

São Paulo, 11 de abril de 2012

Crise em Jirau: evento novo, lição não aprendida ou falha da gestão de crises?

Por Alexandre Yokote

Na última semana, quando achávamos que a greve já estava finalizada sem grandes desdobramentos em perdas nas Usinas do Rio Madeira, novamente estourou uma revolta generalizada que resultou na perda de mais de 30 módulos de alojamentos, uma nova bagunça em Porto Velho com operários buscando acomodações e mínimas condições para aguardar as decisões (esqueça a NR-18 nesta hora!) e um novo impacto à reputação da Camargo Corrêa e do Consórcio Energia Sustentável do Brasil.

Acontece que aconteceu a “mesma coisa” há um ano! As perdas são similares, apesar de ser uma fase diferente da obra, a origem ainda não está clara, mas foi de novo uma mobilização vândala interna.

Logo após os eventos de 2011, em uma importante publicação do mercado houve uma reportagem de capa com uma entrevista com o principal executivo da construtora, em que ele afirmava que possuíam um manual de crise, mas que nele não tinha informações sobre como retirar 20 mil pessoas em três dias e que na ocasião teve muita coisa já pensada anteriormente, mas a maior parte foi improvisação.

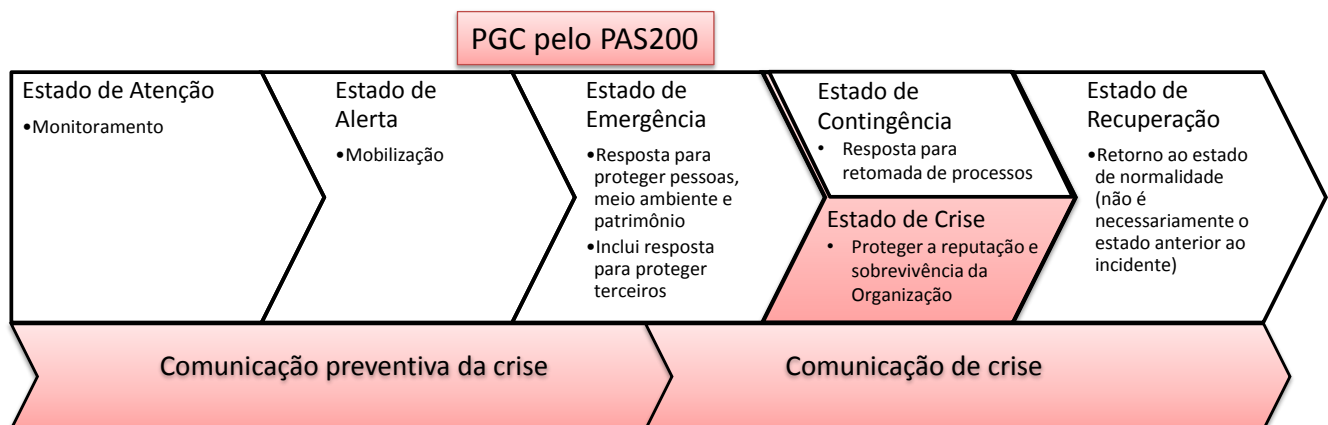
A PAS 200:2011 (Publicly Available Specification sobre Gestão de Crises) comenta que enquanto incidentes são gerados por riscos identificáveis e avaliáveis, crises são em geral geradas por riscos que não foram identificados ou então cuja avaliação em escala e intensidade não foram previstos como venham a acontecer. Incidentes são em geral geridos por respostas pré-preparadas, porém crises dependem de soluções genuinamente criativas. Mas ao mesmo tempo, temos que incidente é uma situação que pode representar ou levar a uma interrupção de negócios, perdas, emergências ou crises. Portanto, se não tratada adequadamente, um incidente pode resultar numa crise.

Uma das recomendações da PAS 200 é “a crise deve ser encarada como sintoma de uma fraqueza sistêmica na Organização, que deve ser objeto de investigação” e “padrões rigorosos e objetividade devem ser definidos quando se trata de identificar as lições de uma crise ou uma quase crise”. Basicamente o foco é ao invés de achar culpados, o certo é buscar um aprendizado.

A PAS 200 comenta que manuais não são úteis à gestão de crises, os manuais auxiliam nas tomadas de decisão da gestão de incidentes, mas para a gestão de crises há uma capacidade necessária em criatividade no momento de decisão. Os manuais de gestão de crises devem focar mais para o fluxo de informações do que para soluções pré-definidas. A capacidade de tomar decisões nas horas quentes e sob pressão, quebrar paradigmas e enxergar dentro de todo este ambiente as novas oportunidades é uma habilidade essencial aos gestores de crise.

Recomenda que diferentemente de um PCN (continuidade de negócios), PAE (emergência) ou PGI (Incidentes), os planos de gestão de crises (PGC) não se beneficiam de listas detalhadas de ações ou atividades, pois devem ser sucintos.

Experiência própria: tudo dependerá do modelo de Gestão de Crises implantado. A partir do momento que consideramos que incidentes podem se desdobrar em crises, seria interessante buscar uma gestão integrada, de forma que barreiras preventivas e reativas sobre incidentes e riscos latentes minimizem a possibilidade de estourar uma crise.



A recorrência em Jirau pode ter sido uma lição não aprendida, ou uma falha no tratamento de incidentes, mas com certeza o risco era conhecido, porém talvez percebido de modo mais leve do que o real.

Outra coisa que os gestores devem analisar é se o evento não trata de uma crise latente, onde o impacto sobre a Organização e suas partes interessadas cresce, às vezes de maneira despercebida, durante um período de tempo, enquanto indicadores de uma crise potencial são possivelmente negados, ignorados, mal compreendidos ou não detectados. O pouco a pouco assumido como normal no dia a dia, mas que se mantém dormente até que um evento desencadeador acione um desdobramento com uma série e repercussões súbitas.