



Rede de Bancos de Leite Humano do Distrito Federal: Identificação e Análise de seus Stakeholders

Federal District Human Milk Bank Network: Identification and Analysis of its Stakeholders

Red de Bancos de Leche Humana del Distrito Federal: Identificación y Análisis de sus Stakeholders

 10.5020/2318-0722.2025.31.e15368

Ana Luíza Bragança Oliveira Amorim  

Mestranda do programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Atualmente é Analista-Técnico Executivo no Ministério da Cultura. Participa do Grupo de Pesquisa em Governo e Políticas Públicas (GPGPP). Estuda e pesquisa relacionamentos institucionais com base na Teoria dos Stakeholders.

Diego Mota Vieira  

Doutor em Administração com ênfase em Administração Pública e Políticas Públicas pela Universidade de Brasília (UnB). Atualmente é Professor Associado vinculado ao Departamento de Administração da UnB e credenciado ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília.

Resumo

O presente trabalho identificou e classificou os *stakeholders* da Rede de Bancos de Leite Humano do Distrito Federal. Para este fim, buscou-se a presença de atores envolvidos com a rBLH-DF no arcabouço legal que rege a estruturação e a atuação da rede, bem como em reportagens veiculadas em portais jornalísticos. Além disso, foram realizadas entrevistas de roteiro semiestruturado com servidoras da rede. Dessa forma, foi possível caracterizar os *stakeholders* de acordo com a atuação e o posicionamento deles junto à rede, considerando-se o grau de influência e poder exercidos por esses atores, adicionalmente, averiguou-se o nível de engajamento desses relacionamentos. Verificou-se que há consistência nos relacionamentos entre a rBLH-DF e seus *stakeholders*, que agem ativamente em suas interações com a rede. Os que apoiam e colaboram com a organização conferem capilaridade e recursos às ações da rede e possibilitam o sucesso e a autossuficiência dos bancos de leite humano, enquanto existem aqueles que podem ameaçar o alcance de objetivos da rBLH-DF, seja pelo controle de recursos, seja pela influência sobre a opinião popular. A análise de resultados deste estudo de caso pode contribuir para a gestão desses relacionamentos e para o desenvolvimento de indicadores de desempenho que relacionem a atuação dos *stakeholders* ao sucesso da organização.

Palavras-chave: *stakeholder*, Teoria dos *Stakeholders*, engajamento dos *stakeholders*, rede de bancos de leite humano.

Abstract

This study identified and classified the stakeholders of the Federal District Human Milk Bank Network (rBLH-DF). To this end, actors involved with the rBLH-DF were identified within the legal framework governing the network's structure and activities and in reports published by online news outlets. Semi-structured interviews were also conducted with network staff members. This approach made it possible to characterise stakeholders according to their activities and positions in relation to the network, considering the degree of influence and power they exercised, and to assess the level of engagement within these relationships. The findings showed that relationships between the rBLH-DF and its stakeholders are consistent and that stakeholders interact actively with the network. Stakeholders that support and cooperate with the organisation extend the reach of its activities and provide resources that contribute to the success and self-sufficiency of its human milk banks. Other stakeholders may threaten the achievement of the rBLH-DF's

objectives by controlling resources or influencing public opinion. The findings of this case study may contribute to the management of these relationships and the development of performance indicators linking stakeholder activities to organisational success..

Keywords: stakeholder, Stakeholder Theory, stakeholder engagement, human milk bank network.

Resumen

El presente trabajo identificó y clasificó a los stakeholders de la Red de Bancos de Leche Humana del Distrito Federal. Para este fin, se buscó la presencia de actores involucrados con la rBLH-DF en el marco legal que rige la estructuración y la actuación de la red, así como en reportajes publicados en portales periodísticos. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas con servidoras de la red. De este modo, fue posible caracterizar a los stakeholders de acuerdo con su actuación y posicionamiento respecto de la red, considerando el grado de influencia y poder ejercido por estos actores; adicionalmente, se examinó el nivel de involucramiento en estas relaciones. Se constató que existe consistencia en las relaciones entre la rBLH-DF y sus stakeholders, quienes actúan activamente en sus interacciones con la red. Aquellos que apoyan y colaboran con la organización aportan capilaridad y recursos a las acciones de la red y hacen posible el éxito y la autosuficiencia de los bancos de leche humana, mientras que existen otros que pueden amenazar la consecución de los objetivos de la rBLH-DF, ya sea por el control de recursos o por su influencia sobre la opinión pública. El análisis de los resultados de este estudio de caso puede contribuir a la gestión de estas relaciones y al desarrollo de indicadores de desempeño que vinculen la actuación de los stakeholders con el éxito de la organización.

Palabras clave: stakeholder, Teoría de los Stakeholders, involucramiento de los stakeholders, red de bancos de leche humana.

Introdução

A coleta de leite humano foi institucionalizada no Brasil em 1943, com a implantação do primeiro banco de leite no Rio de Janeiro. Com a expansão dos Bancos de Leite Humanos (BLH), em 1998, por meio da Fiocruz e do Ministério da Saúde, foi consolidada a Rede Brasileira de Bancos de Leite Humano (rBLH-BR), a qual possui como missão primária a coleta e a distribuição de leite humano de qualidade certificada. Além disso, promove, protege e apoia o aleitamento, assim como contribui para a redução da mortalidade infantil (Rede Brasileira de Bancos de Leite Humano [rBLH-BR], 2024).

Estima-se que existam, atualmente, mais de 700 bancos de leite humano distribuídos em mais de 60 países (Israel-Ballard et al., 2024). Desses, 239 estão localizados no Brasil (Fundação Oswaldo Cruz [Fiocruz], 2026), o que representa cerca de 34% da totalidade global. Para além da liderança brasileira no quantitativo de bancos, em 2001, a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconheceu a rBLH-BR como uma das maiores contribuidoras na redução da mortalidade infantil, pois, no período de 1990 a 2012, a taxa brasileira reduziu em 70,5%. Hoje, a rede brasileira é considerada a maior e mais articulada do mundo. Por intermédio da Agência Brasileira de Cooperação (ABC), serve de modelo para mais de 20 países (Ministério da Saúde, 2023).

Na esfera legal, a Portaria nº 2.193 (2006) do Ministério da Saúde (MS) define a estrutura e a forma de atuação dos bancos de leite. Nesse ato administrativo, são consideradas a complexidade de ações e de estrutura da rede, bem como a necessidade de um trabalho integrado entre diversos atores para o alcance dos principais objetivos dos BLH. A Lei nº 13.435 (2017), em complemento, instituiu o mês do aleitamento materno, o *Agosto Dourado*, no qual são promovidas ações de incentivo ao aleitamento. Ademais, com o objetivo de assegurar o uso apropriado de substitutos do leite humano e de outros produtos, como mamadeiras, foi instituída a Norma Brasileira de Comercialização de Alimentos para Lactentes e Crianças de Primeira Infância, Bicos, Chupetas e Mamadeiras (NBCAL) (Ministério da Saúde, 2023).

Percebe-se, na estrutura e no funcionamento da rBLH-BR e da rBLH-DF, na base técnica e no conteúdo legal, a necessidade de articulação com diversos setores e organizações, de modo a se formar um ambiente de cooperação interorganizacional, em que se objetiva a implementação dos programas e das políticas públicas de doação de leite humano. Os atores presentes nesse sistema são os *stakeholders* das redes de banco de leite humano, ou seja, “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos de uma empresa” (Freeman, 1984, p. 46).

Dessa forma, busca-se responder à seguinte questão: quem são e como atuam os *stakeholders* da Rede de Bancos de Leite Humano do Distrito Federal? Este estudo de caso, na área da Administração Pública, tem como objetivo geral caracterizar os *stakeholders* da rBLH-DF, com foco na rede pública de saúde. Para tanto, estão definidos os seguintes objetivos específicos: (1) descrever a estruturação e as atividades da rBLH-DF; (2) analisar a forma de atuação dos *stakeholders*; e (3) descrever como esses relacionamentos são mantidos e engajados. Este estudo contribui com a agenda de pesquisa proposta por Menezes et al. (2022), que elenca, como lacuna de pesquisa, investigações que combinem modelos de análise dos *stakeholders*, além disso, aponta que estudos futuros identifiquem o engajamento de partes interessadas e a forma como os gestores priorizam interesses conflitivos.

Entre as justificativas para a escolha deste *locus*, destaca-se a relevância da rBLH-DF, que, a partir do ano 2000, de acordo com a Fiocruz (2026), foi responsável pela arrecadação de cerca de 11% de todo o leite humano coletado entre as 27 unidades federativas e atendeu a mais de 5,5 milhões de lactantes no país. Nesse contexto, observa-se a relação entre os *stakeholders* e a autossuficiência da rede no Distrito Federal, no que tange à cobertura alimentícia completa de todos os bebês em internação hospitalar. Esse aspecto evidencia a necessidade de investigação desse ambiente para a pontuação e para a descrição de fatores que contribuíram com o sucesso dessa pasta.

Ademais, o tema do aleitamento sob a perspectiva da Administração mostra-se incomum, uma vez que os estudos sobre a temática se concentram em aspectos clínicos e nutricionais, raramente em aspectos organizacionais. Este estudo também pode servir de lastro às decisões que geram impacto nos *stakeholders*, tomadas por coordenadores da rBLH-DF e da Secretaria de Saúde do Distrito Federal (SES-DF), pois leva à melhor compreensão dos relacionamentos, muitas vezes, informais e voluntários, que permeiam a atuação da rede. Por fim, a temática do aleitamento materno merece destaque para que se concretize o incentivo à amamentação, por meio do alcance e da sensibilização da sociedade.

Teoria dos stakeholders

Em consonância com o conceito de Freeman (1984), Gomes et al. (2010) afirmam que o *stakeholder* pode ser um indivíduo, uma categoria de indivíduos ou organizações que possuem interesses nos objetivos de uma organização. No âmbito das políticas públicas, o processo de formulação e implementação delas envolve atores, níveis de decisões e interesses diversos, que não se restringem a partes formais ou governamentais (Souza, 2006). Assim, ao se analisar uma política pública, é importante uma investigação holística do campo que considere a presença dos diferentes atores e interações (Souza, 2006). Nesse sentido, o exame de uma política pública sob a perspectiva dos *stakeholders* amplia a visão do fenômeno (Cintra et al., 2022).

O *stakeholder* pode assumir um papel impulsionador de políticas públicas que se alinhem aos seus interesses, atuando como empreendedor ou negociador (Viana et al., 2026). Assim, o relacionamento com *stakeholders* é um fator crítico para o planejamento e para o sucesso da Administração Pública e das organizações sem fins lucrativos (Bryson, 1988), bem como para o sucesso de políticas públicas.

A análise dos *stakeholders*, normalmente, perpassa algumas etapas: identificação do *stakeholder*; identificação do critério utilizado pelo *stakeholder* para observar e medir o desempenho e a capacidade da organização; identificação da forma como o *stakeholder* exerce influência sobre a organização; identificação das respostas e do atendimento da organização às demandas do *stakeholder*; identificação dos recursos demandados pela organização para o *stakeholder*, e, por fim, identificação da saliência do *stakeholder* para a organização (Gomes, 2005). Para essa análise, são utilizados alguns modelos de classificações dos atores, que podem ser empregados de forma conjunta e complementar, sendo eles: os modelos de Savage et al. (1991), Mitchell et al. (1997) e Gomes et al. (2010) (Vieira & Gomes, 2014).

Savage et al. (1991) desenvolvem um modelo analítico para a classificação dos *stakeholders* baseado no potencial dos atores em cooperar com a organização ou ameaçá-la. O *Supportive Stakeholder* apoia a organização em seus objetivos e ações, ademais, possui baixo potencial de ameaça e alto potencial de cooperação. O *Marginal* possui baixo potencial de cooperação e de ameaça, estando, portanto, distante dos processos da organização. O *Nonsupportive* tem grande potencial de ameaça e baixo potencial de cooperação. Por fim, o *Mixed Blessing* detém os potenciais de ameaça e de cooperação igualmente altos, podendo admitir posicionamentos diversos frente à organização (Savage et al. 1991).

Mitchell et al. (1997) propõem que a classificação dos *stakeholders* seja feita por meio da análise de três atributos: poder, legitimidade e urgência. O poder é a capacidade de exercer influência nas ações de uma organização e possui três possíveis fontes: a coerção, a normatividade e a utilidade. A urgência é o grau com que a demanda do *stakeholder* merece atenção imediata da organização. A legitimidade, por fim, é a presunção de que as ações de um *stakeholder* estão pautadas em um conjunto de normas e/ou crenças validados pelo ambiente ao qual a organização pertence (Mitchell et al. 1997).

A priorização dos *stakeholders* é discutida a partir da combinação desses atributos. Quanto mais atributos, mais saliente é um *stakeholder*, demandando, consequentemente, maior atenção da organização (Mitchell et al. 1997).

Na combinação dos atributos, o modelo de Mitchell et al. (1997) assim estabelece:

- Latentes: Exigentes – apenas urgência; Discricionários – apenas legitimidade; Adormecidos – apenas poder;
- Expectantes: Dependentes – legitimidade e urgência; Dominantes – poder e legitimidade; Perigosos – poder e urgência;
- Definitivos: são os mais salientes e merecem priorização, pois abarcam os três atributos. Possuem maior percepção de legitimidade, uso de seu poder e demandam urgência, necessitando de maior atenção e gestão de seu relacionamento.

Gomes et al. (2010) apresentam um modelo que classifica a influência dos *stakeholders* sobre o governo local. Eles partem do pressuposto de que é necessário compreender a participação desses atores no processo de tomada de decisão governamental.

Para Gomes et al. (2010), os *stakeholders* são:

- *Regulators*: impõem e fiscalizam critérios técnicos;

- *Collaborators*: cooperam no alcance dos objetivos, na implementação de políticas públicas e na entrega de serviços à população;
- *Legitimizers*: sociedade civil e representantes que influenciam o processo de tomada de decisão;
- *Agenda Setters*: definem a agenda e o escopo de atuação;
- *Controllers*: fiscalizam e controlam o bom uso dos recursos financeiros.

Bryson (1995) afirma que a análise dos *stakeholders* deve estar presente em um planejamento estratégico eficaz e que esses atores sejam geridos. Essa perspectiva fica mais evidente quando se trata da Administração Pública, pois o ambiente de desenvolvimento e de implementação de políticas públicas carece de gestão de relacionamentos com *stakeholders*, tendo em vista que o alcance dos objetivos de organizações públicas e sua sobrevivência dependem da satisfação desses (Bryson, 1995).

O processo de engajamento dos *stakeholders* é uma das estratégias utilizadas na gestão desses atores, que consiste em conhecer os interesses deles e em estabelecer formas de diálogos, com o fim de prevenir conflitos e aperfeiçoar processos decisórios (Bernardo, 2006). Freeman (1984) disserta que o engajamento desses atores pode ser visto de forma instrumental, assumindo que eles devem ser engajados e geridos de forma estratégica, para se alcançar os objetivos de uma organização pública, tendo em vista o ambiente e os processos de desenvolvimento de políticas públicas. Esse engajamento pode ser alcançado com o mínimo de envolvimento do ator nos processos da organização, colocando-o em uma posição passiva em relação a esta, ou com o envolvimento ativo nos processos de tomada de decisão (Sarturi & Valle, 2022).

Barakat et al. (2022) tratam dos doze níveis de engajamento entre a organização e seus *stakeholders*, identificados por Friedman e Miles (2006). Os atores podem ser classificados nesses níveis ao se levar em consideração a comunicação estabelecida entre as partes e a participação dos atores nas tomadas de decisões, bem como na implementação dos objetivos da organização. De forma concisa, os atores podem assumir posições de Empoderamento, Envolvimento, Participação Simbólica e Sem Participação (Barakat et al., 2022).

Procedimentos metodológicos

Donaldson e Preston (1995) defendem que o estudo e a aplicação da teoria dos *stakeholders* tem caráter descritivo, por contextualizar o ambiente em que se encontra uma organização e seus atores. Também possui caráter instrumental, percebido no uso de modelos para a classificação desses atores, com o intuito de examinar conexões presentes no ambiente e buscar causalidade entre a gestão dos *stakeholders* e o desempenho da organização.

Yin (1984), em paralelo, identifica como estudo de caso a pesquisa empírica que busca a compreensão de um fenômeno contemporâneo pouco investigado. Portanto, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso do tipo instrumental, sendo qualitativa e descritiva. Assim, trata-se de um estudo de caso do tipo instrumental (Stake, 2000).

A coleta de dados se iniciou por meio da busca por documentos oficiais e pela base legal que sustenta a rBLH de acesso público nos sites governamentais, tais como as normas e portarias regulamentadoras do Ministério da Saúde (MS) e da Anvisa, as legislações federais sobre o aleitamento e o funcionamento dos BLH, o livro *Bases para a discussão da Política Nacional de Promoção, Proteção e Apoio ao Aleitamento Materno* (Ministério da Saúde, 2017) e o informativo *Série Documentos: rBLH em Dados* (Fiocruz, 2020). A coleta inicial de dados objetivou a compreensão contextual, histórica e organizacional da rede.

Sequencialmente, foram reunidas e analisadas reportagens em sites de portais jornalísticos, no período de abril de 2018 a outubro de 2023, que notificaram ações e discursos de atores envolvidos com a rBLH-DF, bem como a atuação da pasta na implementação de seus programas. A coleta de reportagens constituiu-se como etapa imprescindível para o mapeamento e para a classificação dos *stakeholders*, assim como para a identificação do comportamento destes frente à rBLH-DF.

Tabela 1.

Reportagens coletadas.

Portal	Publicação	Link	Acesso
CFN	03/04/2018	https://www.cfn.org.br/index.php/noticias/projetos-sociais-fazem-parte-da-programacao-do-conbran-2018/	09/11/2023
Rblh	25/04/2018	https://rblh.fiocruz.br/ses-df-recebe-premio-pelo-aplicativo-amamenta-brasilia-eu-divido-meu-leite	09/11/2023
Correio Braziliense	19/05/2018	https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2018/05/19/interna_cidadesdf,681771/importancia-da-doacao-de-leite-materno-e-celebrada-em-brasilia.shtml	09/11/2023
TJDF	02/08/2018	https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2018/agosto/semana-do-aleitamento	09/11/2023
Agência Brasília	11/08/2018	https://agenciabrasilia.df.gov.br/2018/04/11/bancos-de-leite-humano-do-df-estao-com-estoques-baixos/	09/11/2023
g1	20/08/2018	https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2018/08/20/hospital-universitario-de-brasilia-precisa-de-leite-materno.ghtml	09/11/2023
Ebserh	20/08/2018	https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-centro-oeste/hub-unb/comunicacao/noticias/hub-precisa-de-doacao-de-leite-materno	09/11/2023

Portal	Publicação	Link	Acesso
Rblh	22/08/2018	https://rblh.fiocruz.br/coordenadora-da-rede-de-bancos-de-leite-humano-do-df-ministra-palestra-sobre-importancia-da	09/11/2023
ANADEP	31/08/2018	https://www.anadep.org.br/wtk/pagina/materia?id=38354	09/11/2023
Correio Braziliense	18/09/2018	https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2018/09/18/interna_cidadesdf,706569/banco-de-leite-humano-do-hospital-regional-de-taguatinga-celebra-40-an.shtml	09/11/2023
Hospital Anchieta	17/01/2019	https://www.hospitalanchieta.com.br/banco-de-leite-privado-bate-recorde-de-arrecadacao/	09/11/2023
Agência Brasília	19/03/2019	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2019/03/19/gdf-oferece-14-postos-de-coleta-de-leite-humano/	09/11/2023
CODEVASF	19/04/2019	https://www.codevasf.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/acoes-ambientais/responsabilidade-socioambiental/sala-de-coleta-e-apoio-a-amamentacao-codevasf-sede	09/11/2023
Brasil 61	29/05/2019	https://brasil61.com/noticias/leite-materno-e-alimento-de-padrao-ouro-para-recuperacao-de-bebes-internados-em-utis-neonatais-reforca-especialista-amam190179	09/11/2023
Agência Brasília	21/06/2019	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2019/06/21/mirian-santos-a-mae-que-doa-seu-leite-ensina-ao-filho-o-que-e-solidariedade/	09/11/2023
CONASS	24/06/2019	https://www.conass.org.br/bancos-de-leite-precisam-com-urgencia-de-novas-doadoras/	09/11/2023
Agência Brasília	01/08/2019	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2019/08/01/primeira-dama-do-df-protagoniza-lancamento-de-agosto-dourado-e-semana-do-aleitamento/	09/11/2023
Correio Braziliense	04/08/2019	https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2019/08/04/interna_cidadesdf,775359/no-parque-da-cidade-maes-se-unem-para-incentivar-amamentacao.shtml	09/11/2023
Alô Brasília	07/08/2019	https://alo.com.br/brb-promove-arrecadacao-de-potes-de-vidro-para-ajudar-campanha-de-amamentacao/	09/11/2023
Anvisa	16/08/2019	https://antigo.anvisa.gov.br/resultado-de-busca?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=5589749&_101_type=content&_101_groupId=219201&_101_urlTitle=a-as-vigilancia-sanitaria-pode-incentivar-a-amamentac-1&inheritRedirect=true	09/11/2023
ABC	20/08/2019	http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarcconteudo/1166	09/11/2023
Rblh	29/08/2019	https://rblh.fiocruz.br/bancos-de-leite-do-df-viram-referencia-para-os-brics	09/11/2023
Agência Brasília	16/09/2019	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2019/06/19/corpo-de-bombeiros-ha-tres-decadas-atua-firme-na-campanha-de-aleitamento-materno/	09/11/2023
Globo	03/11/2019	https://revistacrescer.globo.com/Bebes/Amamentacao/noticia/2019/11/inspirados-no-modelo-brasileiro-paises-do-brics-criam-sua-1-rede-de-bancos-de-leite-humano.html	09/11/2023
Rblh	04/11/2019	https://rblh.fiocruz.br/df-e-referencia-em-coleta-e-distribuicao-de-leite-humano	09/11/2023
Metrópoles	15/04/2020	https://www.metropoles.com/distrito-federal/efeito-coronavirus-faz-doacao-de-leite-materno-cair-35-no-df	10/11/2023
Agência Brasília	15/05/2020	https://agenciabrasilia.df.gov.br/2020/05/15/mil-camisetas-serao-entregues-a-bebes-de-doadoras-de-leite-materno/	10/11/2023
Consed	19/05/2020	https://www.consed.org.br/noticia/educacao-adere-a-semana-de-doacao-de-leite-materno	10/11/2023
Ministério da Saúde	29/05/2020	https://aps.saude.gov.br/noticia/8757	10/11/2023
g1	09/06/2020	https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2020/06/09/bancos-de-leite-materno-do-df-recebem-17-mil-litros-em-maio-e-retomam-estoques.ghtml	10/11/2023
Câmara dos Deputados	31/07/2020	https://www.camara.leg.br/noticias/681123-congresso-sera-iluminado-de-dourado-para-comemorar-dia-mundial-da-amamentacao/	10/11/2023
SES-DF	07/08/2020	https://www.saude.df.gov.br/web/guest/w/entenda-a-importancia-dos-bancos-de-leite-humano	10/11/2023
GDF	01/09/2020	https://segov.df.gov.br/rodoviaria-do-plano-piloto-vai-ser-palco-de-acoes-sociais/	10/11/2023
Rblh	21/09/2020	https://rblh.fiocruz.br/banco-de-leite-humano-do-df-completa-42-anos	10/11/2023
SBP	26/09/2020	https://www.sbp.com.br/especiais/sbp-amamentacao-2020/amamentacao-pelo-brasil/	10/11/2023
Agência Brasília	12/10/2020	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2020/10/12/posto-de-coleta-de-leite-humano-na-policlinica-do-riacho-fundo/	10/11/2023
Jornal de Brasília	04/11/2020	https://jornaldebrasilia.com.br/brasilia/banco-de-leite-apresenta-baixo-estoque-e-precisa-de-ajuda/	10/11/2023
g1	14/12/2020	https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2020/12/14/bancos-de-leite-humano-do-df-precisam-de-doacoes-neste-final-de-ano.ghtml	10/11/2023
CBMDF	10/01/2021	https://www.cbm.df.gov.br/carta/aleitamento-materno/	13/11/2023
g1	13/02/2021	https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2020/02/13/brasileiro-coordenador-de-bancos-de-leite-materno-ganha-premio-da-oms.ghtml	13/11/2023
Política Distrital	27/03/2021	https://www.politicadistrital.com.br/2021/03/27/doacao-cai-o-estoque-de-leite-materno-no-hospital-de-santa-maria/	13/11/2023
Uniceub	17/05/2021	https://agenciadenoticias.uniceub.br/saude/dia-da-doacao-de-leite-humano-prioridade-e-atender-utis/	13/11/2023
TJDF	18/05/2021	https://www.tjdft.jus.br/informacoes/programas-projetos-e-acoes/pro-vida/dicas-de-saude/pilulas-de-saude/19-de-maio-dia-de-doacao-de-leite-humano-201caumentando-a-conscientizacao-sobre-a-doacao-de-leite-humano201d	13/11/2023
Correio Braziliense	18/05/2021	https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2021/05/4925398-banco-de-leite-do-hub-esta-com-menos-de-20--do-estoque-e-pede-doacoes.html	13/11/2023
CNN	19/05/2021	https://www.cnnbrasil.com.br/saude/pandemia-reduz-estoques-de-leite-materno-no-brasil-mas-doacao-permanece-segura/	13/11/2023
Atos Brasília	15/06/2021	https://www.portalatosbrasilia.com.br/doacoes-de-leite-materno-cresceram-quase-10/	13/11/2023
Metrópoles	03/08/2021	https://www.metropoles.com/saude/covid-e-amamentacao-medicos-tiram-duvidas-sobre-aleitamento-materno	13/11/2023
Correio Braziliense	16/08/2021	https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2021/08/4943862-campanha-nacional-de-amamentacao-reforca-a-importancia-do-aleitamento-infantil.html	13/11/2023

Portal	Publicação	Link	Acesso
Agência Brasília	20/08/2021	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2021/08/20/ubs-17-de-planaltina-promove-palestras-sobre-aleitamento-materno/	13/11/2023
Correio Braziliense	26/08/2021	https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2021/08/4945785-agosto-dourado-como-doar-leite-ato-de-amor-que-salva-vidas.html	13/11/2023
Política Distrital	17/01/2022	https://www.politicadistrital.com.br/2022/01/17/coleta-de-leite-materno-no-df-em-2021-supera-arrecadacao-de-2020/	14/11/2023
Correio Braziliense	26/02/2022	https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2022/02/4988824-banco-de-leite-precisa-de-doacoes-para-continuar-funcionando.html	14/11/2023
Agência Brasília	05/04/2022	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2022/04/05/ao-doar-leite-materno-voce-pode-salvar-a-vida-de-muitos-recem-nascidos/	14/11/2023
Metrópoles	05/04/2022	https://www.metropoles.com/distrito-federal/banco-de-leite-do-df-esta-com-estoque-baixo-ha-5-meses-veja-como-doar	14/11/2023
Câmara dos Deputados	22/04/2022	https://www.camara.leg.br/noticias/866103-projeto-institui-banco-virtual-de-leite-materno/	14/11/2023
Rblh	06/05/2022	https://rblh.fiocruz.br/doacao-de-leite-humano-gotas-de-amor-para-mundo-melhor-mobilizacao-em-fatos-e-fotos	14/11/2023
Correio Braziliense	10/05/2022	https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2023/05/5093539-bebes-internados-em-uti-s-no-df-precisam-de-doacoes-de-leite-materno.html	14/11/2023
Jornal de Brasília	17/06/2022	https://jornaldebrasilia.com.br/brasil/secretaria-de-saude-alerta-baixo-estoque-nos-bancos-de-leite-do-df/	14/11/2023
Metrópoles	29/08/2022	https://www.metropoles.com/conteudo-especial/estoque-de-leite-materno-no-df-esta-baixo-entenda-importancia-de-doar	14/11/2023
Uniceb	30/08/2022	https://agenciadenoticias.uniceb.br/destaque/gotas-de-amor-maes-destacam-necessidade-de-doar-leite-humano/	14/11/2023
Agência Brasília	04/10/2022	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2022/10/04/agosto-dourado-garante-aumento-de-64-na-doacao-de-leite-humano-no-df/	14/11/2023
Política Distrital	31/10/2022	https://www.politicadistrital.com.br/2022/10/31/rede-de-apoio-auxilia-maes-com-dificuldades-para-amamentar/	14/11/2023
SES-DF	01/11/2022	https://www.saude.df.gov.br/web/guest/w/aos-44-anos-banco-de-leite-humano-do-hrt-%C3%A9-refer%C3%AAncia-mundial-de-qualidade	14/11/2023
Agência Brasília	25/12/2022	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2022/12/25/banco-de-leite-humano-precisa-de-doacoes-para-atender-mais-bebes/	14/11/2023
Política Distrital	05/05/2023	https://www.politicadistrital.com.br/2023/05/05/maio-recebe-programacao-de-eventos-no-df-com-incentivo-a-doacao-de-leite-materno/	14/11/2023
Agência Brasília	19/05/2023	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2023/05/19/rede-de-bancos-de-leite-do-df-e-considerada-a-melhor-do-pais/	14/11/2023
Política Distrital	20/05/2023	https://www.politicadistrital.com.br/2023/05/20/rede-de-bancos-de-leite-do-df-e-considerada-a-melhor-do-pais/	14/11/2023
Agência Brasília	01/08/2023	https://agenciabrasilia.df.gov.br/2023/08/01/bancos-de-leite-do-df-alimentaram-7-990-bebes-no-primeiro-semester-de-2023/	14/11/2023
CONASS	01/08/2023	https://www.conass.org.br/secretaria-de-saude-destaca-importancia-do-aleitamento-materno-durante-evento-na-oms/	14/11/2023
Paho Org	01/08/2023	https://www.paho.org/pt/noticias/1-8-2023-brasil-lanca-campanha-nacional-em-prol-da-amamentacao-com-apoio-da-opas	14/11/2023
SES-DF	01/08/2023	https://www.saude.df.gov.br/web/guest/w/bancos-de-leite-do-df-alimentaram-7.990-beb%C3%AAs-no-primeiro-semester-de-2023	14/11/2023
Medicina SD	02/08/2023	https://medicinasa.com.br/salas-amamentacao-ubs/	14/11/2023
Ebserh	04/08/2023	https://www.gov.br/ebserh/pt-br/comunicacao/noticias/servicos-dos-bancos-de-leite-humano-auxiliam-na-garantia-do-aleitamento-materno	14/11/2023
Iges DF	05/08/2023	https://igesdf.org.br/banco-de-leite-humano/	14/11/2023
SES-DF	10/08/2023	https://www.saude.df.gov.br/web/guest/w/hospital-materno-infantil-de-bras%C3%ADlia-%C3%A9-marcado-por-hist%C3%B3rias-de-supera%C3%A7%C3%A3o	14/11/2023
Política Distrital	15/08/2023	https://www.politicadistrital.com.br/2023/08/15/servidoras-do-gdf-contam-com-salas-de-incentivo-a-amamentacao/	14/11/2023
Correio Braziliense	19/08/2023	https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2023/08/5118422-amamentacao-e-celebrada-em-evento-no-parque-da-cidade-no-domingo-20-8.html	14/11/2023
SES-DF	21/08/2023	https://www.saude.df.gov.br/web/guest/w/ubs-2-de-planaltina-re%C3%BAnegestantes-e-lactantes-em-roda-de-conversa-para-esclarecer-d%C3%BAvidas	14/11/2023
SES-DF	28/08/2023	https://www.saude.df.gov.br/web/guest/w/salas-de-apoio-%C3%A0-amamenta%C3%A7%C3%A3o-s%C3%A3o-inauguradas-na-%C3%A1rea-central-de-bras%C3%ADlia	14/11/2023
Agência Brasília	22/09/2023	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2023/09/22/banco-de-leite-do-hospital-regional-de-taguatinga-comemora-45-anos/	14/11/2023
Agência Brasil	03/10/2023	https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2023-10/banco-de-leite-humano-de-instituto-da-fiocruz-completa-80-anos	14/11/2023

Entre 19 de outubro e 20 de novembro de 2023, foram entrevistadas 11 servidoras públicas atuantes na rBLH-DF, integrantes do quadro de servidores da Secretaria de Saúde do Distrito Federal (SES-DF) e do Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito Federal (IGESDF). Elas foram entrevistadas com roteiro semiestruturado, elaborado com base no roteiro utilizado e formulado por Vieira (2013). A etapa de entrevistas objetivou a validação, o aprofundamento e o detalhamento da análise dos *stakeholders*, identificados anteriormente na observação da legislação, das reportagens e dos documentos, bem como a menção de novos e diferentes relacionamentos. Das 11 entrevistadas, 10 possuíam vínculo com a SES-DF e 1 com o IGESDF; 1 é coordenadora da rBLH-DF, 1 é coordenadora do Posto de Coleta de Leite Humano (PCLH), 1 é técnica e 8 são coordenadoras do Banco de Leite Humano (BLH); 4 são formadas em Nutrição, 5 em Enfermagem e 2 em Medicina.

Tabela 2.

Roteiro de entrevistas.

Roteiro de Entrevistas	
1	Informe o seu nome e descreva o seu vínculo atual e passado com a Secretaria de Saúde do Distrito Federal e com a Rede de Bancos de Leite do Distrito Federal.
2	Faça um breve relato sobre a atuação da rBLH-DF e a estruturação de seus departamentos.
3	Quais são os públicos beneficiados pelos projetos da rBLH-DF?
4	Em sua opinião, qual é o valor da rede para o DF? E para o país?
5	Quais são os fatores que facilitam e contribuem para a atuação da rBLH-DF? E por quê?
6	Quais são as barreiras e os desafios com os quais a rBLH-DF precisa lidar?
7	Como funciona e quem define o uso do orçamento destinado à rede?
8	Como você descreve a atuação das organizações que cooperam com a rBLH-DF?
9	De que forma atuam as organizações que causam entraves aos projetos da rBLH-DF?
10	Como a Secretaria de Saúde do Distrito Federal procura lidar com esses atores que cooperam ou atrasam os projetos da pasta?
11	Existe algum aspecto que provoque ambiguidade ou que prejudique o processo de implementação das políticas públicas propostas pela pasta?
12	Quais são as instituições, normas e leis que pautam a atuação da rBLH-DF?
13	De que maneira você identifica o posicionamento dos atores que cooperam e dos que atrasam a pasta em relação a essas normas e leis?

Os dados coletados nos documentos oficiais, nas reportagens e na transcrição dos áudios das entrevistas foram classificados de acordo com as categorias definidas *a priori* a partir do referencial teórico. A classificação dos dados é um resultado da análise de conteúdo, que ocorre sustentada em processos de interpretação em que conexões são estabelecidas entre os achados para o encontro de sentido e de significado (Bardin, 1977), os quais podem não ser mensuráveis.

Resultados e Discussão

Inicialmente, vale registrar que a Rede de Bancos de Leite Humano do Distrito Federal, tratando-se da rede pública de saúde, conta com 11 BLH e 3 PCLH, os quais se empenham na coleta de leite humano e na captação de doadoras. Entretanto, são os BLH que possuem a estrutura física e os equipamentos para fazer o processo de pasteurização do leite humano. Portanto, cada PCLH envia o leite humano coletado em suas dependências ao BLH de referência.

Tabela 3.

BLH e PCLH da rede pública do Distrito Federal.

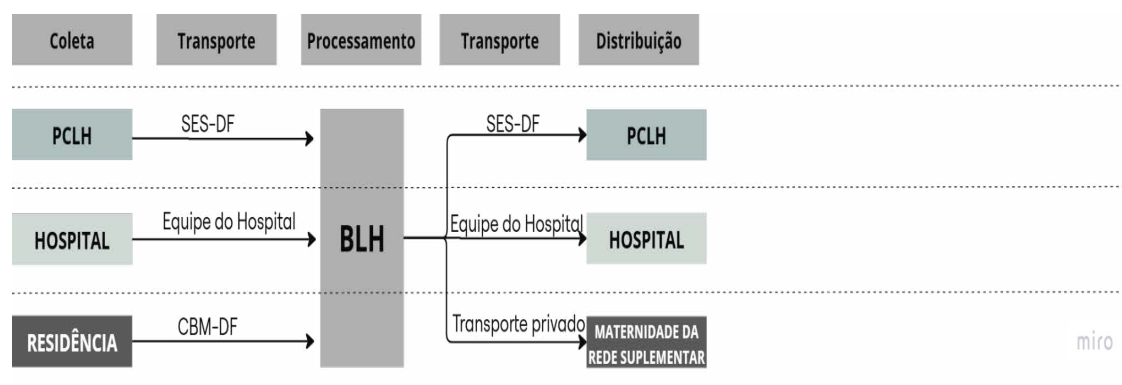
BLH/PCLH	Região Administrativa	Hospital de Referência	Gestão Administrativa
BLH-HMIB	Asa Sul	Hospital Materno Infantil	SES-DF
BLH-HRAN	Asa Norte	Hospital Regional da Asa Norte	SES-DF
BLH-HRBZ	Brazlândia	Hospital Regional de Brazlândia	SES-DF
BLH-HRC	Ceilândia	Hospital Regional de Ceilândia	SES-DF
BLH-HRG	Gama	Hospital Regional do Gama	SES-DF
BLH-HRL	Paranoá (Região Leste)	Hospital Regional de Paranoá	SES-DF
BLH-HRPL	Planaltina	Hospital Regional de Planaltina	SES-DF
BLH-HRS	Sobradinho	Hospital Regional de Sobradinho	SES-DF
BLH-HRSM	Santa Maria	Hospital Regional de Santa Maria	IGESDF
BLH-HRT	Taguatinga	Hospital Regional de Taguatinga	SES-DF
BLH-HUB	Asa Norte	Hospital Universitário de Brasília	Ebserh
PCLH-HRSAM	Samambaia	Hospital Regional de Taguatinga	SES-DF
PCLH-RF	Riacho Fundo	Hospital Materno Infantil	SES-DF
PCLH-SS	São Sebastião	Hospital Regional de Paranoá	SES-DF

A rBLH-DF está subordinada à rBLH-BR, que define o escopo de atuação de todos os bancos de leite humano do país e elabora as diretrizes e coordenadas. Nesse sentido, as entrevistadas destacaram que, de fato, há um procedimento integrado entre todas as unidades do Distrito Federal graças à coordenação em rede da rBLH-DF e da rBLH-BR.

As atividades de coleta, transporte e distribuição do leite humano perpassam estruturas e atores diversos. De forma sintética, o leite pode ser coletado das lactantes nos PCLH, nos hospitais ou em suas residências. Por conseguinte, os litros coletados são encaminhados para o BLH mais próximo, que faz o processamento, e, em seguida, são distribuídos aos hospitais, aos PCLH e às maternidades da rede suplementar, neste último caso, quando requisitado.

Figura 1.

Fluxo de coleta, transporte e distribuição de leite humano.



Os BLH e PCLH não só coletam e distribuem leite humano, mas também possuem como principal objetivo a promoção e o apoio ao aleitamento materno, englobando a doação de leite. As entrevistadas pontuam que o atendimento à mãe lactante e o apoio à nutrição do bebê são os destaques de atuações dos bancos e postos de coleta. Dessa forma, as mães se beneficiam com o acompanhamento e o ajuste de seu aleitamento e os bebês internados são contemplados com o leite humano doado pelo tempo que for necessário.

Além do sistema público de saúde, a rede suplementar também é envolvida em capacitações oferecidas pela rBLH-DF e beneficiada pela cessão de litros de leite humano. “São formadas parcerias com as maternidades privadas

de Brasília. Quando possível, a gente cede leite para as maternidades que nos solicitam. Capacitamos os bancos de leite [da rede suplementar] e fazemos treinamentos” (Entrevistada 4).

De acordo com a Fiocruz e a SES-DF, a rBLH-DF é a única rede no mundo que atingiu a autossuficiência. Isso quer dizer que todos os bebês internados e em cuidados hospitalares no Distrito Federal, em hospital público ou privado, são alimentados integralmente com leite materno, sem o uso de fórmulas para complemento da alimentação. Em função disso, a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) se empenha em exportar a tecnologia e o modelo de gestão da rBLH-DF, reconhecida por ter o melhor custo-benefício operacional para o mundo, especialmente para os países do BRICS, da América Latina e do Caribe. Nesse sentido, Brasília, por meio da ABC, recebe visitas internacionais e envia servidoras ao exterior para capacitar e treinar profissionais estrangeiros.

Em âmbito nacional, as redes de diferentes unidades federativas intercambiam informações e compartilham melhores práticas por meio do Sistema de Gestão da Informação da rBLH. O sistema, operado pela Fiocruz, conta com informações sobre produção, recursos humanos, equipamentos e condições ambientais de cada BLH, que são atualizadas rotineiramente, o que permite mais efetividade na difusão de dados e aprendizados.

Quanto ao orçamento destinado às ações da rBLH-DF e aos servidores atuantes nos BLH e PCLH, as fontes de recursos são variadas. Conforme relato da entrevistada 6, torna-se possível estabelecer a matriz de responsabilidade dos atores envolvidos:

A minha equipe, eu devo à SES-DF. Então, o recurso humano cabe à Secretaria. Mas é a rede [rBLH-BR] que nos fornece cursos e material, através da coordenação da rede banco de leite [rBLH-DF]. Centrífugas, *freezers* e caixas térmicas, conseguimos com a SES-DF e a rede [rBLH-BR]. Ambas nos ajudam com instrumentos e com materiais para o processamento do leite, por exemplo. Mas químicos, como a soda que a gente usa, que são produtos da pasteurização, são fabricados e distribuídos pela rede do banco de leite [rBLH-BR] (Entrevistada 6).

A estrutura física fica a cargo do hospital, da Unidade Básica de Saúde (UBS) ou da policlínica em que o BLH ou PCLH se encontram. A composição das equipes e a distribuição de servidores para atuação nos bancos e postos de coleta cabe à SES-DF. Destaca-se que os bancos dos hospitais BLH-HRSM e BLH-HUB são colaboradores de acordo com suas gestões administrativas. Os treinamentos e a capacitação dessas equipes, por sua vez, estão sob a responsabilidade da rBLH-DF.

Embora a rBLH-DF conte com o apoio de várias estruturas, o suporte mais significativo, para o adequado funcionamento da rede DF, provém da SES-DF. Essa secretaria recebe repasses do Fundo Nacional de Saúde (FNS), órgão centralizador dos orçamentos destinados à saúde.

Como medida para aumentar a celeridade e reduzir a burocracia nos processos de compra de materiais e na contratação de serviços da saúde, sobretudo em situações emergenciais, o governo do Distrito Federal editou o Decreto nº 44.322 (2023), reestruturando o Programa de Descentralização Progressiva de Ações de Saúde (PDPAS), que conferiu aos BLH e PCLH certa independência em relação às compras centrais da rBLH-BR e da SES-DF, além de tempo hábil para a resolução de seus problemas. Entretanto, 54% das entrevistadas destacaram que esse processo permanece moroso e não garante a celeridade no atendimento tempestivo das demandas operacionais, consubstanciando-se em um fator danoso à atuação da rBLH-DF. Dessa forma, ainda sejam feitas solicitações de compras e consertos, a execução delas não é feita em tempo hábil para abranger situações de emergência.

A estruturação e a liberação de verbas são consideradas grandes obstáculos para a atuação dos BLH e PCLH, tornando-os vulneráveis a imprevistos decorrentes da falta de manutenção preventiva. Esse fato é corroborado pelas entrevistadas 2 e 8, que relataram a interrupção do processamento de leite no BLH, ao qual estão vinculadas, em razão da quebra de máquinas e do longo tempo despendido desde a autorização da requisição até a devolução do equipamento.

Os aparelhos não têm manutenção, então, a gente, às vezes, fica parado porque o aparelho está quebrado, aí, para solicitar o conserto, tem que ser pelo PDPAS, que demora muito, mais de um mês. Até que chegou o momento que a gente pediu da rede [rBLH-DF] emprestado. E a gente conseguiu um equipamento. Só que acabou que o equipamento que a gente pegou emprestado estragou, né? Então a gente teve que parar o processo de pasteurização (Entrevistada 8).

Em decorrência de situações como essas, os servidores organizam, entre eles mesmos, bazares e “vaquinhas” para o suprimento das necessidades imediatas. A entrevistada 3 julgou como “decadente” a situação de desamparo dos BLH e PCLH em relação à manutenção dos equipamentos.

Com exceção da entrevistada que possui vínculo com o IGESDF, as demais servidoras foram consonantes ao afirmar que, apesar das dificuldades relacionadas à manutenção dos equipamentos, o maior entrave para atuação da rBLH-DF é a falta de pessoal e de recursos humanos.

A grande dificuldade que eu vejo em relação à Secretaria, de uma forma geral, é que, às vezes, a amamentação é engolida pelas outras demandas. [...] Então, os outros problemas, que não são da atenção básica, parecem ser tão grandes que a gente não é visto (Entrevistada 2).

No que diz respeito à proteção ao aleitamento materno, foram elencados três protagonistas: a indústria de substitutos do leite, os profissionais da área da saúde e as creches e instituições de ensino primário. As creches foram

citadas em razão tanto da falta de interesse de exposição e discussão do assunto, a fim de conscientizar as mães lactantes sobre a manipulação do leite humano, para recolhimento e envio para a nutrição de seus filhos, na respectiva instituição de ensino em que estão matriculados, como pela falta de apoio técnico/logístico, por não possuírem a estrutura e a organização para o manejo do leite materno. Os profissionais da área da saúde, pela perpetuação da cultura do desmame, visto que recomendam fórmulas sem resolverem o problema da mãe quando surge qualquer sinal de dificuldade no aleitamento. A indústria, em virtude do *marketing* de seus produtos e da consequente adesão da sociedade ao consumo de fórmulas.

Quanto às parcerias, o Rotary Club tem parceria histórica, e fundadora, com a rBLH-DF. O BLH HRT, o primeiro do Distrito Federal, foi concebido em 1978 com os recursos e esforços de associados rotarianos. Diante disso, a criação do BLH HRT impulsionou e incentivou a criação de novos bancos de leite humano pela capital.

Outra parceria de longa data foi firmada com o CBMDF. De 1989 a 2023, 90% do leite humano entregue aos BLH foram coletados por 20 bombeiros que atuam nas coletas e atendimentos domiciliares. Todas as entrevistadas destacaram que o CBMDF é o principal ator responsável pelo sucesso e pelo alcance da rede.

A atuação próxima e comunicativa da rBLH-BR foi destacada como fator importante para a orientação das atividades dos BLH e PCLH. “A rede consegue fazer um bom trabalho, porque ela é organizada hierarquicamente. Isso é muito importante porque a gente recebe diretrizes, recebe limites, recebe orientações para que o trabalho funcione bem” (Entrevistada 5).

Para além da contribuição com a coleta de leite, são realizadas atividades nas regiões administrativas de incentivo à doação de leite e ao aleitamento materno, tais como palestras para lactantes e gestantes, “mamaços”, atividades físicas, sorteios de brindes para as mães, rodas de conversa, lanches e confraternizações, que ocorrem de forma regionalizada durante todo o ano e são intensificadas nas programações do *Agosto Dourado*. Esses eventos só são possíveis graças às doações e aos patrocínios de empreendedores e comércios locais dos mais variados nichos de atuação, desde supermercados da região a revendedoras de cosméticos.

As entrevistadas destacaram a atuação do Rotary como o maior patrocinador da *Festa das Doadoras*, evento essencial para a captação de novas doadoras e reconhecimento das mães lactantes que doam seu leite. O Rotary, desde o princípio dos BLH, engajou-se com campanhas e com a promoção das ações da rede, cedendo espaço físico e recursos financeiros para a realização de atividades voltadas às lactantes e gestantes.

A imprensa e os veículos jornalísticos divulgam as ações da rBLH-DF e da SES-DF que ocorrem durante todo o ano, alcançando o público-alvo desejado. Mais que a divulgação de eventos, os jornais exibem o balanço dos estoques de leite e convocam a população a participar da doação, seja com leite humano, seja com os vidros para a coleta. Dessa forma, nos períodos de estoque baixo, a atuação da imprensa tem a capacidade de reverter cenários.

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) e a Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF) realizam, anualmente, sessões solenes de abertura do *Agosto Dourado* e de reconhecimento aos servidores envolvidos na rBLH-DF, às mães doadoras e às ações desenvolvidas pela rede. O envolvimento oficial dessas organizações legitima a atuação da rede e proporciona visibilidade nacional aos eventos que ocorrem durante o *Agosto Dourado*.

Por fim, associações e conselhos de profissionais da área da saúde também participam das ações do *Agosto Dourado*, fortalecendo os eventos promovidos pela rBLH-DF e pela SES-DF. Nas ações, busca-se a conscientização dos colaboradores sobre a importância do aleitamento materno para os profissionais, pois o posicionamento destes frequentemente possui mensagem oposta à divulgada pelo conselho ou pela associação aos quais são vinculados.

Com as entrevistas, observou-se que a rBLH-DF possui um posicionamento de reconhecimento e valorização dos *stakeholders* colaboradores, principalmente os que foram classificados como Definitivos (Mitchell et al. 1997) e cujo movimento de legitimação ocorre nas festas, nos eventos da rede e nas pautas jornalísticas.

Nesse sentido, é correto afirmar que os *stakeholders* da rBLH-DF relacionam-se com esta rede de forma ativa. Isso pode ser notado pela falta de atores classificados como *Marginals* no modelo de Savage et al. (1991), visto o grande envolvimento deles no desenvolvimento e na execução de ações da rede, como a produção dos eventos, a própria coleta de leite humano e a promoção das campanhas publicitárias.

Como já explicitado, tem-se, como maior contribuição para o aumento da arrecadação do leite humano, a parceria com o CBMDF e, por isso, percebe-se maior priorização e urgência à resposta desse relacionamento. O CBMDF, portanto, pode ser descrito como o *stakeholder* com maior importância estratégica e como o maior agregador e distribuidor de valor para a rede (Boaventura et al., 2020).

As entrevistadas destacaram que existem comunidades/grupos/redes de mães no DF que se relacionam de forma virtual e/ou presencial, possuindo alto poder de influência sobre novas mães ao oferecerem apoio e troca de experiências. Portanto, são um ótimo canal para o alcance de novas doadoras e para o estímulo ao aleitamento materno. Essas redes informais impactam a rBLH-DF ao se engajarem com a rede e validarem as ações dela.

De um lado, têm-se as organizações parceiras da rBLH-DF, do outro, o público-alvo. O engajamento dessas duas faces ocorre por um motivo: há a percepção de valor na razão de ser e nas ações da rede de bancos de leite humano do Distrito Federal.

É uma causa muito nobre, muito sensível para todos. As pessoas se sensibilizam de fato. E eu acho que seja porque, diferente da maioria dos setores da Secretaria de Saúde, que estão trabalhando com o fim da vida, com morte, com doenças, nos bancos de leite humano, a gente trabalha com o início do existir (Entrevistada 9).

Raupp (2016) também destaca que o engajamento acontece de dentro para fora, em que os profissionais disponibilizados aos BLH e PCLH se empenham em fortalecer a rede e captar doadoras. Esse fato foi reafirmado pelas entrevistadas, que demonstraram e professaram sua paixão em trabalhar pela proteção e pela promoção do aleitamento materno. Além disso, doam-se a esta causa, influenciadas pela história da Dra. Miriam Santos, coordenadora aposentada da rBLH-DF, que foi enfatizada em todas as entrevistas.

Percebeu-se, nas entrevistas, que a articulação dos BLH e PCLH com seus provedores e com as organizações e atores, que são parceiros e patrocinadores, ocorre pela coordenação da rBLH-DF. Essa rede mantém para si a responsabilidade da gestão dos *stakeholders*, que continua a ser executada de forma comunicativa, cabendo à posição de coordenação da rede a manutenção e o estreitamento de laços dos relacionamentos firmados, mesmo após a aposentadoria da Dra. Miriam.

Quanto aos atores que possuem o potencial de desqualificar o aleitamento materno, as entrevistadas afirmaram que acionam a Anvisa na ocorrência de descumprimentos da Norma Brasileira de Comercialização de Alimentos para Lactentes e Crianças de Primeira Infância, Bicos, Chupetas e Mamadeiras (NBCAL), tais como situações que envolvem o comércio, a propaganda, a promoção e o *marketing* abusivo de substitutos do leite. Em decorrência das ações desses atores, existe a necessidade de contornar essa influência e convencer a sociedade sobre a importância do aleitamento materno, ou seja, há a necessidade de empenhar-se em engajar e alinhar a sociedade, em especial as lactantes, aos objetivos da rBLH-DF.

Ao partir para a classificação desses atores identificados, entende-se que o modelo de Gomes et al. (2010) pôde ser utilizado para melhor compreender como os *stakeholders* se comportam nos processos de tomada de decisão e como se posicionam frente às ações da rBLH-DF.

A rBLH-BR pode ser identificada como Agenda *Setter*, tanto por sua atuação diretiva frente à rBLH-DF, uma vez que estabelece o escopo de atividades e ações macro da rede no DF, bem como padroniza os processos desenvolvidos nos bancos e postos, quanto pela atuação nas vistorias, visando garantir a qualidade técnica das atividades desempenhadas pelas unidades. Entretanto, essas fiscalizações não possuem caráter coercitivo, cabendo à Anvisa o poder regulatório, de forma técnica, sobre a rBLH-DF, classificando-se como *Regulator*.

Na categoria dos *Legitimizers* estão as organizações que interferem no valor e no prestígio percebido pela sociedade sobre as ações de aleitamento materno e doação de leite, impactando o alcance e o sucesso das ações da rBLH-DF por meio da legitimação desta. Conforme a teoria do equilíbrio pontuado (Jones et al., 1993), entende-se que a influência desses atores sobre o discurso público conduz à definição de uma problemática como questão de política, o que impacta no estabelecimento da agenda de políticas públicas. Assim, os interesses das indústrias de alimentos substitutos e o poder de persuasão da imprensa, por exemplo, podem provocar uma dinâmica de mudança incremental na política pública de aleitamento (Jones et al., 1993).

No grupo dos *Controllers* estão presentes as organizações que detêm o controle dos recursos essenciais – financeiros e humanos – ao funcionamento dos BLH e PCLH e aos quais essas unidades se subordinam administrativamente.

Por fim, foram classificados como *Collaborators* os atores que contribuem de forma objetiva e propositiva – ou seja, não se restringindo a solenidades e ao fortalecimento de imagem – com as ações da rBLH-DF.

Tabela 4.

Classificação dos stakeholders, identificados segundo Gomes et al. (2010).

Classificação	Stakeholders
Agenda Setters	rBLH-BR
Collaborators	ABC, BRB, BRICS e outros países impactados pelos projetos da ABC, CBMDF, comerciantes locais, comunidades/grupos/redes de mães, Defensoria Pública do DF, Dra. Miriam Santos, Fábrica Social, hospitais públicos, IBRES, imprensa, maternidades da rede suplementar, Rotary Club, sistema S (Senai, Sesc e Sesi-DF)
Controllers	Ebserh, FNS, IGESDF, SES-DF
Legitimizers	Associações e conselhos regionais da área da saúde, CLDF, creches e instituições de ensino primário, indústria de fórmulas/substitutos do leite humano, mídias sociais/ <i>marketing</i> , profissionais da área de saúde, TJDF
Regulators	ANVISA

No modelo de Savage et al. (1991), os *stakeholders* foram classificados a partir de suas capacidades de ameaça ou colaboração frente às atividades e aos objetivos da rBLH-DF.

A indústria de alimentos substitutos do leite humano enquadrou-se no grupo *Non-supportive*, tendo em vista que seus objetivos concorrem com os da rBLH-DF. Afinal, a razão de ser e de existir da rede vai de encontro aos processos produtivos, comerciais e publicitários das indústrias.

Nenhum ator foi classificado como *Marginal*. Considera-se que, mesmo sem relação normativa ou utilitária, todos os integrantes identificados no ambiente de atuação da rBLH-DF possuem a capacidade de propagar ou mitigar a promoção e a proteção ao aleitamento materno, podendo colaborar com a rede.

Como *Supportive*, foram enquadrados aqueles que validam, oferecem suporte e concordam com o objetivo primordial da rBLH-DF. Os atores que compõem o *Mixed Blessing* possuem ou papel de regulamentação e fiscalização, ou o de controle sobre recursos financeiros, ou o poder de diminuir/aumentar o prestígio das ações da rede frente à sociedade. Dessa forma, possuem a capacidade de elevação da rede, mas, concomitantemente, podem ameaçar seus processos e seu sucesso, inclusive com o corte de recursos.

É importante destacar que os comerciantes locais foram classificados naquele grupo porque, apesar de patrocinarem e colaborar com as programações regionais dos BLH e PCLH, a venda indiscriminada de fórmulas, chupetas e mamadeiras prejudicam o aleitamento. Da mesma forma, as mídias sociais/*marketing* podem contribuir com a causa, aumentando a visibilidade e o alcance às ações da rede, entretanto, podem promover o *marketing* abusivo, em especial, por meio de celebridades e *influencers*.

Tabela 5.

Classificação dos stakeholders, identificados segundo Savage et. al. (1991)

Classificação	Stakeholders
Supportive	ABC, associações e conselhos regionais da área da saúde, BRB, BRICS e outros países impactados pelos projetos da ABC, CBMDF, CLDF, comunidades/grupos/redes de mães, Defensoria Pública-DF, Dra. Miriam Santos, Fábrica Social, hospitais públicos, IBRES, IGESDF, imprensa, rBLH-BR, Rotary Club, sistema S (Senai, Sesc e Sesi-DF), TJDF
Non Supportive	Indústria de fórmulas/substitutos do leite humano
Mixed Blessing	ANVISA, comerciantes locais, creches e instituições de ensino primário, Ebserh, FNS, IGESDF, maternidades da rede suplementar, mídias sociais/ <i>marketing</i> , profissionais da área da saúde, SES-DF
Marginal	-

O modelo de Mitchell et al. (1997) traz uma melhor compreensão sobre quais *stakeholders* identificados são mais importantes para a rBLH-DF e quais exercem maior pressão e influência sobre ela.

No grupo dos Discricionários, encontram-se as organizações que contribuem para a legitimação das ações da rede sem exercer poder regulatório ou normativo direto. Não há significativa alocação de recursos nessas ações, portanto, não há poder utilitário, assim como não há urgência de resposta a esses relacionamentos. Portanto, resta a legitimidade como atributo desses atores.

Nos Dependentes, estão os atores sobre os quais a rBLH-DF exerce poder utilitário, pois esses relacionamentos dependem da rede para o alcance de seus objetivos e de recursos – sobretudo, a mão de obra.

No grupo de Dominantes, encontram-se: o Banco de Brasília (BRB), comerciantes locais, a Fábrica Social, o Instituto Bombeiros de Responsabilidade Social (IBRES), a indústria de fórmulas/substitutos do leite humano, as mídias sociais/*marketing* e o sistema S. A indústria detém poder restritivo, pois pode vir a ameaçar a promoção do aleitamento materno. As mídias sociais/*marketing* também possuem o poder de restrição, mas podem promover o alcance das ações da rede e a captação de novas doadoras, portanto, possuem, também, o poder utilitário. As outras organizações se enquadram nesse grupo, pois, ao se envolverem com as ações e eventos da rBLH-DF, dispõem recursos para a realização do calendário e patrocinam festividades regionalizadas, possuindo, desta forma, poder utilitário.

Os *Stakeholders* Definitivos da rBLH-DF são os relacionamentos mais importantes que a rede possui. A Anvisa exerce o poder regulatório ao fiscalizar o funcionamento dos BLH e PCLH, além do poder utilitário ao fiscalizar e sancionar os comerciantes em desacordo com a NBCAL. O CBMDF e o Rotary Club se diferenciam dos dominantes por sua urgência de resposta, dado o duradouro e estável relacionamento entre a rede e essas organizações, e os recursos críticos (em capital humano e equipamentos) disponibilizados por estes. A imprensa, além do poder utilitário e da legitimidade, possui a característica da urgência, dado o imediatismo na divulgação dos quadros críticos de estoque dos BLH. A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), as Forças Armadas, o FNS, os hospitais públicos, o IGESDF, a rBLH-BR, e a SES-DF, por fim, possuem os poderes normativo e hierárquico, além do utilitário, a urgência de resposta e a legitimidade do relacionamento.

Tabela 6.

Classificação dos stakeholders, identificados segundo Mitchell et al. (1997).

Classificação	Stakeholders
Definitivo	ANVISA, CBMDF, comunidades/grupos/redes de mães, Dra. Miriam Santos, Ebserh, FNS, hospitais públicos, IGESDF, Imprensa, rBLH-BR, Rotary Club, SES-DF
Dependente	ABC, BRICS e outros países impactados pelos projetos da ABC, maternidades da rede suplementar
Dominante	BRB, comerciantes locais, Fábrica Social, IBRES, indústria de fórmulas/substitutos do leite humano, mídias sociais/ <i>marketing</i> , sistema S (Senai, Sesc e Sesi-DF)
Discrecionário	Associações e conselhos regionais da área da saúde, CLDF, creches e instituições de ensino primário, profissionais da área da saúde, Defensoria Pública-DF, TJDFT
Adormecido; Exigente; Perigoso	-

Na Tabela 7, foram elencadas a classificação dos *stakeholders* nos modelos de Mitchell et al. (1997), Savage et al. (1991) e Gomes et al. (2010). Nessa classificação, algumas relações podem ser notadas entre as classificações dos modelos utilizados.

Pode-se perceber que, entre os Definitivos, estão as organizações que controlam o fluxo financeiro da rBLH-DF, sendo classificadas como *Mixed Blessing* e possuindo os papéis de regulação técnica e controle de capital. Nota-se, portanto, as relações entre o controle de recursos e o relacionamento normativo entre essas partes, com a capacidade de colaborar com a rede ou de ameaçá-la, por meio do corte ou disponibilização dos referidos recursos.

Com exceção da rBLH-BR, que detém a função de definição de agenda e escopo de atuação, todos os atores classificados como *Supportive* encontram-se nos grupos dos *Collaborators* ou *Legitimizers*. No primeiro grupo, os atores dispõem de recursos para o auxílio propositivo e objetivo das ações da rede, enquanto, no segundo, os atores legitimam e agregam valor à rBLH-DF.

Os atores que não possuem evidente poder ou urgência sobre a rede de bancos de leite humano do Distrito Federal estão entre os *Legitimizers* e, por isso, foram classificados como discrecionários. Os que possuem certo poder, em especial o poder de convencimento e de perpetuação da cultura do desmame, foram categorizados como Dominantes.

Tabela 7.

Compilado de classificação dos stakeholders, identificados segundo Gomes et al. (2010), Savage et al. (1991) e Mitchell et al. (1997).

Stakeholder	Savage et al. (1991)	Gomes et al. (2010)	Mitchell et al. (1997)
ANVISA	<i>Mixed Blessing</i>	Regulator	Definitivo
CBMDF	<i>Supportive</i>	Collaborator	Definitivo
Comunidades/grupos/redes de mães	<i>Supportive</i>	Collaborator	Definitivo
Dra. Miriam Santos	<i>Supportive</i>	Collaborator	Definitivo
Ebserh	<i>Mixed Blessing</i>	Controller	Definitivo
FNS	<i>Mixed Blessing</i>	Controller	Definitivo
Hospitais públicos	<i>Supportive</i>	Collaborator	Definitivo
IGESDF	<i>Mixed Blessing</i>	Controller	Definitivo
Imprensa	<i>Supportive</i>	Collaborator	Definitivo
rBLH-BR	<i>Supportive</i>	Agenda Setter	Definitivo
Rotary Club	<i>Supportive</i>	Collaborator	Definitivo
SES-DF	<i>Mixed Blessing</i>	Controller	Definitivo
ABC	<i>Supportive</i>	Collaborator	Dependente
BRICS e outros países impactados pelos projetos da ABC	<i>Supportive</i>	Collaborator	Dependente
Maternidades da rede suplementar	<i>Mixed Blessing</i>	Collaborator	Dependente
BRB	<i>Supportive</i>	Collaborator	Dominante

Stakeholder	Savage et al. (1991)	Gomes et al. (2010)	Mitchell et al. (1997)
Comerciantes locais	<i>Mixed Blessing</i>	<i>Collaborator</i>	Dominante
Fábrica Social	<i>Supportive</i>	<i>Collaborator</i>	Dominante
IBRES	<i>Supportive</i>	<i>Collaborator</i>	Dominante
Indústria de fórmulas/substitutos do leite humano	<i>Non Supportive</i>	<i>Legitimazer</i>	Dominante
Mídias sociais/Marketing	<i>Mixed Blessing</i>	<i>Legitimazer</i>	Dominante
Sistema S (Senai, Sesc e Sesi-DF)	<i>Supportive</i>	<i>Collaborator</i>	Dominante
Associações e conselhos regionais da área da saúde	<i>Supportive</i>	<i>Legitimazer</i>	Discricionário
Creches e instituições de ensino primário	<i>Mixed Blessing</i>	<i>Legitimazer</i>	Discricionário
CLDF	<i>Supportive</i>	<i>Legitimazer</i>	Discricionário
Profissionais da área da saúde	<i>Mixed Blessing</i>	<i>Legitimazer</i>	Discricionário
Defensoria Pública-DF	<i>Supportive</i>	<i>Collaborator</i>	Discricionário
TJDFT	<i>Supportive</i>	<i>Legitimazer</i>	Discricionário

Percebe-se, em suma, que, assim como foi constatado por Bryson (1995), o alcance dos objetivos da rBLH-DF também está condicionado aos seus *stakeholders* e à manutenção do relacionamento com eles, em especial com os que possuem poder utilitário sobre os BLH e PCLH. Nesse sentido, é por meio de posicionamentos frente aos *stakeholders*; de processos de gestão, mesmo que informais (Bryson, 2018); de processos de engajamento e da atenção dada aos relacionamentos existentes que se aumenta a chance de sucesso das ações da rede.

Dessa forma, esses relacionamentos podem ser categorizados nos níveis de engajamento propostos por Friedman e Miles (2006) e Barakat et al. (2022).

Tabela 8.

Níveis de engajamento de acordo com Friedman e Miles (2006) e Barakat et al. (2022)

Níveis de Engajamento	
Empoderamento	ANVISA, CBMDF, comunidades/grupos/redes de mães, Dra. Miriam Santos, Ebserh, FNS, hospitais públicos, IGESDF, imprensa, rBLH-BR, Rotary Club, SES-DF
Envolvimento	BRB, comerciantes locais, Fábrica Social, IBRES, mídias sociais/ <i>marketing</i> , Sistema S (Senai, Sesc e Sesi-DF)
Participação Simbólica	ABC, BRICS, maternidades da rede suplementar, Associações e conselhos regionais da área da saúde, creches e instituições de ensino primário, CLDF, profissionais da área da saúde, Defensoria Pública-DF, TJDFT, indústria de fórmulas/substitutos do leite humano
Sem participação	-

Com maior nível de engajamento, inserido no grupo de Empoderamento, estão os *stakeholders* que foram classificados como Definitivos, visto que possuem maior saliência, poder utilitário, poder e influência sobre os processos de tomada de decisões, além disso, demandam mais urgência de resposta da rBLH-DF. Esses relacionamentos são os mais estratégicos para a organização, por possuírem maior capacidade de agregar valor às ações da rede. No nível de Envolvimento, estão os atores que participam das ações da rede e as impulsionam, especialmente em projetos específicos como os eventos e programações dos BLH e PCLH. São alianças estratégicas, mas não urgentes ou poderosas, e a participação desses relacionamentos pode ser limitada a critério da rede. Aqueles que legitimam as ações da rede e impactam a opinião popular e aqueles que dependem da rede para o sucesso de seus próprios objetivos encontram-se no nível de Participação Simbólica, ou seja, nessas relações, o *stakeholder* possui demandas, mas cabe à organização atender (ou não) aos pedidos. Por fim, em consonância com o modelo de Savage (1991), do mesmo modo que não foram identificados *Stakeholders Marginals*, não há relacionamentos enquadrados no nível Sem Participação.

Considerações finais

Nesta pesquisa, foram identificados e classificados os principais *stakeholders* que interagem com a Rede de Bancos de Leite Humano do Distrito Federal e o alcance de seu principal objetivo: a proteção e a promoção do aleitamento materno. A classificação dos *stakeholders* foi realizada de acordo com os procedimentos de análise propostos por Vieira e Gomes (2014), em que se utilizam três modelos de categorização dos *stakeholders* (Savage et al.

1991; Mitchell et al. 1997; Gomes et al., 2010). Foram analisadas as formas de atuação desses atores, a manutenção e o engajamento desses relacionamentos, ademais, foram descritas a estrutura e as atividades da rBLH-DF.

O estudo limitou-se à rede pública de saúde do Distrito Federal e, mesmo inserido nesse escopo, poderia ser refinado com a inclusão de servidores atuantes no BLH-HUB no rol de entrevistados. Além disso, a falta de normatividade de vários relacionamentos entre a rede e os *stakeholders* – em especial os *Collaborators* – é um entrave para uma análise mais detalhada dos processos de gestão desses atores, tendo em vista que não há dados formalizados sobre o histórico das parcerias firmadas, sobre a quantidade de recursos doada, quantas vezes a parceria ocorreu e quem foram os responsáveis por conectar as organizações, por exemplo.

Concluiu-se que as classificações dos *stakeholders*, apesar de diversas, possuem correspondências entre os modelos propostos, verificou-se que a consistência nos relacionamentos e a capacidade de influência sobre os objetivos da rede pelos atores encontrados os afastam da marginalidade. Este engajamento se dá pela manutenção dos relacionamentos através da coordenação da rBLH-DF que identifica seus *stakeholders* que recebem o devido reconhecimento de valor.

A investigação confirmou que o sucesso da rBLH-DF – a manutenção da autossuficiência –, depende intrinsecamente da relação com seus *stakeholders*, especialmente os *Supportives*, *Collaborators* e *Legitimizers*, pois esses atores conferem prestígio e agregam valor às ações da rede, patrocinam os eventos regionalizados dos BLH e PCLH e, principalmente, arrecadam litros de leite, aumentando a capilaridade das ações e a captação de doadoras. Tal achado reforça a pertinência deste estudo, uma vez que evidenciou fatores e relacionamentos críticos que não eram sistematizados.

Percebe-se que, entre as entrevistadas, o déficit de capital humano, a falta de autonomia quanto à utilização de recursos, a falta de priorização da causa frente a outras demandas hospitalares e a influência que a indústria de substitutos do leite humano exerce sobre a sociedade são os principais fatores que impactam negativamente a rede e prejudicam o alcance de seu objetivo.

Sugere-se uma análise sobre os recursos, humanos e financeiros, demandados pelos BLH e PCLH e a disponibilização deles, considerando-se que representa um grande entrave para a expansão do alcance de objetivos da rBLH-DF. Tendo isso em vista, são propostas, como agenda de pesquisa, análises que relacionam a capacidade estatal, o sucesso ou o insucesso de políticas públicas com o relacionamento da organização com seus *stakeholders*, no intuito de que sejam formulados indicadores de desempenho em razão da interdependência com seus atores (Gomes et al., 2020).

A identificação e a classificação dos *stakeholders*, neste estudo, pode ser utilizada para um aprofundamento na análise desses atores. A partir da descrição dos processos de engajamento e gestão dos relacionamentos da rede, pode-se desenvolver estudos futuros que foquem na categorização desses processos de gestão. Nesse contexto, a metodologia empreendida neste estudo pode ser replicada para subsidiar a análise de rBLH de outras unidades federativas, visto que também são regidas pelos mesmos normativos e possuem estrutura hierárquica semelhante.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para a gestão dos relacionamentos da rede a partir da priorização dos *stakeholders*, observando-se a capacidade de se agregar valor à rBLH-DF – em relação aos recursos e à legitimidade. Sobretudo, almeja-se que este estudo possa servir de apoio à tomada de decisões para a gerência dos atores com atuação regionalizada, feitas pelos servidores que se dedicam à proteção, à promoção e ao apoio ao aleitamento materno.

Referências

- Barakat, S. R., Santos, N. L. D., & Vigueles, M. C. (2022). Engajamento de stakeholders em empresas da economia criativa: Estratégias para o enfrentamento da crise da COVID-19. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 436–451. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210129>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bernardo, M. (2006). Engajamento de stakeholders: Que bicho é esse? *Adiante*, (6), 54–58.
- Boaventura, J. M. G., Santos, E. R. S. S., & Harrison, J. S. (2020). Value distribution to stakeholders: The influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning*, 53(2), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.003>
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73–81. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1)
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (Rev. ed.). Jossey-Bass.

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5ª ed.). John Wiley & Sons.
- Cintra, R. F., Carvalho, A. O. de, Cruz, M. Y. H., & Costa, B. K. (2022). Criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders: Abordagens e métricas. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 9(2), 83–100. <https://doi.org/10.48075/comsus.v9i2.30183>
- Decreto nº 44.322, de 15 de março de 2023. (2023). Revoga o Decreto nº 31.625, de 29 de abril de 2010, adequa o Programa de Descentralização Progressiva de Ações de Saúde - PDPAS para Rede Pública de Saúde. Governo do Distrito Federal. https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/69cc9a1e6f824e2b8aaad7a8e39de577/Decreto_44322_15_03_2023.html
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Fundação Oswaldo Cruz. (2020). *Série documentos monitoramento Agenda 2030: rBLH em dados*. Rede Brasileira de Bancos de Leite Humano. https://rblh.fiocruz.br/sites/rblh.fiocruz.br/files/usuario/77/serie_doc_rblh_em_dados_corpo_anos_completo_compressed_3.pdf
- Fundação Oswaldo Cruz (2026). Dia Mundial da Doação de Leite Humano: Rede já beneficiou mais de 4 milhões de recém-nascidos no Brasil.
- Gomes, R. C. (2005). Uma proposta de instrumento de pesquisa para explorar as influências dos stakeholders nas organizações públicas. *Revista Alcance*, 12(1), 9-26. <https://doi.org/10.14210/alcance.v12n1.p09-26>
- Gomes, R. C., Liddle, J., & Gomes, L. O. M. (2010). A five-sided model of stakeholder influence: A cross-national analysis of decision making in local government. *Public Management Review*, 12(5), 701–724. <https://doi.org/10.1080/14719031003633979>
- Gomes, R. C., Osborne, S. P., & Guarnieri, P. (2020). Influências dos stakeholders e desempenho do governo local: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 448–467. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180256>
- Israel-Ballard, K., LaRose, E., & Mansen, K. (2024). The global status of human milk banking. *Maternal & Child Nutrition*, 20(Supl. 4), 1–12. <https://doi.org/10.1111/mcn.13592>
- Jones, B. D., Baumgartner, F. R., & Talbert, J. C. (1993). The destruction of issue monopolies in Congress. *American Political Science Review*, 87(3), 657–671.
- Kannan, D. (2018). Role of multiple stakeholders and the critical success factor theory for the sustainable supplier selection process. *International Journal of Production Economics*, 195, 391–418. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.020>
- Lei nº 13.435, de 12 de abril de 2017. (2017). Institui o Mês do Aleitamento Materno. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13435.htm
- Menezes, D. C., Vieira, D. M., & de Oliveira, J. F. (2022). Stakeholder Theory: Evolution and the proposal of a research agenda. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(1), 1–24. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.18882>
- Ministério da Saúde. (2017). *Bases para a discussão da Política Nacional de Promoção, Proteção e Apoio ao Aleitamento Materno*. Ministério da Saúde; Secretaria de Atenção à Saúde. https://bvssms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/bases_discussao_politica_aleitamento_materno.pdf
- Ministério da Saúde (2023). Doação de leite. Brasília, DF: Ministério da Saúde.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Raupp, R. M. (2016). *O lugar da comunicação no processo de construção da autossuficiência em leite humano no Distrito Federal* [Tese de doutorado, Fundação Oswaldo Cruz]. Repositório Institucional Arca. <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/17856>
- Rede Brasileira de Bancos de Leite Humano (rBLH) (2024). RBLH Brasil. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Valle, C. D., Sarturi, G. Capacidades dinâmicas para gestão de stakeholders. *Cadernos EBAPE*. BR, v. 20, n. 4, p. 527-542, 2022. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210190x>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Souza, C. (2006). Políticas públicas: Uma revisão da literatura. *Sociologias*, (16), 20–45. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>
- Viana, P. I. S., Vieira, D. M., Campos, A. G. S., Moura-Paula, M. J. de, & Gonçalves, R. F. (2026). Análise da atuação de stakeholders como empreendedores e mediadores de políticas no projeto de integração do Rio São Francisco. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 31(2), 1–24. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v31.n2.90373>
- Vieira, D. M. (2013). Mudança institucional gradual e transformativa: uma construção de stakeholders e coalizões políticas. Brasília: *Tese de doutorado-Universidade de Brasília*, 170.
- Vieira, D. M., & Gomes, R. C. (2014). Mudança institucional gradual e transformativa: a influência de coalizões de advocacia e grupos de interesses em políticas públicas. *Organizações & Sociedade*, 21(71), 679-694. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302014217100008>

Como citar:

Amorim, A. N. B. O., & Vieira, D. M. (2025). Rede de Bancos de Leite Humano do Distrito Federal: Identificação e Análise de seus Stakeholders. *Revista Ciências Administrativas*, 31, 1-17. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e15368>

Endereço para correspondência:

Ana Luíza Bragança Oliveira Amorim
E-mail: analuiza.bragancaoliveira@gmail.com

Diego Mota Vieira
E-mail: diego1mv@unb.br

Recebido em: 12/07/2024.
Aceito em: 02/09/2025.

