

Uma empresa química contratou uma consultoria para apontar, se fosse o caso, as falhas no processo de transporte de seus produtos tóxicos. De forma correta e independente, os consultores indicaram algumas ameaças, da falta de preparação dos motoristas da organização até o complexo trajeto dos caminhões, que incluía uma escola infantil e posto de saúde.

Como quase sempre ocorre, os relatórios com as falhas foram ignorados pela direção e foram engavetados. As chefias diziam que os consultores exageraram no que viram e nas recomendações, que incluía treinamento de pessoal e mudança de rota, entre outras. Foram emitidos seis relatórios com falhas, ameaças e soluções, mas esse trabalho foi desprezado e os consultores dispensados.

Quatro meses depois da dispensa, uma manobra errada de um motorista da empresa, parente do diretor da organização, fez o caminhão derrubar um poste de energia. O material tóxico se espalhou, afetando residências, empresas e, pior, a escola e o posto de saúde. Pessoas ficaram intoxicadas, a cobertura foi intensa da mídia e se descobriu que o motorista estava há três anos com o curso de cargas perigosas vencido. O Ministério Público denunciou o motorista e os diretores. O custo geral para a organização foi superior aos R\$ 3 milhões.

Qual o preço da organização não considerar as ameaças?

O preço da ignorância e da autossuficiência foi o fechamento da empresa que, segundo seus diretores, valia R\$ 2 milhões, além do acúmulo de dívidas, inclusive trabalhistas. O preço maior do acidente foi a saúde da população e o emprego dos trabalhadores. Tudo isso porque a organização desprezou conscientemente os relatórios que apontavam falhas e sugeriam alterações para enfrentar as ameaças.

Exatamente por menosprezar esses indícios de gravidade, com um custo ainda pequeno, a empresa também não se preparou para gerir uma futura crise que, no caso de empresa química e de tantas outras, foi vital. A grande lição é: não “faça ouvido de mercador” para falhas e ameaças, para problemas que até podem parecer pequenos e sem importância, mas que podem custar a vida de pessoas e da organização.

É claro que nem todas ameaças evoluem e se avolumam resultando em crise, mas nenhum sinal de problema, a indicar vulnerabilidade, deve ser ignorado. Importante é perceber que as ameaças sempre vão crescendo e exigem enfrentá-las com doses certas. Entretanto,

chega-se a um momento em que é preciso agir mais forte para interromper todas elas. Esse é o ponto de virada crucial, onde as decisões de gestão podem ou não levar a superar de forma rápida as ameaças.

O que você faz quando seu filho aparece com febre?

De modo simples, uso o exemplo da febre. Se seu filho aparece com uma febre repentina, como agir? Fica surpreso e esquece que ele tomou gelado durante a chuva de ontem à noite? Usa o primeiro remédio que encontra pela frente? Leva logo a uma unidade de urgência? Não faz nada, deve ser uma bobagem de criança? E se aquele sintoma evoluir a ponto de colocá-lo em risco de perder a vida?

Bom, todos sabemos que a febre é indício de que o corpo está reagindo a alguma coisa, podendo ser uma infecção. Assim, a primeira ação é acompanhar de perto a evolução da febre. Ou seja, não é ignorar, mas monitorar de perto. Se a febre não ceder e aparecerem outros sintomas, dor de cabeça e no corpo, falta de apetite, pode-se até administrar medicamentos simples, para dor e febre. O mais importante é continuar a monitorar o quadro. Mesmo que os sintomas passem por conta do efeito do remédio, o acompanhamento é permanente, porque a ameaça pode retornar.

Se o medicamento não funcionou e se os sintomas continuam, o caminho é levar ao hospital – ponto crucial de gestão – para, de forma precisa, gerenciar e debelar as ameaças, salvando a criança. Esse “ponto crucial” é decisivo. Por exemplo, se eu o levar ao hospital somente depois de vários dias da criança em sofrimento, sem ceder a febre e outros sintomas, isso pode ser tarde demais.

O resumo de hoje: não ignore os sintomas, as ameaças, as falhas, os indícios de que alguma coisa não vai bem; monitore sempre, perceba as vulnerabilidades em ação, sempre em movimento; tome as medidas em dose certas para debelar os riscos, e monitore os resultados dessas ações. É isso, aqui já estamos vivenciando o gerenciamento de crise.

Imagem: Jules D/ Unsplash