquele que possui interesses, sendo pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelos projetos e processos de uma empresa.(BEZERRA, F. 2014)

Compreender as necessidades das partes interessadas é a chave para a satisfação das necessidades das partes. Para isso o gestor precisa conhecer as necessidades humanas melhor, para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2004)

Machado Jr (2011) em seu artigo da Teoria do Stakeholder aborda o conceito de stakeholders embasado na declaração de Clarkson (1995), sobre a sobrevivência e sucesso continuados das corporações, o que significa longevidade. Machado JR (2012) apud Clarkson (1995) afirma que a perpetuação de uma organização no mercado depende da “habilidade de seus gestores em criar riquezas, valores e satisfação suficientes para aqueles que pertencem a cada grupos de stakeholders, de modo que cada grupo continue como parte do sistema de stakeholders da corporação”. A responsabilidade da longevidade da empresa de acordo com o autor depende basicamente da dedicação dos gestores para atender as principais expectativas dos stakeholders.

4.4 Stakeholder na Gestão de projetos

É notório que para falarmos de partes interessadas ou como é conhecido Stakeholders, antes devemos introduzir esse assunto em sua origem na Gestão de Projetos. O gerenciamento de projetos se caracteriza pela ênfase nas prioridades e objetivos do trabalho em questão, e possibilita que seja estruturado um padrão adequado às condições de novidade e complexidade que cada projeto impõe (Gomes et al., 2017 apud Vargas, 2005). Ferenhof (2009) explana que para atingir o sucesso não basta apenas entregar o que foi planejado, ou seja, “os entregáveis”. Os stakeholders também precisam estar satisfeitos e para tal se faz necessário gerenciá-los. (FERENHOF,2013)

Segundo Sbragia *et al.* (2009) faz-se necessário a compreensão da evolução do gerenciamento de projetos, desde a sua gênese até os dias atuais. Essa evolução possui três fases distintas: a do conhecimento empírico, a do gerenciamento clássico ou tradicional e, finalmente, a do moderno gerenciamento de projetos. Historicamente, a gestão de projetos era tida como profissão apenas nos setores do mercado orientado a projetos. Para Kerzner (2006) o gerente de projetos tinha plena responsabilidade pelos lucros e perdas e foi essa mesma responsabilidade que delineou as empresas a passarem a tratar a gestão de projetos como uma profissão. Outros setores eram tidos como não orientados a projetos, nesse caso a empresa considerava o marketing e as vendas como os responsáveis pela lucratividade (Kerzner, 2007 apud Gomes et al., 2017)

De acordo com Noro (2012) o gerenciamento de projetos vem sendo utilizado como uma ferramenta muito importante para que as organizações suportem o crescimento e caucionar a sobrevivência em um ecossistema excessivamente entrópico. A gestão de projetos não mais apresenta uma visão monocular de um sistema de interesses do plano interno das organizações, ela aumentou seu espectro e passou a ser tratada com uma arma competitiva, que representa níveis ascendentes de qualidade (*trade-off*) e ainda agrega valor aos interesses do cliente.

4.5 Stakeholder sob a ótica do PMBOK

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) significa “Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos” que é um guia compilado de lições aprendidas em mais de 180 países, considerado como uma referência na área. Desenvolvido pelo Instituto de Gestão de Projetos conhecido como Project Management Institute (PMI) originalmente fundado no final da década de 1960 nos EUA o PMI reuniu profissionais de gerenciamento de projetos para compartilhar suas experiências e conhecimentos, além de elaborar o guia, ele também estabelece boas práticas, uma ética na profissão e certifica profissionais da área (RABECHINI Jr, 2018). O PMBOK reúne um conjunto de práticas de gerências aplicada em projetos, assim definindo como o trabalho deve acontecer durante todo o ciclo do projeto. Conforme o guia, cada projeto tem sua organização única, denominada como “cadeia de valor” representada pelos seguintes processos: planejamento, iniciação, execução, monitoramento e controle e encerramento (LUIZ, 2017). PMBOK do PMI (2013) elenca essa área como responsável pela identificação dos grupos, pessoas ou organizações que impactam no resultado do projeto.

Para o sucesso do projeto o guia se divide em 47 passos de gerenciamento de projetos, o qual ele aborda diversas áreas que são responsáveis pelo sucesso do projeto. O PMBOK em sua 5ª edição criado em 2013 está dividido em 10 áreas de conhecimento totalmente distintas, são elas: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, as Comunicações, os Riscos, Aquisições e a última delas o “Gerenciamento das Partes Interessadas” que é o foco da pesquisa.

O PMBOK do PMI (2013) define stakeholder como um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado por ou perceber a si mesmo como afetado por uma decisão, atividade ou resultado.

Gomes (2017) traz informações sobre a nova diretrizes sobre a implementação da 5ª geração do PMBOK sobre o "gerenciamento das partes interessadas", esta área destaca a importância daqueles que influenciam diretamente um projeto, sendo positiva ou negativamente.

O guia PMBOK (2017) traz que o gerenciamento de projeto é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender os seus requisitos.

O Stakeholder de um projeto seriam indivíduos ou grupos que podem influenciar ou serem influenciados pelo projeto e, desta forma, o ato de identificar os Stakeholders seria essencial para que a organização caminhasse em direção ao sucesso. GOMES (2017)

Savage et. Al. (1991) traz alguns tipos de identificação de Stakeholders, ele divide em duas dimensões, que norteiam em Cooperação e Ameaça e desta forma permite classificá-los em quatro tipos:

- Stakeholders tipo 1: Disposto a apoiar: Baixo potencial de ameaça e alto potencial de cooperação.
- Stakeholders tipo 2: Marginais: não possui elevado potencial de ameaça nem de cooperação.
- Stakeholders tipo 3: Indisposto a cooperar: alto poder de ameaça, e baixo potencial de cooperação.
- Stakeholders tipo 4: Ambíguo: alto potencial de ameaça e de cooperação.

4.6 Stakeholders na visão de outros autores

Outros autores como Mitchell *et. al.* (1997) falam ainda um pouco além de Gomes. O autor prenuncia que além de identificá-los é necessário avaliar a relevância dos membros, sendo assim os gerentes devem reconhecer a real influência de cada Stakeholders e assim discernir sobre quem merece mais atenção.

Gomes (2017) considera as partes interessadas como sendo o fator crítico de sucesso, pois são elas que vão analisar o resultado final, e determinar os critérios que serão adotados no seu gerenciamento, assim como as metas que deverão ser atendidas com a sua conclusão do projeto. Saber identificar e gerenciar cada stakeholder torna-se relevante devido ao potencial risco de se obter falhas no andamento e conclusão do projeto.

Na visão mais tradicional, a organização tinha como principal função a de maximizar o retorno dos investimentos aos proprietários do negócio, que são os Shareholders ou acionistas (GIBSON,2000). Ulrich *et al.* (2000) sugerem que o líder dentro da organização deve procurar agir de maneira a buscar um equilíbrio para quatro Stakeholders: empregados, organização, clientes e investidores. Kanter (1998) afirma que além de uma visão, é preciso também entrelaçar os interesses, de maneira que pessoas e instituições compartilhem seus destinos e desejem um auxílio mútuo.

Morgan (1996) categorizou os interesses em três domínios interligados, dentre eles: os interesses relativos ao cargo, em que a pessoa desempenha seu trabalho dentro da organização; os interesses relativos à carreira, que englobam as expectativas e aspirações da pessoa para o seu futuro profissional; e, finalmente, os interesses externos à organização, relativos à vida pessoal, caracterizados pela crença, valores, preferências e atitudes, ou seja, características particulares que a pessoa leva consigo para o ambiente organizacional.

Morgan (1996) vê as organizações como “rede de pessoas independentes com interesses divergentes que se juntam em função da oportunidade”. Para o autor, a subsistência da vida organizacional depende da ação de um comando para que haja a construção de coalizões que visem a cooperação dos indivíduos em relação aos assuntos conflitantes para que não ocorra uma fragmentação da organização.(GOMES, 2017)

Para Freeman (1984 apud BEZERRA, F. 2014) o termo stakeholder possui um sentido amplo e outro mais estrito. No sentido amplo ele faz alusão a todo e qualquer grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo raio de impacto dos objetivos da organização. E este é referente a indivíduos ou grupos que a organização depende para sua sobrevivência. O objetivo tácito que se aplica ao agente stakeholder é ser aquele ou aqueles que entregam algum valor a uma pessoa ou organização, mesmo que não seja o ponto focal ou exclusivo ator interessado do negócio, o agente é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações que prospecta algum interesse em uma determinada empresa ou negócio.

4.7 A importância do Stakeholder

Para Parmar, e colaboradores 2010 a literatura da teoria dos stakeholders, a partir da década de 1980, vem destacando importância para a maneira com que as empresas se relacionam com seus stakeholders, e como a geração e distribuição de valor é realizada para além da perspectiva dos shareholders. Esse conflito refletia-se na oposição entre a proposição da visão do acionista (shareholder view), de que o objetivo da firma deveria ser a maximização da riqueza dos acionistas, e a preposição da visão da parte interessada (stakeholder view), de que a firma deveria ser um veículo de coordenação dos interesses dos stakeholders.

Xavier e Chueri (2008) julgam os Stakeholders como sendo ponto focal de sucesso da organização, pois são eles que iram analisar o resultado final, e determinar os critérios necessários que serão adotados no seu gerenciamento, assim como o desígnio estabelecido que deverão ser atendidos com a sua conclusão. Saber identificar e gerenciar cada parte interessada é um fator importante, pois torna-se relevante devido ao potencial risco de se obter falhas no andamento e conclusão do projeto.

O guia de melhores práticas PMBOK (2004) destaca que:

O gerenciamento das partes interessadas se refere a satisfazer as necessidades das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas. O gerenciamento ativo das partes interessadas aumenta a probabilidade de o projeto não se desviar do curso por causa de problemas não resolvidos das partes interessadas, aumentando a capacidade das pessoas operarem sem sinergia e limita as interrupções durante o projeto.

Netproject (2021) aborda que quando o assunto é gestão eficiente, um dos aspectos mais importante para o bom andamento e o alcance de bons resultados objetivados é dado pela gestão do stakeholder. Neste sentido o stakeholder por ser amplo, acaba englobando múltiplos atores importantes na empresa. Os stakeholders de uma empresa, podem ser referenciados como o conjunto dos interessados do projeto, que podem ser os donos, acionistas, fornecedores, empregados e investidores, entre outros, e afirma que devem ter suas expectativas e demandas atendidas da melhor forma.

4.8 Da Gestão de Stakeholders

Para Mitchell et al, 1997 a teoria da Gestão de Stakeholder, tenta articular uma questão fundamental de uma forma sistemática: quais grupos de stakeholders são merecedores ou exigem atenção da administração, e quais não necessitam.

À guisa do PMBOK do ano de 2013 o guia alude alguns processo exigidos para o gerenciamento de stakeholders, tais como identificar as pessoas, grupos e organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas. (Ferenhof, H.A ,2013)

Figura 2 - O processo de gerenciamento de stakeholders:



Para o PMBOK (2013) a parte que se refere à identificação de stakeholders, trata da análise acurada do processo de identificação de pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas por uma decisão, atividade ou resultados do projeto. Desta forma, deve-se analisar e documentar informações relevantes relativas aos interesses, engajamento, interdependência, influência e seu impacto potencial no êxito do projeto.

4.9 Como Classificá-los

Lanz (2014) em seu artigo de “gerenciamento dos stakeholders de projeto” apresenta a classificação e análise de stakeholders usando um modelo dinâmico para classificação segunda sua relevância de uma das evoluções dos stakeholders em projeto foi proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), o modelo baseia-se na percepção dos gestores quanto a posse de atributos de poder, legitimidade e urgência. A proposição de Mitchell et al. (1997) corroborou para a discussão de como classificá-los e o grau de prioridades de cada stakeholders (BOAVENTURA, 2017)

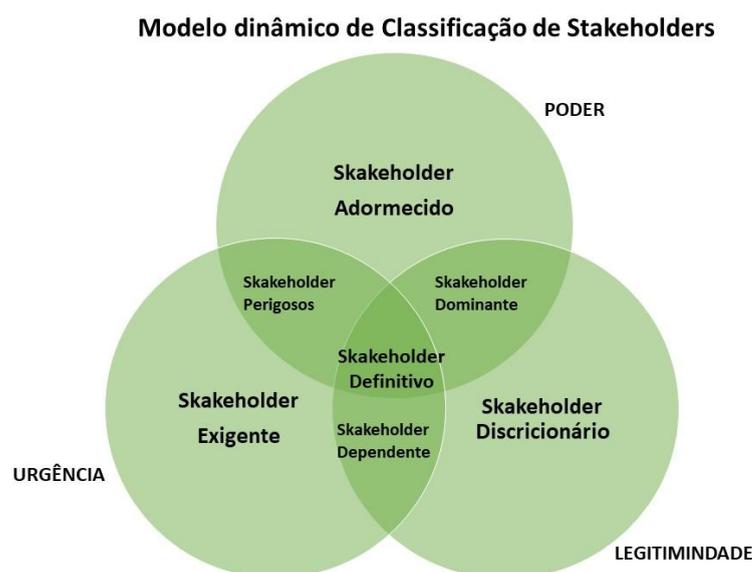
Segundo Lanz,2014:

O poder do stakeholder pode ser definido como sua habilidade para levar a organização a fazer alguma coisa que esta não teria que fazer se não fosse solicitada. Este poder pode ser normativo (baseado na legislação e normatização), coercitivo (através de força ou de ameaça) ou utilitário (por reter recursos ou informações);

A legitimidade do stakeholder é a percepção de que as ações são desejáveis ou apropriadas, em um determinado contexto social. Pode ser classificado em individual, organizacional ou social;

A urgência indica a necessidade de uma ação imediata às solicitações do stakeholder. O tempo de resposta da organização deve levar em conta a sensibilidade de tempo e a criticidade.

Figura 3 - Modelo dinâmico de classificação e análise dos stakeholders.

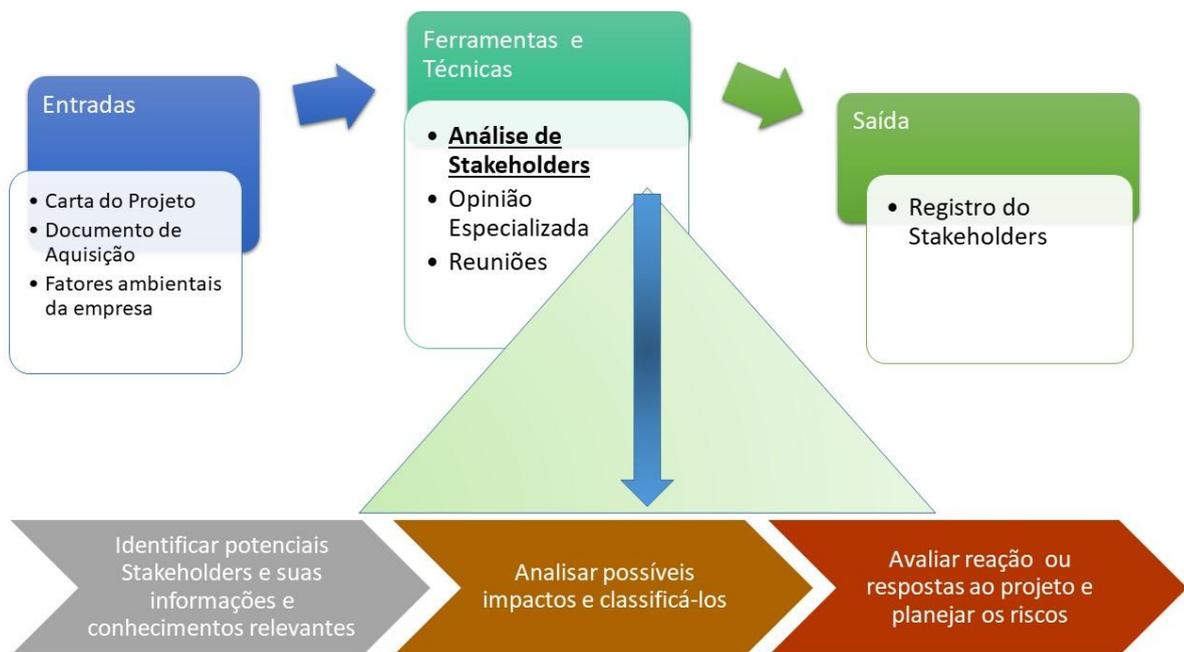


Fonte: Autor adaptado de portaldoadministrador.com

Agle *et al.* (1999) apud Ferenhof, H. A (2013) fornecem uma teoria dinâmica da identificação das partes interessadas e relevância, por intermédio de uma tipologia de oito dimensões, sendo estas: 1) inativos, 2) dominante, 3) perigoso, 4) definitivo, 5) dependente, 6) discricionário, 7) exigente. 8) não-stakeholder, classificados de acordo com seu poder, sua legitimidade e urgência. Estas dimensões devem ser levadas em conta ao longo do processo de identificação dos stakeholders.

Salientando que este processo deve identificar os interesses, as expectativas e a influência das partes interessadas e determinar seu relacionamento com a finalidade do projeto, faz-se necessário a utilização de técnicas para a gestão de stakeholders assim proposta pelo guia de melhores práticas, PMBOK (2013), elenca opinião especializada, reuniões e análise de stakeholder.

Figura 4 - Análise dinâmica dos Stakeholders



Fonte: autor adaptado do PMBOK 2013

4.10 Stakeholder na Saúde: quem são e como identificá-los?

Na saúde, os stakeholders são identificados como: secretários da saúde, gestores de saúde, gerentes administrativos, profissionais da saúde, usuários da saúde, fornecedores, entre outros que influenciam no funcionamento do sistema de saúde.

A classificação a ser utilizada para a gestão de contatos dos stakeholders da RIDE - DF será, partindo da visão de um gestor de saúde, os seus gerentes de saúde responsáveis pelos postos de saúde (PS), unidades de pronto atendimento (UPA) e unidades básicas de saúde (UBS). Desta forma estabelecemos a cadeia de comando com foco nos gerentes respectivos de cada gestor de saúde, sendo estes o produto da gestão de contatos.

Uma das técnicas utilizadas para identificar os stakeholders baseada no PMBOK 2013:

1. Dá subsídio para que os gestores possam identificar todas as potenciais partes interessadas, quais informações relevantes, como: papéis, departamentos, interesses, conhecimento, expectativas e níveis de influência que cada unidade demanda para o funcionamento. Analisar os impactos e classificar em qual o tipo de stakeholder pode exercer e por fim, a avaliação do projeto planejando os potenciais riscos.

Figura 5 -Uma visão do processo da técnica de análise de stakeholders:



Fonte: Ferenhof, H.A (2013), adaptado do PMBOK 2013

4.11 Funções e responsabilidades dos Stakeholders da Saúde:

O Stakeholder surge em consequência de uma necessidade, e essa necessidade tem relação com expectativa do usuário no que tange o resultado final, o atendimento na rede de saúde (HELDMAN, 2005). O stakeholder assume diferentes funções e graus de atuação, com isso vem as responsabilidades inerentes a sua função dentro da unidade de saúde. O Quadro 1

mostra o papel de cada stakeholder e a responsabilidade que é desempenhada em diferentes níveis, podendo ser realizado por um ou mais pessoas.

Quadro 1 - Stakeholders x Responsabilidades

Stakeholders	Responsabilidades
Gestores de Saúde	Gerenciar a Unidade, cria planos de projeto e planos de gerenciamento relacionados a atividade da unidade de saúde, mede o desempenho do projeto, aplicações corretivas, controla os resultados do projeto, coordena a equipe de profissionais de saúde e relata os resultados do projeto da unidade, coordena equipe e relata sua situação.
Patrocinador do projeto	Poder Executivo que inicia e supervisiona o projeto. Conselheiro do gestor da unidade, pode solucionar problemas e tomar decisões. Pública o termo de abertura do projeto. Atua na fiscalização do projeto ou na comissão estratégica.
Gerentes funcionais	Responsáveis por terminar as atividades do projeto e elaborar entregas. Pode atuar na fiscalização do projeto ou na comissão estratégica para ajudar a supervisionar o gerenciamento do projeto.
Cliente (usuário do sistema)	Fornece os requisitos necessários que subsidiam pontos da construção do planejamento estratégico. Aprova as entregas do projeto e verifica se atendem aos requisitos através de pesquisas de satisfação realizadas dentro da unidade de saúde. Auxilia na fiscalização do projeto ou na comissão estratégica.
Equipe de saúde	Responsável por concluir as atividades.
Fornecedores	Fornecem bens ou serviços para ajudar a equipe da unidade a finalizar o projeto.

Fonte: FIGUEIREDO, R.V. adaptado da Tabela 3.3, p.65 HELDMAN, Kim(2005)

O estudo realizado por Mishra e Mishra (2009) mostrou que, à medida que mais organizações percebem a importância de tornar-se centradas no cliente na era competitiva atual, mais elas adotam o CRM como estratégia central de negócio, o que levou esses autores a concluir que o CRM pode ajudar as organizações a gerenciar suas interações com os clientes de forma mais eficaz, a fim de manter a competitividade. (DEMO, GISELA et al., 2015)

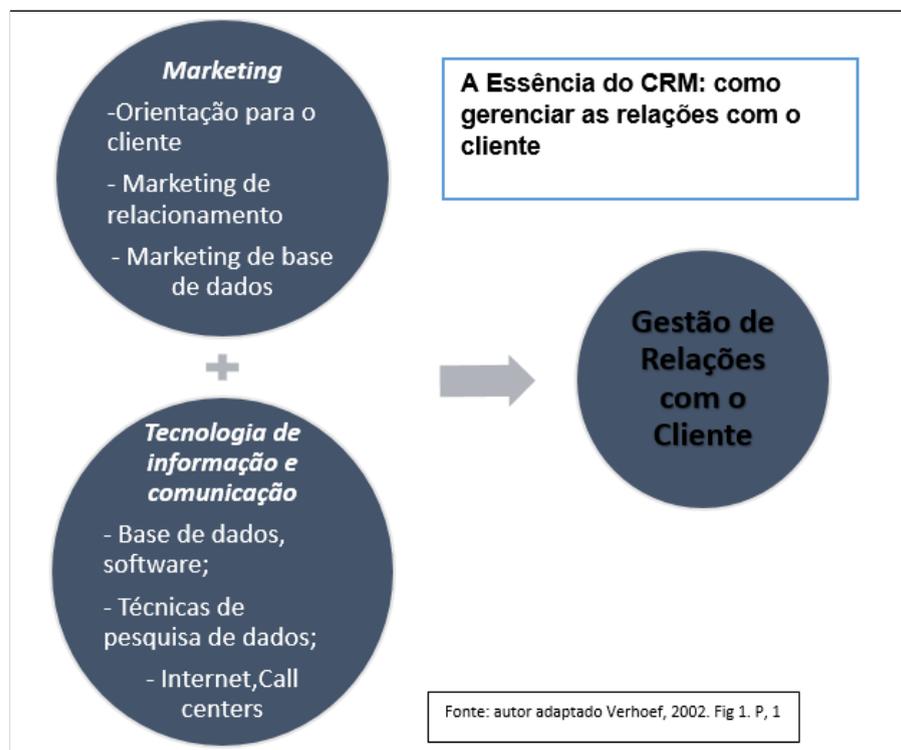
4.12 Gestão de contatos

Lorentis (2018) apud Cannon e Perreault (1999) traz que os relacionamentos eficazes ajudam as partes interessadas a gerenciarem as incertezas e as dependências, aumentando a eficiência por meio da redução de custos e melhorando a orientação do mercado.

Segundo Demos, Gisela et al., (2015) apud Mishra e Mishra (2009), o CRM ou conhecido como marketing de relacionamento corrobora no gerenciamento de maneira mais efetiva as interações entre empresas e stakeholders. O marketing de relacionamento visiona relacionamentos lucrativos a longo prazo entre os parceiros (LORENTIS, 2018).

O CRM para Verhoef (2002) é a Gestão de Relações com o Cliente apesar de ter suas bases no marketing não é um conceito totalmente novo. O CRM apresentado tem como pilar três aspectos fundamentais da gestão de marketing: orientação para clientes; marketing de relações, e marketing de bases de dados. A essência do CRM de Verhoef, (2002) apresenta duas áreas do conhecimento que quando relacionadas subsidiam a gestão das relações com o cliente, como apresentado na figura 6.

Figura 6 - Essência do CRM.



O gerenciamento de contatos está diretamente ligado ao ciclo de vida do relacionamento. Garepasha et al (2020) apud Chis e Keren (2005) avaliam o ciclo de vida do relacionamento do cliente baseado no tempo e na intensidade do relacionamento, após esse estudo verificaram a intensidade de cada estágio. A qualidade do relacionamento tem uma construção multidimensional composta de vários fatores que refletem a natureza geral do relacionamento entre gestor e o stakeholder, apesar da falta de uma definição sobre os componentes e dimensões da qualidade do relacionamento na literatura, existe uma linha comum que pode ser identificada entre várias conceitualizações, de forma que distintos pesquisadores em consenso propuseram a satisfação, a confiança e o compromisso como elementos importantes da qualidade do relacionamento (GAREPASH et. al., 2020).

5. Resultados e Discussão

5.1 Descrição da amostra

Inicialmente foi realizada a pesquisa de quais municípios a Lei Complementar nº 94 de 1998 referia-se com fulcro em identificar cada município respectivos secretários integrante da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal, foram identificadas os seguintes municípios: Abadiânia (GO), Água Fria de Goiás (GO), Águas Lindas (GO), Alexânia (GO), Cabeceiras (GO), Cidade Ocidental (GO), Cocalzinho de Goiás (GO), Corumbá de Goiás (GO), Cristalina (GO), Formosa (GO), Luziânia (GO), Mimoso de Goiás (GO), Novo Gama (GO), Padre Bernardo (GO), Pirenópolis (GO), Planaltina (GO), Santo Antônio do Descoberto (GO), Valparaíso (GO), Vila Boa (GO), Buritis (MG), Unaí (MG). No ano de 2018 foi sancionado a Lei Complementar nº 163 em que ampliava a RIDE adicionando mais 12 cidades, sendo destas 10 do estado de Goiás e 2 de Minas Gerais, com isso passam a integrar a RIDE os seguintes municípios (Figura) de Alto Paraíso de Goiás (GO), Alvorada do Norte (GO), Barro Alto (GO), Cavalcante (GO), Flores de Goiás (GO), Goianésia (GO), Niquelândia (GO), Niquelândia (GO), São João d'Aliança (GO), Simolândia (GO), Vila Propício (GO), Arinos (MG), Cabeceira Grande (MG) conforme demonstrado na figura 7 a seguir.

Figura 7- Composição da RIDE-DF no ano de 2018.



Fonte: imagem do Jornal Opção, google.

5.2 Disseminação de informações dos municípios da RIDE-DF

O impasse de interação entre os municípios da RIDE-DF e o Distrito Federal ultrapassam as barreiras geográfica, sendo encontradas outros entraves na comunicação e na disposição de dados informações dos setores, no que tange o setor saúde especialmente as informações de acesso à comunicação com os secretários encontram-se dispersas ou sem resposta nos respectivos sítios. O objetivo principal de sua criação foi o “planejamento conjunto dos serviços comuns aos entes integrantes” esse aspecto integrativo esbarra em uma deficiência organizacional.

Analisando os dados obtidos, percebe-se que a variável “campo de comunicação” de email do secretário de saúde, 85% (28 munic.) do municípios apresentam um contato, os outros 15% (5 munic.) apresentam canal de comunicação centralizado na prefeitura (ex: Planaltina-GO , Santo Antônio do Descoberto -GO e Simolândia -GO) e contatos não disponíveis (ex: Cabeceira Grande -MG e Unai -MG). Entre os 15% dos municípios supracitados, os secretários não apresentam canal de comunicação próprio (e-mail) informado no site da secretaria e 60% (3 municípios) não têm um secretário de saúde na composição da administração do município. A variável “contato telefônico” encontra preenchimento de

100% dos municípios, desse 24 municípios (71%) possui um contato e 9 municípios (29%) possui 2 ou mais contatos, desconsiderando o DF.

5.2.2 Desafios do comando da saúde na RIDE-DF

Em 2010 com a Portaria GM/MS nº 4279 estabelece diretrizes para a organização da Rede de Atenção à Saúde (RAS) no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), como estratégia para superar a fragmentação da atenção e da gestão nas Regiões de Saúde (MS,2013). Entretanto, as características geoespaciais da formação da RIDE apresenta uma impasse em relação ao assunto que envolve municípios com diferentes graus de interação entre si e entre o DF, dificultando a efetivação do planejamento e gestão compartilhada das funções públicas de interesse comum (CODEPLAN,2020).

Efetivamente, a gestão das ações em saúde, especialmente na RIDE-DF dependem do fator da ação conjunta dos três estados na elaboração do planejamento estratégico do sistema de saúde e não de um poder deliberativo individualizado. Com a regulamentação do Conselho Administrativo da RIDE essas ações teriam um plano diretor mais bem estruturado, pois a finalidade do conselho é de coordenar as atividades a serem desenvolvidas na RIDE (CODEPLAN,2020).

5.3 Capacidade de atendimento dos municípios da RIDE quanto ao tipo de estabelecimento de saúde disponível

Análise inicial deriva de dados coletados do sistema informatizado de saúde (TABNET) do Ministério da Saúde, DATASUS, responsável por subsidiar informações para análise objetiva da situação sanitária. Diante do exposto os dados foram coletados através do Cadastro Nacional dos Estabelecimentos de Saúde do Brasil - CNES, possibilitando conferir a capacidade instalada de estabelecimentos de saúde para atendimento com relação ao deslocamento da população em busca de atendimento no Distrito Federal.

O Distrito Federal apresenta capacidade instalada de atendimento de 3.813, divididos em 29 categorias por tipo de estabelecimento. Enquanto os 29 municípios do estado de Goiás que compõem a RIDE apresentam 28 tipos de estabelecimentos de saúde com capacidade de 1.220 atendimentos. E por último, os 4 municípios do estado de Minas Gerais com 15 estabelecimento de saúde com capacidade instalada de 230 atendimentos (DATASUS, 2021),

Analisando os dados obtidos foram separados 10 tipos de estabelecimento de atendimento básico e podemos perceber que a falta de alguns serviços de saúde faz que o atendimento seja procurado no DF, conforme apresentado na tabela 1:

<i>Tabela 1: Estabelecimentos de Saúde da RIDE-DF conforme CNES no ano de 2021</i>			
Unidade do CNES	GO (29 Munic.)	MG (4 Munic.)	DF
Unid. Vigilância em Saúde	12 (41%)	3 (75%)	100%

Pronto Socorro Geral	2 (7%)	0%	100%
Pronto Atendimento	7 (26%)	0%	100%
Posto de Saúde	15 (52%)	2 (50%)	100%
Lab. Saúde Pública	3 (11%)	0%	100%
Hospital Dia	2 (7%)	0%	100%
Hospital Geral	22 (78%)	3 (75%)	100%
Centro de Saúde\UBS	29 (100%)	4 (100%)	100%
CAPS	19 (67%)	2 (50%)	100%
CASF	3 (11%)	0%	100%

Fonte: DATASUS\Tabnet\CNES 2021

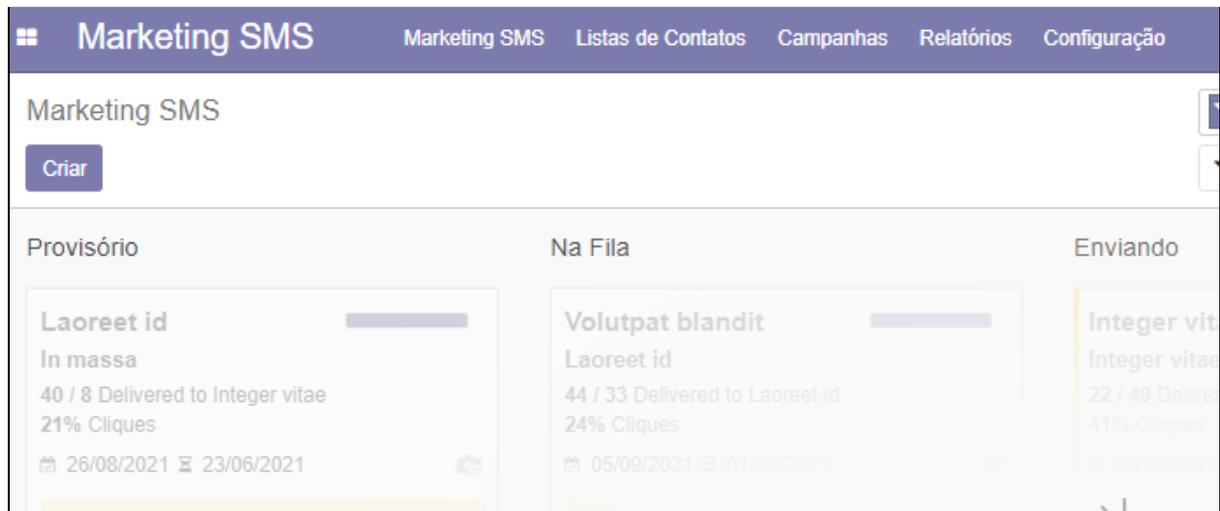
5.4 Odoos

Odoos é uma software empresarial, sua configuração é um conjunto de aplicativos de negócios em código aberto que cobre todas as necessidades da empresa. Já desenvolveu 30 aplicativos principais que são atualizados regularmente, atuando em diferentes nichos como por exemplo:

- Website (criador de sites, comércio eletrônico, blogs, fórum, eLearning, eventos, bate-papo e agenda);
- Vendas (CRM, ponto de venda, vendas, assinatura, locação);
- Financeiro (contabilidade, faturamento, despesas);
- Operações (inventário, planilhas de horários, projetos, compra, central de ajuda, documentos e serviços de campo);
- Fabricação (MRP, PLM, manutenção do MRP, qualidade);
- Recursos Humanos (Recrutamento, funcionários, frotas, gestão de ausências, avaliação de desempenho, recomendação, aprovação);
- Comunicação (conversar, assinatura eletrônica, pesquisa);
- Marketing (Automação, E-mail marketing, SMS, mídias sociais); e
- Customização que usa o aplicativo Odoos Studio mais utilizados para desenvolvedores.
-

A ferramenta possibilita o disparo de e-mail pré programados em lista em formato .csv ou .xlsx. Dentro do programa de “Email de Marketing” ,visto na Figura 8 temos as subcategorias comuns, tais como: assunto, destinatário, responsável, agendado, data de envio, situação, campanha, enviado, entregue, aberto, clicado e respondido. Tudo isso na visão de um “tabuleiro” ou visão kanban que colabora no processo de fluxo de trabalho contínuo, além de gerar dados estatísticos das informações diretamente à mão do usuário (Odoos, 2021).

Figura 8 - Dados do sistema na visualização Kanban (tabuleiro)



Fonte: <https://gestao.sds.unb.br/>

5.4.1 A configuração do Odoo e o uso do Marketing de Email no gerenciamento de contatos do stakeholders.

A ferramenta Odoo apresenta uma flexibilidade e customização de acordo com as necessidades do usuário, assim deixando a interface de acordo com a proposta da empresa ou interessado e com informações iniciais logo na página de acesso, como de exemplo na figura 9, a interface utilizada de molde da Sala de Situação (SDS) da Universidade de Brasília adaptada às necessidades e a proposta que a empresa entrega ao stakeholder (Odoo, 2021).

Figura 9- página de login do Odoo SDS.

The screenshot shows the login page of the Odoo SDS system. At the top left, there is a logo of a stylized owl. To the right of the logo are navigation links: 'Início', 'Oportunidades', and 'Contacte-nos'. On the far right, the word 'Entrada' is displayed. The main content area contains a login form with two input fields: 'E-mail' and 'Senha'. The 'E-mail' field contains the text 'XXXXXXXXXXXXXXXXXX'. The 'Senha' field contains six dots. Below the password field is a teal button labeled 'Acessar'. At the bottom of the form, there is a link labeled 'Redefinir Senha'.

Fonte: [odoo.com/https://gestao.sds.unb.br/](https://gestao.sds.unb.br/)

A interface apresentada não requer uma hospedagem do servidor físico disponibilizada pelo usuário, facilitando o seu funcionamento a qualquer localidade que disponha comunicação com banda larga, já que todo sistema operacional é disponibilizado em nuvem pelo Odoo.

5.4.2 Estrutura e a configuração da ferramenta

A interface da estrutura da plataforma Odoo apresenta, no menu de Email Marketing, as seguintes configurações: Correspondência, local de criação do conteúdo do email a ser enviado, opções de enviar, agendar e teste. Depois de salvo a correspondência criada aparece na plataforma no modo de visualização kanban como provisório (ainda podendo ser editado), na fila, enviando e enviado gerando resultados na forma de porcentagem. A Lista de Correio é onde estão cadastrados os contatos, podendo ser editados a qualquer momento e podendo importar/exportar contatos da lista e contatos da lista de discussão. As Campanhas são criadas a partir de interesses de acordo com o assunto desejado. O Relatório é formado por dados gerados pelo envio da correspondência que geram quantidade de email entregues, abertos, clicados, respondidos e ignorados. Possibilitando uma análise de alcance das informações. Essa configuração tem as sub configurações do estágio da campanha, tags de campanha, rastreamento de link e o endereço de email na lista negra.

A configuração do Email Marketing mostrou ser bastante acessível tanto na construção da lista de transmissão, quanto na produção do corpo da correspondência. A ferramenta inicialmente exige que tenha uma lista de contatos já criada no campo de “lista de correios”, podendo ser incluídas por unidade ou por importação de dados pré selecionados no formato .csv ou .xlsx, com as colunas: nome, sobrenome, cargo e/ou função e email. Uma vez que a lista é criada, ela poderá sofrer alterações de exclusão e inclusão de contatos individualmente, porém não suporta uma compilação de mais de um banco de dados importado.

5.4.3 Configuração de importação de dados no Odoo.

Com as informações sobre os meios de comunicação, como telefone celular e/ou e-mail, os dados devem ser organizados de acordo com a necessidade de cada usuário. Os dados poderão ser inseridos na plataforma através de importação de dados no modelo de arquivo .csv ou .xlsx, permitindo a transferência de grande quantidade de informações. Para realizar a importação de dados o usuário acessa a aba de E-mail Marketing no campo “Correspondências” onde terá a opção de criar um “novo” ou na aba “favoritos” selecionando “import records” selecione o arquivo desejado e clique em importar.

Nessa fase, ocorre a seleção do arquivo com os dados dos gestores, o qual apresenta nas colunas informações de: Unidade da Federação, Cidade, Secretário(a), Telefone, E-mail e População como representado na figura 10.

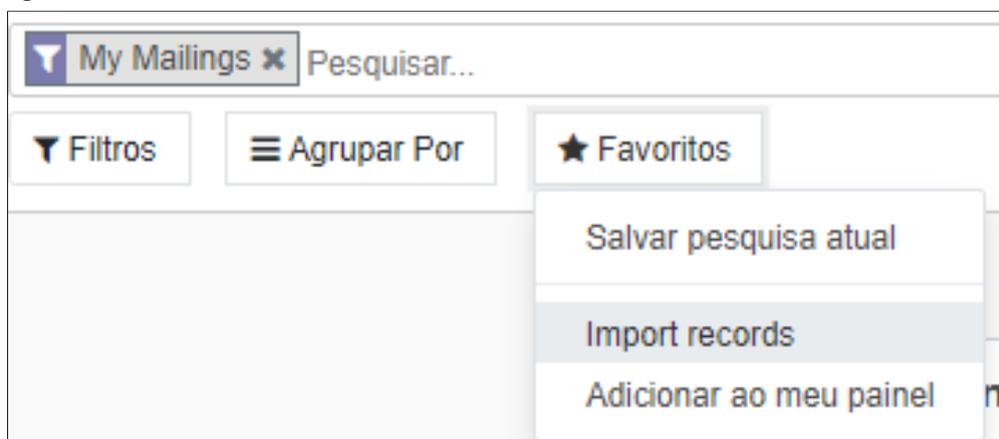
Figura 10: Amostragem da Planilha dos 34 Secretários da RIDE-DF do ano de 2020.

Mapeamento do Entorno				
UF	Cidade	Secretário(a)	Telefone	E-mail
GO	Águas Lindas	Eduardo Rangel Iima Tavares	61-3618 1409	saude@aguaslindasdegoias.go.gov.br

Fonte: planilha autor.

Após selecionar o arquivo, o usuário ao importar deverá clicar em favoritos conforme a figura 11 e logo em seguida na opção “Import records” selecionando o arquivo desejado para realizar um upload para plataforma Odoo (E-mail marketing).

Figura 11- Importação de dados em arquivo .csv ou .xlsx para plataforma Odoo/ Email marketing



Fonte: Odoo gestão.sds.unb.br/emailmarketing

Como o arquivo já selecionado ao realizar o upload, a função de ‘importar arquivos’ da plataforma irá mostrar o mapeamento das colunas a serem selecionadas para o sistema, desta forma criando um filtro do arquivo principal, podendo realizar a função de importar, função teste, carregar novo ficheiro ou cancelar a função.

Figura 12 - Configuração de upload dos arquivos na plataforma E-mail Marketing.

Correspondências / Importar Arquivo

Mapear suas colunas para importar

The first row contains the label of the column

Mapeamento das RIDE e Cidade do Entorno	
<input type="text" value="Não importar"/>	<input type="text" value="Não importar"/>
Mapeamento da RIDE	
Nº	UF
1	DF

Fonte: Odoo gestão.sds.unb.br/emailmarketing

Selecionando o filtro no sistema o ficheiro/arquivo selecionado irá subir para o sistema e aparecerá no formato de: data de criação, nome, empresa, email, email blacklist, celular, lista negra telefone, rejeitados e Opt Out.

Figura 13 - Upload Mailing List Contacts do ficheiro de arquivo na plataforma Odoo - E-mail Marketing

Listas de Correio / Mailing List Contacts

<input type="checkbox"/>	Criado em	Nome	Nome da Empresa	E-mail
<input type="checkbox"/>	29/01/2021 16:16:38	Alves Moreira Maia		Jueni4@yahoo.com.br
<input type="checkbox"/>	29/01/2021 16:16:38	Campanholo Guizilini Torres		adm.pla.go@gmail.com
<input type="checkbox"/>	29/01/2021 16:16:38	Gomes Machado		fms@niquelandia.go.gov.br
<input type="checkbox"/>	29/01/2021 16:16:38	Araújo Filho		gabinete.saude.df@gmail.com
<input type="checkbox"/>	29/01/2021 16:16:38	Ribeiro		gabinete.sms@valparaisodegoi
<input type="checkbox"/>	29/01/2021 16:16:38	Marques de Oliveira		gabinete@formosa.go.gov.br ou

Fonte: Odoo gestão.sds.unb.br/emailmarketing

5.4.4 Adicionar manualmente os dados no Odoo.

Na construção manual um a um, o usuário deverá acessar a aba “Lista de correio”, clicar na opção “Listas de correio” e tocar no ícone de “Criar”. Após a operação a subpágina “Create a

Mailing List” , como explicitado na figura 14 ,aparecerá e as informações deverão ser preenchidas conforme a campanha pré determinada.

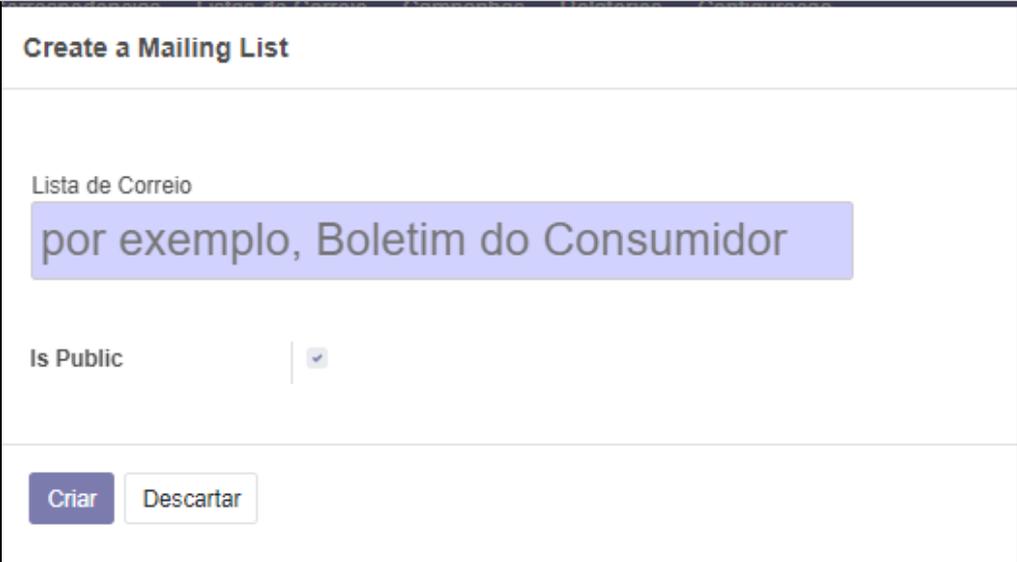
Figura 14 - Lista de Correio do Email Marketing.



Fonte: Odoo gestão.sds.unb.br/emailmarketing

Na aba de “Create a Mailing list” o usuário deverá preencher o campo de lista de correio de acordo com a denominação da lista desejada, deixando como público. Com a pasta “Create a Mailing List” criada, poderá adicionar os destinatários da lista de discussão.

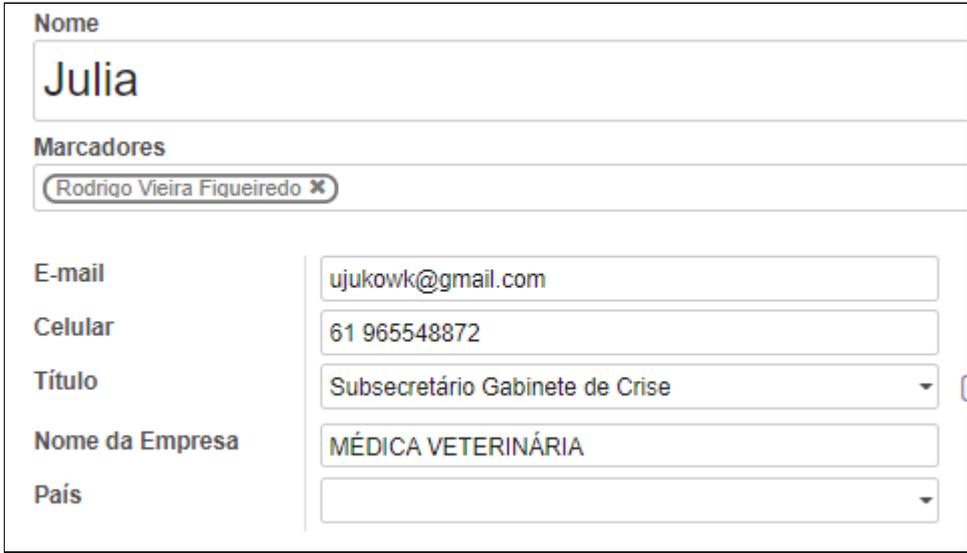
Figura 15 - Configuração da Create a Mailing list

The image shows a screenshot of the 'Create a Mailing List' configuration form. The title 'Create a Mailing List' is at the top. Below it, there is a section labeled 'Lista de Correio' with a text input field containing the placeholder text 'por exemplo, Boletim do Consumidor'. Below the input field, there is a checkbox labeled 'Is Public' which is checked. At the bottom of the form, there are two buttons: 'Criar' (Create) and 'Descartar' (Discard).

fonte: Odoo gestão.sds.unb.br/emailmarketing

Após criar o “reate a mailing list”, o profissional deverá adicionar os contatos da lista de discussão (mailing list contacts) clicando em “Criar”. Em seguida, aparecerá campos de identificação, como e-mail, título e nome da empresa que deverão ser preenchidos e salvos.

Figura 16- Cadastro manual de usuário na plataforma E-mail Marketing:



Nome	Julia
Marcadores	Rodrigo Vieira Figueiredo ✕
E-mail	ujukowk@gmail.com
Celular	61 965548872
Título	Subsecretário Gabinete de Crise
Nome da Empresa	MÉDICA VETERINÁRIA
País	

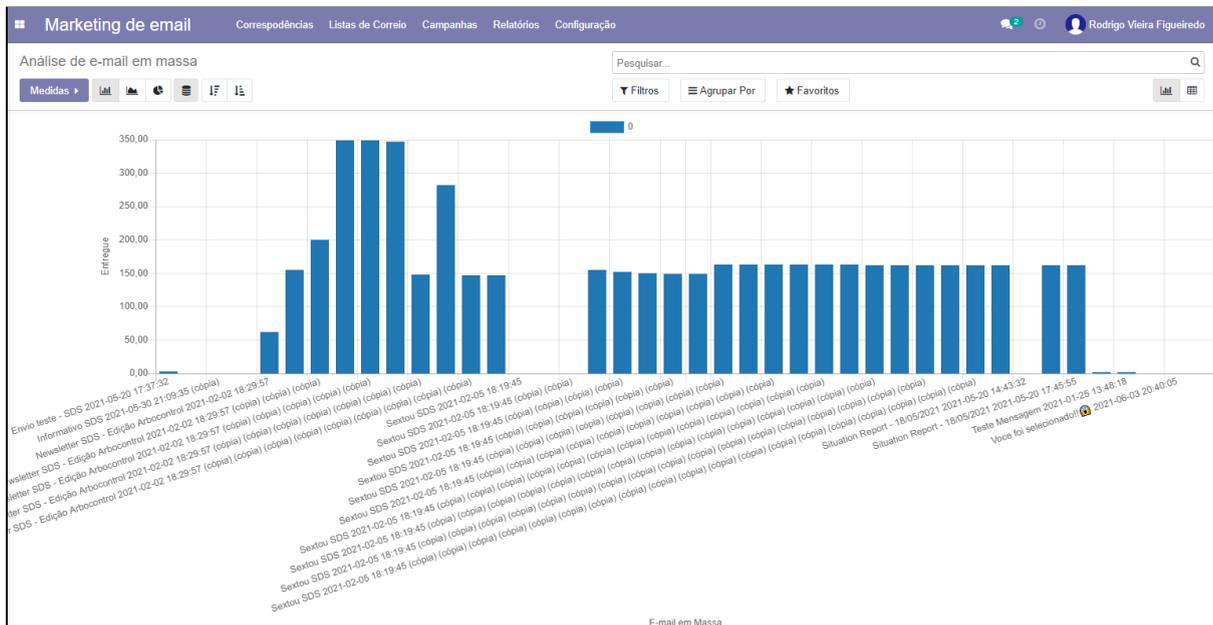
fonte: Odoo gestão.sds.unb.br/emailmarketing

5.4.5 Teste de ensaio da plataforma de email marketing

Inicialmente, o teste se baseou na construção da planilha com 24 registros com nomes e emails e outra de 33 registros com dados dos Gestores da Ride para testar a capacidade de importar dados externos da plataforma. Os dados foram incluídos sem ocorrências na lista de correio com o nome de “teste técnico Odoo - GS/ RIDE” e “Gestores de Saúde da Ride-DF”, respectivamente. O teste de capacidade na lista de cadastro demonstrou flexibilidade de 1 contato a 520 contatos, aproximadamente, na lista de correio.

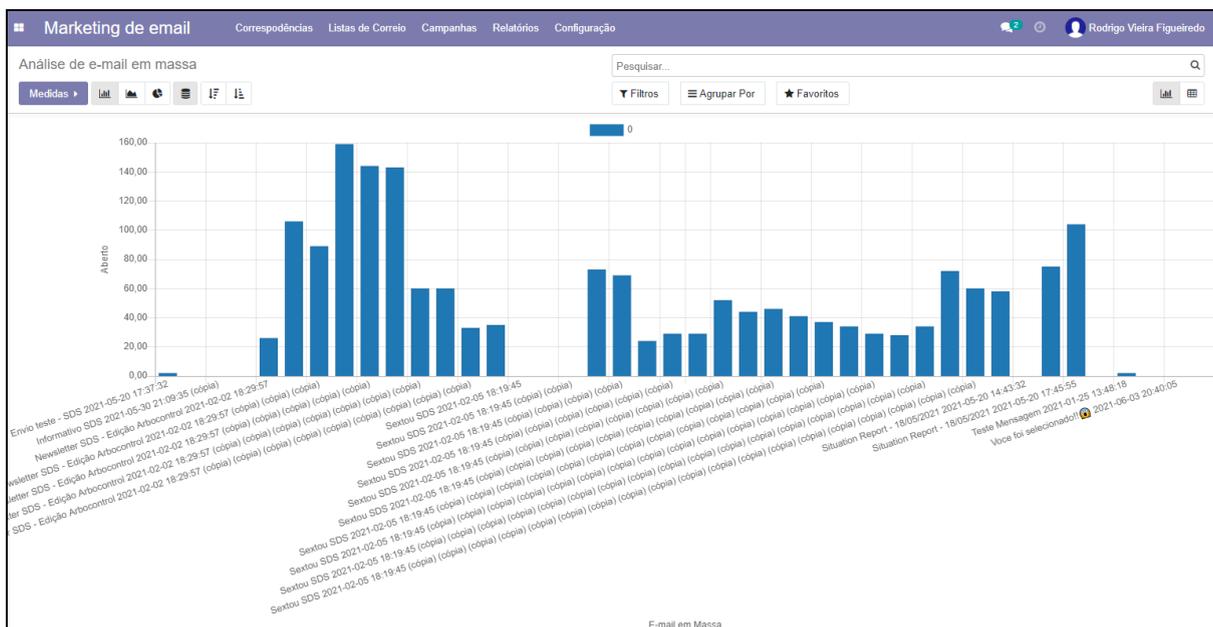
A plataforma além de facilitar o seu desenvolvimento na comunicação em massa, entrega dados colaborativos sobre todos os procedimentos realizados, gerando um relatório em forma de gráficos de barras sobre todos os e-mails disparados das respectivas listas de discussão criadas pelo usuário da plataforma. Como por exemplo prático algumas atividades da ‘gestão sds’ representada no gráfico 5 de análise de e-mail em massa enviados e os abertos (imagem 12).

Figura 17 - Análise de email em massa enviados



Fonte: <https://gestao.sds.unb.br/>

Figura 18 - Análise de email em massa abertos



Fonte: <https://gestao.sds.unb.br/>

Os dados gerados pela plataforma Odoo auxilia os gestores no que refere-se a entrega da informação e o cumprimento de prazos, pois a ferramenta permite a configuração de agendamento dos disparos em massa de acordo com a agenda do gestor, desta forma torna-se um aliado no gerenciamento de informações e prospecta uma alternativa viável para a Tecnologia de Informação e Comunicação em Saúde (TICS).

6 Conclusão e Recomendações

A gestão de stakeholders tem se mostrado um importante modelo na gestão da saúde como ponto focal de sucesso no sistema, possibilitando determinar critérios necessários que serão adotados na construção do planejamento e na gestão das unidades de saúde. O termo stakeholders na saúde no sentido amplo faz a alusão a todo e qualquer grupo de indivíduos que influencia ou pode ser influenciado pelos impactos das decisões tomadas na saúde. Por intermédio da pesquisa, buscou-se a analisar a plataforma Odoo, a importância do elemento de comunicação presente na ferramenta Email Marketing, que ocasiona tanto a diversificação de grupos de stakeholders quanto o gerenciamento das informações enviadas.

Notou-se dificuldade na busca de arcabouço teórico na literatura sobre o Stakeholder e a Saúde e o uso de ferramentas de comunicação, por se tratar de um assunto novo na área da saúde e com potencial de crescimento quanto a aplicação prática. A aplicação da ferramenta E-mail Marketing da plataforma Odoo, foi empregada como uma análise da ferramenta no suporte da comunicação entre os secretários de saúde e verificar a sua aplicabilidade para o cotidiano do serviço público.

A ferramenta Odoo na sua função de Email Marketing mostrou ser uma ferramenta de processos usadas para gerenciar seus contatos altamente voltada para gestão de relacionamentos entre os gestores de saúde agregando valor na comunicação no que refere-se a orientação, relacionamento e banco de dados para contato direto ao mesmo tempo que a tecnologia de informação e comunicação com uso de software altamente maleável que permite comunicação com diversos outros sistemas sendo a ferramenta que mais se aproxima do conceito dinâmico de CRM.

Acerca da análise da plataforma Odoo, as informações coletadas dos dados descentralizados dos secretários de saúde e fragilidade de não ter um email institucionalizado demonstram a necessidade de centralização no sistema de gestão, visto que é um cargo assumido oriundos da política e não estadista. Desta forma a contribuições, comunicações e toda expertise adquirida ao longo do tempo se perder com a saída do titular da comunicação intersetorial. contudo o estudo trás uma plataforma que oferece um sistema de fácil manipulação e de comunicação eficiente através de canais digitais.

O teste permitiu a análise da ferramenta e dos padrões de comunicação desempenhada pela ferramenta E-mail Marketing. Deste modo, considera-se que os objetivos do trabalho de conclusão de curso foram atingidos.

É de bom alvitre, que as próximas pesquisas relacionadas a canais alternativos comunicação na saúde busque relacionarem outros elementos importantes na Gestão de Stakeholder, como abordado no design foi para esse trabalho, visto que novas tecnologias podem surgir para melhorar a comunicação, não necessariamente gerar mudanças estruturais, mas pormenores que geram vantagens para a organização refletindo como benefícios para população.

Ainda sim, o pesquisa proporciona uma alternativa viável no uso da comunicação em saúde de modo eficiente entre os secretários e gestores das unidades de saúde da RIDE-DF, pois o estudo pode corroborar tanto no interesse no sistema de saúde na RIDE, frente aos desafios enfrentados, se faz necessário um canal de comunicação rápido e cada vez mais adaptáveis às Tecnologia de Informação e Comunicação da Saúde.

Bibliografias

AGUIAR, Kátia Fonseca. Fotografia digital: hibridações e fronteiras. *FAFICH: UFMG*, 2006. DISPONÍVEL EM <http://www.bocc.ubi.pt/~boccmirror/pag/aguiar-katia-fotografia-digital.pdf>.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de Metodologia Científica. 3ª edição. Rev. Pearson. 20 de setembro de 2007.

BENEDETTI, Maurício Henrique; HANASHIRO, Darcy Mitiko M.; POPADIUK, Silvio. Liderança: uma relação com base no gerenciamento de Stakeholders, a partir da ótica dos liderados. O&S – v.11- n.31 – Set/Dez. 2004

BEZERRA, Felipe. Stakeholders: Do significado à classificação. Portal administração. 13 de julho de 2014. Disponível em <https://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html> >acesso em: 20/11/2020.

BERTHOLDO, L.; NADAE, J.; VALE, J. W. S. P.; CARVALHO, M. M. A importância da gestão de stakeholders em obras públicas: um estudo de caso sobre a ciclo faixa da cidade de São Paulo Logística reversa. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 14, nº 3, jul-set/2018, p. 23-55.

BOAVENTURA, J. M. G. *et al.* Critérios para Identificação da Saliência de Stakeholders através da Análise de Conteúdo. *Future Studies Research Journal* issn 2175-5825. São Paulo, v.9, n.2, p. 03 – 28, mai/ago. 2017. Disponível em <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/download/261/395>

BOURNE, Lynda. (2009). Stakeholder Relationship Management: a Maturity model for Organisational Implementation. Goer Publishing Ltd, UK.

BRUCE, Andy; LANGDON, Ken. Como gerenciar projetos. Publifolha. São Paulo. 2000.

BRASIL, DECRETO Nº 7.469, DE 4 DE MAIO DE 2011. Regulamenta a Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998, que autoriza o Poder Executivo a criar a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno - RIDE e instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Entorno do Distrito Federal. Art. 3º. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7469.htm >Acesso em: 4 de maio de 2021

Café, Bate Papo e Cultura. Pirâmide de Maslow-Como assim? Disponível em: <https://cafebatepapoecultura.wordpress.com/2017/05/30/piramide-de-maslow-como-assim/>.

CAVALCANTI, Thiago Medeiros et al . Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília , v. 39, e183408, 2019 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932019000100162&lng=en&nrm=iso>. access on 30 Nov. 2020. Epub Jan 10, 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703003183408>.

CAVALCANTE, Z. V. & SILVA, M. L. S. A importância da revolução industrial no mundo da tecnologia.VII EPCC - Encontro Internacional de Produção Científica de 25 a 28 de Outubro de 2011.Disponível em < <http://rdu.unicesumar.edu.br/handle/123456789/6395>>.

CORDEIRO, L. L. O significado de “relações humanas”. Professor-Adjunto, Departamento de Administração Geral e Relações Industriais e Conselheiro para o Centro Acadêmico da Escola de Administração de Empresas de São Paulo.22 de julho de 2015 Artigos • *Rev. adm. empres.* 1 (2) .Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901961000200001>>

CODEPLAN. . Caracterização da RIDE-DF e AMB, os desafios para o enfrentamento da Covid-19.Companhia de Planejamento do Distrito Federal. Nota Técnica. Secretaria de CRM. Customer Relationship Management. Administración de las Relaciones con el Cliente. Disponível em: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020148824/1020148824_03.pdf>.

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; MENESES, Raquel; BRITO, Carlos. Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. *Rev. bras. gest. neg.*, São Paulo , v. 21, n. 4, p. 861-878, Oct. 2019 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922019000400861&lng=en&nrm=iso>. access on 07 Apr. 2021. Epub Jan 24, 2020. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>.

DUARTE, Fábio. Arquitetura e tecnologias de informação: da revolução industrial à revolução digital. Annablume, 1999.Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=AgLyViiB65UC&lpg=PA11&ots=ASlnu36Ir9&dq=evolu%C3%A7%C3%A3o%20industrial&lr&hl=pt-BR&pg=PA11#v=onepage&q=revolu%C3%A7%C3%A3o%20industrial&f=false>>

DATASUS. Departamento de informática do SUS. SIOPS - Sistema e Informações sobre Orçamento Público em Saúde.V2.3.0.ORACLE no Ministério da Saúde e arquivos XML nos Estados e Municípios. 2020.

DATASUS.Ministério da Saúde. Cadastro Nacional dos Estabelecimentos de Saúde do Brasil - CNES. Quantidade por município e tipo de estabelecimento. período abril de 2021.

DISNMORE, Paul C.; SILVEIRA NETO, Fernando H. Gerenciamento de Projetos: como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, dentro do Prazo e Custos Previstos. Editora Qualitymark. 3ª edição. 2007.

DEMO, GISELA et al . MARKETING DE RELACIONAMENTO (CRM): ESTADO DA ARTE, REVISÃO BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO NACIONAL DE PRIMEIRA LINHA, INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PESQUISA NO BRASIL E AGENDA DE PESQUISA. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo , v. 16, n. 5, p. 127-160, Oct. 2015 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000500127&lng=en&nrm=iso>. access on 09 Apr. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p127-160>.

Economia do Distrito Federal.Brasília-DF, julho de 2020. Disponível em <<http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/NT-Characteriza%C3%A7%C3%A3o-da-RIDE-DF-e-AMB-os-desafios-para-o-enfrentamento-da-COVID-19.pdf>>.

FREEMAN, Edward. Strategic Management: A stakeholder approach. Pitman, 1984.

FREEMAN, Edward. Stakeholder capitalism and value chain. E.M.Journal, vol 15, p.286-296.

FERENHOF, Helio & Fraga, Bruna & Selig, Paulo. (2013). K SHM: UM FRAMEWORK PARA GESTÃO DE STAKEHOLDERS. Simpósio internacional de gestão de Projetos (II Singep).Anais do II SINGEP e I S2IS - São Paulo - SP- Brasil - 07 e 08/11/2013.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review, New York, v. 24, n. 2, p. 191-203, abr. 1999.

GAMA Boaventura, JOÃO MAURÍCIO; Rodrigues Cardoso, FERNANDO; SIMONI DA SILVA, Edison; SANTOS DA SILVA, Ralph. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 11, núm. 32, julio-septiembre, 2009, pp. 289-307 Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado São Paulo, Brasil

GAREPASHA, Akram et al . Dynamics of Online Relationship Marketing: Relationship Quality and Customer Loyalty in Iranian banks. Rev. bras. gest. neg., São Paulo , v. 22, n. 1, p. 140-162, Mar. 2020 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922020000100140&lng=en&nrm=iso>. access on 07 Apr. 2021. Epub Mar 09, 2020. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4043>.

GIBSON, Kevin, The moral basic of stakeholder theory. Journal of Business Ethics. Dordrecht, v26, p.245-257, Aug. 2000

GILBERT, D. R.; FREEMAN, R. E. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. Business Ethics Quarterly, 4, p. 475-497, 1994.

GONÇALVES, Paulo Cesar; GAMA BOAVENTURA, João Maurício; KRAMER Costa, Benny; Fischmann, Adalberto Américo STAKEHOLDERS NA ATIVIDADE HOSPITALAR: UMA INVESTIGAÇÃO SETORIAL NO ESTADO DE SÃO PAULO Revista de Administração FACES Journal, vol. 7, núm. 2, abril-junio, 2008, pp. 84-101 Universidade FUMEC Minas Gerais, Brasil

GOMES. M.B et. Al. Gestão de Stakeholders (GS) no gerenciamento de projetos (GP): casos multiplos sob a luz do PMBOK. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v3i7p158-173. South American Development Society Journal. Vol.:03.nº:07.2017.

GOMES, Ricardo Corrêa; OSBORNE, Stephen P.; GUARNIERI, Patrícia. Stakeholder influence and local government performance: a systematic literature review. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 448-467, June 2020. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122020000300448&lng=en&nrm=iso>. access on 30 Nov. 2020. Epub June 26, 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180256x>.

HOFFMAN, Valmir E.; PROCOPIAK, José A, Filho; ROSSETO, Carlos A. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 21-35, jul./out. 2008.

HELDMAN, Kim. Gerência de projetos: fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos/Kim heldman; tradução de Luciana do Amaral Teixeira. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

KNAPIK, M.C. O trabalho humano: das sociedades comunais ao modo de produção feudal. Caderno 2 da Série "História Social do Trabalho" 2ª edição. Talher Paraná, Sindipetro, AEC. Curitiba, agosto de 2005. Disponível em <http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/505/CEFURIA_o_trabalho_humano.pdf?sequence=1>

KANTER, Rosabeth M. The enduring skills of change leaders. Ivey Business Journal. Londres, v. 64, p. 31-36, May/jun. 2000.

LUIZ, João Victor Rojas; SOUZA, Fernando Bernardi de; LUIZ, Octaviano Rojas. Práticas PMBOK e Corrente Crítica: antagonismos e oportunidades de complementação. Gest. Prod. 24 (3) Jul-Sep 2017. Disponível em : <<https://doi.org/10.1590/0104-530X1510-16>>.

LANZ, Luciano & LANZ, Renata. (2014). Gerenciamento dos stakeholders de projetos. disponível em: https://www.researchgate.net/publication/323780150_Gerenciamento_dos_stakeholders_de_projeto

LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. Gestão de mudança no Projeto de um novo produto: O Caso do Fundo Garantidor para Investimentos. Revista de Gestão e Projetos – GeP. V. 4., n. 2, mai-ago. 2013. Disponível em <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/158>> Acesso em 10/01/2014.

MAINARDES, Emerson W.; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario; DOMINGUES, Maria J. Categorização por Importância dos Stakeholders das Universidades. RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia. São Paulo, v. 9, n.3 p 05-40, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados. Editora Atlas S.A. São Paulo 2ª Edição, p.41,61,80,161,182, 2002.

MACHADO JR, E. V. Teoria do Stakeholder. Goiânia. Agosto de 2011. disponível em: <https://mees.paginas.ufsc.br/files/2012/06/Teoria_do_Stakeholder_Prof_Eliseu_Machado_25_05_2012.pdf>

MITCHELL, R. AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22 (4) 853-858. 1997.

Ministério da Saúde. A REGIONALIZAÇÃO NA SAÚDE E OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA SISTÊMICA DO SUS. Os espaços de governança interestaduais. Coordenação-Geral de Cooperação Interfederativa, Departamento de Articulação Interfederativa, Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. 2013. Disponível em <<http://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2015/julho/21/NT2107.pdf>>.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo:Atlas, 1996.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NORO, Greice. A Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos. Revista de Gestão e Projetos – GeP. São Paulo, v. 3, n. 1, p 127-158. 2012.

OLIVEIRA, Robson. A História das Revoluções - Dez maiores revoluções do mundo e os grandes pensadores. Discovery Publicações, São Paulo, p. 57-58. 2013.

ODOO, Uma solução de gestão empresarial ERP. 2021 Disponível em <https://www.odoo.com/pt_BR>

PAES, Juarez Benigno *et al.* Efeito do Teor de extrativos na resistência natural de cinco madeiras ao ataque de cupins xilófagos. Artigos • Ciênc. Florest. 26 (4) • Oct-Dec 2016. Disponível em <<https://doi.org/10.5902/1980509825137>>

PEREIRA, Fernando António de Melo. Gestão das Informações e do Conhecimento em Organizações Públicas: uma aplicação do modelo de excelência em gestão pública .fevereiro de 2012.Disponível em: <Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 11, n. 2, jul-dez 2012, artigo 4 1 doi:10.5329/RESI.2012.1102004 >.

PHILLIPS, R. A.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What Stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4):479-502. 2003.

PMI – Project Management Institute. A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide). 5a edição. 2013.

RABECHINI JR, Roque. Entenda os conceitos de PMI e PMBOK na Gestão de Projetos. *Gen.negócios & Gestão. Rev. Administração*. 27 de set de 2018. Disponível em: <//gennegociosegstao.com.br/conceitos-pmi-pmbok/>.

RODRIGUES, Eli. Como fazer Relatórios de Status. 2011. Disponível em < <http://www.elirodrigues.com/2011/03/30/statusreports/>> Acesso em 25/10/2013.

SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEED, C. J., & BLAIR, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.

SES-DF. Secretaria de Saúde do Distrito Federal.Estrutura do SES-DF. Disponível em: <<http://saude.df.gov.br/estrutura/>>. acesso em 14 de março de 2021

SEGRE, Marco; FERRAZ, Flávio Carvalho. O conceito de saúde. *Rev. Saúde Pública*, São Paulo , v. 31, n. 5, p. 538-542, Oct. 1997 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101997000600016&lng=en&nrm=iso>. access on 30 Nov. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0034-89101997000600016>.

SUDECO. Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste. Ministérios do Desenvolvimento Regional. Conselho administrativo da Região Integrada de desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (COARIDE). 15 de abril de 2021. Disponível em <<https://www.gov.br/sudeco/pt-br/assuntos/ride-df>>.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. *Ciência da informação*, 2005, 34.2: 93-104. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S0100-19652005000200010>>

TEIXEIRA, Damasio P. Gerenciamento de Expectativas dos Stakeholders em uma Empresa de Serviços. Monografia. FGV, Rio de Janeiro. 2010.

VERHOEF, Peter. C. & LANGERAK, Fred. Onze preceitos sobre a gestão das relações com o cliente. Eleven Misconceptions about Customer Relationship Management. *Business Strategy Review*. Winter 2002, vol. 13, edição 4, pp. 77-79, com autorização dos autores e do editor. London School e Blackwells. Tradução de Géraldine Correia. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/79373/75927>>.

WICKS, A. C., GILBERT, D. R., Jr., & FREEMAN, R. E. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4, p. 475–498, 1994. WICKS, A.C.;

WINN, M. I. and KELLER, L. R. A Modeling Methodology for Multiobjective Multistakeholder Decisions: Implications for Research. *Journal of Management Inquiry*, 10(2), p. 166–181, 2001.

WOOD, D. J.; GRAY, B. Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 27, n. 2, p. 139-162, June 1991.

WOOD, D. J.; JONES, R. E. Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, v. 3, n. 3, pp. 229-267, July, 1995.

XAVIER, C. M. S.; CHUERI, L. O. V. (2008) Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor: uma estratégia para condução de projetos. Rio de Janeiro: Brasport.

Apêndice

Planilha - Mapeamento dos Gestores do entorno

Mapeamento do Entorno						
Nº	UF	Cidade	Secretário(a)	Telefone	E-mail	População
1	GO	Águas Lindas	Eduardo Rangel Lima Tavares	61-3618 1409	saude@aguaslindasdegoias.go.gov.br	212.440
2	GO	Alexânia	Márcio Pereira Braga	62 3336-5025	marcio.braga@alexania.go.gov.br	27.553
3	GO	Cidade Ocidental	Luciane de Lima Paiva Bernardes	61 3625-2544 / 3903-2018	sec.saude.co@hotmail.com	71.376
4	GO	Cocalzinho	ALESSANDRA FLEURY LOBO CLEMENTE	(62) 3339-1818	saudecocalzinho@gmail.com	20.240
5	GO	Cristalina	Jean Eustáquio Magalhães Alves.	(61) 3612-1070 / (61) 3612-3924	gabinetesaude@hotmail.com	58.997
6	GO	Formosa	Gustavo Marques de Oliveira	61 3981-1030	gabinete@formosa.go.gov.br ou gustavo.m.o@hotmail.com	121.617
7	GO	Luziânia	José Walter Marques Faria	(61) 3906-3608	smsluz2020@gmail.com - saude@luziania.go.gov.br	208.299
8	GO	Novo Gama	Wislaine Maximiano do Nascimento	61 3628-1077	saude@novogama.go.gov.br	115.711
9	GO	Planaltina	Priscilla Campanholo Guizilini Torres	(61) 3637-1273	adm.pla.go@gmail.com	89.918
10	GO	Santo Antônio do Descoberto	não encontrado	62 3535-1950	prefeito@santoantoniodegoias.go.gov.br / gabinete.sms@valparaisodegoias.go.gov.br / gabinetesms.go@gmail.com	74.744
11	GO	Valparaíso	Alvane Ribeiro	61 3627-6266 / 3629-1489	gabinetesms.go@gmail.com	168.468

A	B	C	D	E	F	G	H
Mapeamento da RIDE							
Nº	UF	Cidade	Secretário(a)	Telefone	E-mail	População	Fonte
1	DF	Distrito Federal	Francisco Araújo Filho	(61) 2017-1145 - Ramais 1088/1091/1093/ 113	não informado	2 974 703	http://www.saude.df.gov.br/quem-e-quem/
2	GO	Abadiânia	Aíde Gomes Araújo	(62)33431424	saudesabadiania@hotmail.com	19 614	http://www.abadiania.go.gov.br/estrutura_organizacao.html
3	GO	Água Fria de Goiás	Alessandra Xavier da Rocha	62-3464-1342	saudefruafria@gmail.com	5 676	http://acessorioinformacao.aguafriadegoias.go.gov.br/cidadao/informacao/estruturaorganizacao/?id=13
4	GO	Águas Lindas de Goiás	Eduardo Rangel Lima Tavares	61-3618 1409	saudefruafria@agualindasdegoias.go.gov.br	207 070	https://aguaslindasdegoias.go.gov.br/contato/
5	GO	Alexânia	Márcio Pereira Braga	62 3336-5025	marcio.braga@alexania.go.gov.br	27 288	https://www.alexania.go.gov.br/index.php/secretarias/saude
6	GO	Alto Paraíso de Goiás	Maria Cleonice Rodrigues de Sousa	62 3446-1074	saudefruafria@altoparaiso.go.gov.br	7 558	https://www.altoparaiso.go.gov.br/Secretarias.php?ID=12
7	GO	Alvorada do Norte	Nilson Vilmino de Souza	(62) 3421-1025 / (62) 9967-1628	nilsn_vitorino@hotmail.com	8 614	https://alvoradadonorte.megasofttransparencia.com.br/orgaos-e-servidores/estrutura-organizacao-e-competencias
8	GO	Barro Alto	José Luiz Altamir Siqueira	(62) 3347-6608	secretariadesaudebarroalto20172020@outlook.com.br	10 922	https://www.barroalto.go.gov.br/municipal/146/Secretaria-municipal-de-saude/
9	GO	Cabeceiras	Gervácio Romualdo da Silva Júnior	61 99909-8936	smcabeceiras2@gmail.com / prefeitura.cab@gmail.com	7 939	https://www.cabeceiras.go.gov.br/estrutura_organizacao.html
10	GO	Cavalcante	Jueni Alves Moreira Maia	(62) 3494-1322	jueni4@yahoo.com.br	9 693	https://www.cavalcante.go.gov.br/Secretarias.php?ID=2
11	GO	Cidade Ocidental	Luciane de Lima Paiva Bernardes	61 3625-2544 / 3903-2018	sec.saude.co@hotmail.com	69 829	https://www.cidadeocidental.go.gov.br/estrutura_organizacao/?id=14
12	GO	Cocalzinho de Goiás	ALESSANDRA FLEURY LOBO CLEMENTE	(62) 3339-1818	saudecocalzinho@gmail.com	19 971	http://www.cocalzinho.go.gov.br/?cat=15
13	GO	Corumbá de Goiás	Thiago Fontes de Medeiros	(62) 3338-1939	thiagoflaser@hotmail.com	11 050	http://corumbadegoias.go.gov.br/secretaria-de-saude/
14	GO	Cristalina	Jean Eustáquio Magalhães Alves.	(61) 3612-1070 / (61) 3612-3924	gabinetesaudefruafria@hotmail.com	57 759	https://cristalina.go.gov.br/administracao/estrutura-organizacao/

26	GO	São João d'Alcântara	Andréia Abbes	62 3438-1401	saude@saojoaodalcanca.go.gov.br	13 387	https://www.saojoaodalcanca.go.gov.br/estrutura_organacional
27	GO	Simolândia	não encontrado	62 3488-1009/ 1010/1011	prefeitura@simolandia.go.gov.br	6 832	https://www.simolandia.go.gov.br/site/contato/
28	GO	Valeparaíso de Goiás	Alvane Ribeiro	61 3627-6286 / 3629-1489	gabinete.sms@valeparaisodegoias.go.gov.br / gabinetesms.go@gmail.com	164 723	https://www.valeparaisodegoias.go.gov.br/estrutura_organacional
29	GO	Vila Boa	Geraldino Barbosa de Oliveira	61 3466-1221	saude@vilaboa.go.gov.br	6 026	http://www.vilaboa.go.gov.br/estrutura_organacional
30	GO	Vila Propício	Antônio Francisco Carvalhães	62 3320-0144 /0101	secretariadesaudevp@outlook.com	5 758	https://www.vilapropicio.go.gov.br/home
31	MG	Arimos	Samara Amorim	(38) 36352511	saude@arimos.mg.gov.br	17 888	http://arimos.mg.gov.br/web/contudo/56-Secretaria_Municipal_de_Saude
32	MG	Buritiz	Michael Monk Cardoso	38 3662-3381 /9 9954-4529	saude@buritis.mg.gov.br	24 663	https://www.buritis.mg.gov.br/secretaria-de-saude/
33	MG	Cabeceira Grande	não encontrado	38 3677-8040	não encontrado	6 909	https://www.cabeceiragrande.mg.gov.br/index.html
34	MG	Unaí	Denise Aparecida de Oliveira	(38) 3677-5049	não disponibilizado	83 808	http://www.prefeituraunaí.mg.gov.br/pmuj/index.php/secretarias/saude-sesau.html#otk%3%A4Dcias
Total	34					4 560 505	

Fonte da Pop: Palácio do Planalto - Lei complementar nº 163 de 14 de jun 2018

Legenda:

Email Geral	
Sist. Centralizado	

15	GO	Flores de Goiás	Divina Pereira dos Santos Barbosa	(62) 3448-1329	gabinete@floresdegoias.go.gov.br <gabinete@floresdegoias.go.gov.br>	16 100	https://saude.floresdegoias.go.gov.br/secretario
16	GO	Formosa	Gustavo Marques de Oliveira	61 3981-1030	gabinete@formosa.go.gov.br ou gustavo.m.o@hotmail.com	119 506	https://www.formosa.go.gov.br/estrutura-organizacional
17	GO	Goianésia	Hisham Mohamad Hamida	62 - 3935-1022; 3935-1036	saude@goianesia.go.gov.br	69 072	https://goianesia.go.gov.br/pagina/secretarias-e-orgaos
18	GO	Luziânia	José Walter Marques Faria	(61) 3906-3608	smsluz2020@gmail.com - saude@luziania.go.gov.br	205 023	https://luziania.go.gov.br/organograma/
19	GO	Mimoso de Goiás	Juarez Gonçalves dos Reis	62 3463-1321	psmimoso@gmail.com	2 612	https://www.mimosodegoias.go.gov.br/estrutura_organizacional
20	GO	Niquelândia	Maria Aparecida Gomes Machado	62 3959-7000	fnms@niquelandia.go.gov.br	46 039	http://www.niquelandia.go.gov.br/index.php/secretarias-704-secretaria-municipal-de-saude2
21	GO	Novo Gama	Wislane Maximiano do Nascimento	61 3628-1077	saude@novogama.go.gov.br	113 679	http://novogama.go.gov.br/estrutura_organizacional
22	GO	Padre Bernardo	ALEXES BARRETO TEIXEIRA	(61) 3633-2228	smspadrebernardo@ibest.com.br	33 228	https://www.padrebernardo.go.gov.br/porta/secretarias
23	GO	Pirenópolis	Andreia Ramos Damaceno	(62) 3331-3331 / 9.9110-9272	saude@pirenopolis.go.gov.br	24 749	https://www.pirenopolis.go.gov.br/secretarias/saude
24	GO	Planaltina	Priscilla Campanholo Guizilini Torres	(61) 3637-1273	adm.pla.go@gmail.com	89 181	https://www.planaltina.go.gov.br/
25	GO	Santo Antonio do Descoberto	não encontrado	62 3535-1950	prefeito@santoantoniodegoias.go.gov.br	73 636	https://www.santoantoniodegoias.go.gov.br/estrutura-organizacional/?id=6
26	GO	São João d'Alcântara	Andréia Abbes	62 3438-1401	saude@saojoaodalancia.go.gov.br	13 387	https://www.saojoaodalancia.go.gov.br/estrutura_organacional