

**Pós-Graduação em Gestão de Projetos de TI com práticas alinhadas ao PMI® – EAD**  
**Módulo de Gestão de Projetos em TI**  
**Exercício sobre Gerenciamento de Stakeholders**  
**Questões referentes ao case (artigo) da British Petroleum no Golfo do México**  
**Semana de 23 de Setembro a 06 de Outubro de 2014**  
**Prof. Me. Paulo Sampaio, PMP, PMI-RMP**

---

1. No texto apresentado no artigo, logo na primeira página após a pergunta sobre ‘quem são os stakeholders’, há uma referência sobre as potenciais partes interessadas em projetos, porém apresentados de forma genérica. Analise os oito exemplos apresentados pelo autor e descreva como cada um deles poderiam influenciar os resultados do projeto da BP, mais especificamente frente ao problema apresentado. Tenha o cuidado de abordar tanto as influências positivas quanto negativas, quando e se aplicável.

#### Clientes e consumidores

Como foi descrito no próprio artigo, o problema gerado pelo vazamento de petróleo no mar tem um apelo muito forte, principalmente com respeito à consciência ecológica e danos ao meio ambiente. Nesse cenário, os clientes e consumidores acabam se encontrando em situações complicadas, onde têm de aderir à opinião pública e aos movimentos ambientalistas, muitas vezes tendo de ‘boicotar’ as relações comerciais com uma empresa que está exposta tão negativamente perante aos principais veículos de comunicação de abrangência global.

#### Usuários e beneficiários diretos e indiretos

Conforme descrito, muitas vezes há a ação de ‘boicote’, principalmente por não querer estar associado à imagem negativa da empresa responsável por prover produtos e serviços. Os stakeholders desse tipo podem, inclusive, aderir a movimentos ambientalistas e apregoar aos quatro ventos argumentos que corroboram para a negatividade cada vez mais evidente da companhia em questão.

#### Patrocinadores e diretores seniores

A alta administração, por sua vez, terá de desvincular a imagem da empresa das suas próprias imagens. Afinal, nenhum profissional gostaria de ser lembrado por eventos que denegrissem sua reputação. Desta forma, a procura por um ‘bode expiatório’ que deveria pagar por todos os infortúnios seria bem mais oportuno. Stakeholders nessa posição podem ser perigosos, pois podem ter o posicionamento de distorção das informações, como exemplo, o que certamente não gera valor agregado a nenhum projeto.

#### Escritório de projeto, gerentes de programas e de projetos, time do projeto

São os principais responsáveis pelo planejamento, execução e controle do projeto. Porém, têm autonomia e autoridade limitadas, o que faz com que muitas vezes sejam corresponsáveis, principalmente por terem como principal papel o fornecimento de informações, bem como a elaboração e gerência do plano de comunicação. Por não

tomarem a maioria das decisões estratégicas do projeto encontram-se em posições delicadas, pois muitas vezes a verdade, as consequências e os possíveis efeitos de um problema dessa magnitude não são exatamente o que a alta administração e os acionistas querem ouvir, ou ainda acreditar. Em contrapartida, são muitas vezes os provedores de soluções e sugestões que venham corrigir ou amenizar os problemas conforme apresentado no texto e vivenciados pela própria empresa.

#### Autoridades e órgãos de fiscalização e regulamentação

Estas entidades são as mais interessadas (ou deveriam ser) em garantir que projetos complexos como o da BP seguissem à risca os preceitos e procedimentos de segurança ambiental, principalmente no intuito de evitar catástrofes não naturais como a estudada no caso. Obviamente, ao primeiro sinal de irregularidade e surgimento na mídia de acusações graves de danos ao meio ambiente e ao meio social, até mesmo por uma questão de ‘prestação de serviços’ bem executados perante os governos, à população e aos movimentos sociais e de ONGs que monitoram atividades dessa natureza, tais entidades apertariam o cerco na empresa no intuito de apurar os fatos e/ou embargar qualquer outro tipo de operação que comprometa ainda mais o projeto, além de aplicar sanções cabíveis e pré-definidas de obrigações e direitos previstos na legislação local e internacional.

#### Comunidades, grupos sociais e a população em geral

Fazer barulho e protestar. Esse seria o papel dos stakeholders citados. Com ferramentas como mídias e redes sociais e grupos de discussão virtuais, os ‘estragos’, pelo menos iniciais, que podem gerar à empresa e principalmente ao projeto podem ser bem consideráveis. Adesão a movimentos ambientalistas e pressão ao governo para uma tomada de atitude, conforme descrito no texto, são algumas das atitudes que podem criar situações de ameaças aos resultados esperados do projeto.

#### Mídias e meios de comunicação

Apurar os fatos, demonstrar o problema e suas consequências e divulgar as medidas tomadas para a solução ou mitigação do problema seriam as ações e o papel esperado por esse tipo de stakeholder identificado. Obviamente, veículos de comunicação com atitudes sensacionalistas pegam carona nesse tipo de evento, na maioria das vezes em nome do ibope e no aumento na lucratividade das vendas de suas tiragens, podem proporcionar consequências irreversíveis aos resultados planejados do projeto.

#### Associações e grupos de interesses específicos

Ambientalistas, aderentes aos movimentos sociais de paz e ordem, ecológicos mais radicais, acadêmicos e outros atores que representam estas entidades seriam os principais ‘cobradores’ de atitudes e de ações punitivas à empresa, e consequentemente ao projeto. Por meio de pressões aos governos e órgãos regulamentadores, buscam e cobram soluções que visem a preservação do meio ambiente e a minimização das consequências sociais e ambientais. Dependendo ainda da entidade, podem fazer uso da exposição a qualquer custo, tendo como mote uma catástrofe dessa magnitude, defendendo posicionamentos radicais que com certeza podem vir a prejudicar até mesmo as alternativas de soluções apresentadas pela equipe do projeto.

2. Faça uma análise e descreva abaixo como foi o comportamento das partes interessadas (stakeholders) após o acidente com a plataforma petrolífera no Golfo do México. Utilize como parâmetro de análise as matrizes das figuras 3 e 4 do texto, especificando a principal razão pela qual tiveram mudanças de opinião e os motivos pelos quais se tornaram atores ativos e não mais passivos perante os resultados do incidente ocorrido no projeto.

Segundo as matrizes de Savage et al, não há somente stakeholders que poderiam ameaçar ou colaborar tão somente com os resultados do projeto, assim como sua posição defendida perante o projeto é, muitas vezes, situacional. Dessa forma, se torna bem mais eficiente gerenciar os interesses das partes interessadas, além de garantir que esses interesses estejam alinhados com os resultados o próprio projeto. Por essa ótica, os stakeholders mapeados até então estavam em posições de conforto e pouco influenciavam no andamento ou ainda nos resultados finais do projeto.

Uma vez que o incidente tenha ocorrido, não só os stakeholders que tinham sido mapeados, bem como outros atores que surgiram em cena, tiveram seus comportamentos modificados perante tamanha catástrofe não natural, muitos deles sem dúvidas influenciados pelo poder da mídia e pela veiculação da informação em tempo real. Devido ao impacto significativo da tragédia, muitos dos interessados nos resultados do projeto se tornaram indispostos a colaborar com o mesmo. Seja por conta da influência das mídias e redes sociais, imprensa e outros veículos de comunicação, ou ainda pelo potencial de ter sua imagem atrelada à BP no momento de crise, os stakeholders tomaram posicionamentos em oposição à empresa e consequentemente ao projeto.

O autor ainda deixa claro que houve uma deficiência no planejamento, execução e controle da gestão de stakeholders, associado a um plano de comunicação ineficaz e estratégias de engajamento e tratamento dos interesses com processos a desejar. As partes interessadas mapeadas, como também as não identificadas durante o planejamento e execução do projeto que antes não tinham tanta influência no projeto e nos seus resultados, tomaram partido contrário à empresa e aos benefícios gerados pelo próprio projeto. Alguns por questões éticas, morais e de cidadania, outros por questões de sobrevivência profissional, decisões econômicas e políticas, exposição na mídia especializada nesse tipo de evento, bem como outros interesses conflitantes, que podem surgir tanto em projetos de extrema complexidade como naqueles os quais não se apresentam como tão complexos, porém estão tão vulneráveis à má gestão de stakeholders como qualquer outro.