

A indústria química e seus riscos em tempos de pandemia e pós-pandemia



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



A indústria química e seus riscos em tempos de pandemia e pós-pandemia

Dez entre dez empresas buscam zerar suas perdas através de ganhos de produtividade e performance seguras (busca pelo Zero Acidente). É por essa razão que o binômio Excelência Operacional e Gestão de Riscos Operacionais se faz mandatário nos dias de hoje.

A pandemia do COVID-19, sem dúvida alguma, trouxe desafios adicionais à indústria química, e um deles é o de dar continuidade às operações em tempos que parte da organização (grupos de risco) foi segregada das unidades produtivas e os demais seguem tocando as operações com número reduzido de profissionais em suas equipes. O contexto de pandemia também gerou preocupações adicionais a esse grupo de profissionais que não se enquadram no grupo de risco e que levam adiante tais operações. Podemos citar o sentimento de angústia por algum parente ou amigo estar infectado, a queda na renda da família porque o(a) cônjuge perdeu o emprego, ou ainda, um negócio familiar que tenha sido encerrado.

Ao adentrar a planta, tal colaborador não deixa essas preocupações do lado de fora dos portões. Qual deveria ser, então, a saída para a busca da excelência operacional, a fim de minimizar os riscos trazidos por tais circunstâncias? O foco deveria ser, em tempos de pandemia ou não, na Disciplina Operacional. É ela a base de sustentação e o alicerce para a concretização dos níveis superiores de performance: a Excelência Operacional (extrair valor da operação) e a gestão robusta dos Riscos Operacionais (proteger valor).

A dss⁺ define a disciplina operacional como "a dedicação e o compromisso profundamente arraigados de cada membro da organização para realizar cada tarefa da maneira correta, o tempo todo". A indústria química, por sua natureza operacional de alto risco, normalmente apresenta programas corporativos de segurança bastante maduros e, via de regra, acredita que tais programas são suficientemente robustos para conter os acidentes e consequentes paradas de produção e/ou custos associados.

Várias iniciativas realizadas com grandes multinacionais da indústria química, especialmente pesquisas de maturidade em segurança, utilizando o conceito proprietário da Curva de Bradley de dss⁺, têm apontado, através dos próprios comentários da equipe operacional, que eles reconhecem a presença de iniciativas corporativas em segurança, porém, acreditam que nem eles, nem seus parceiros, dão a devida prioridade pessoal ao quesito segurança.

Este fato sugere que a organização percebe a existência de desvios sendo tolerados e a não aplicação de medidas disciplinares. Sendo assim, a segurança parece estar sendo relativizada em alguns momentos, para priorizar itens como custo, produtividade e produção.

Banners espalhados pela planta e pôsteres na entrada do restaurante são importantes para reafirmar o compromisso corporativo com esse tema relevante. Porém, a atitude de dono, a presença da liderança e a disciplina operacional são fundamentais para permear a cultura de segurança no nível produtivo.

A pandemia trouxe situações distintas dentro do mercado químico. Enquanto produtores com portfólio destinado às indústrias de petróleo e gás, automotivo e industrial sofriam com a baixa significativa de demanda, os produtores cujo portfólio é destinado às indústrias de alimentos, fertilizantes, agricultura e cuidado pessoal e doméstico, experimentaram altas expressivas.

Sendo assim, os mercados mais afetados têm suas produções diminuídas, com o desafio de redução de custos e de manter, em sua grande maioria, os processos químicos contínuos rodando a baixa velocidade, o que nem sempre é possível. Isso pode resultar em paradas de produção planejadas e aumentar os riscos com *shut downs*, *start ups* e *ramp ups*. Quando a diminuição de ritmo é possível, parâmetros produtivos são alterados e podem trazer novas dificuldades no pilar da qualidade do OEE e nos parâmetros de segurança.



Os mercados mais favorecidos pela pandemia foram pressionados a aumentar sua produtividade, mesmo operando com contingente menor (grupos de risco mencionados anteriormente) e com restrições de fornecimento de matérias primas em alguns casos, trazendo novos riscos à operação e possíveis dificuldades nos três pilares do OEE.

Em ambos os casos, a Disciplina Operacional é fundamental para atenuar as dificuldades específicas. A dss⁺ aborda a Disciplina Operacional através de 4 pilares fundamentais para qualquer operação eficiente e segura:

1

Pilar Técnico

Os procedimentos operacionais existentes precisam detalhar as condições e, principalmente, os riscos associados a cada etapa. O líder operacional precisa conhecer não só como produzir corretamente, mas também "o que pode dar errado" (ofensores) e quais os impactos no produto se algum destes ofensores se fizer presente. Ganhar velocidade e/ou produtividade alterando algum parâmetro crítico de processo, precisa ter sido exaustivamente testado e seus resultados conhecidos, para garantir a segurança e produtividade do processo. Ao mesmo tempo, os procedimentos precisam ser "simplificados" e de fácil compreensão às pessoas que compõem a equipe operacional.

2

Pilar de Capacitação

A capacitação e coaching são necessários para "traduzir" a complexidade e os riscos do processo, concedendo aos funcionários as habilidades adequadas, a visão do risco relativo a desvios de procedimento e a mentalidade de colaboração para alcançar a Disciplina Operacional. Uma estratégia é utilizar formadores de opinião que tenham influência positiva perante seus pares, ainda que não exerçam cargos formais de liderança. Essas pessoas "vestem a camisa" das boas práticas. Há um ganho duplo para a organização, visto que, ao mesmo tempo que orienta os colaboradores menos experientes a tomarem atitudes dentro dos padrões estabelecidos, desafia os mais experientes, que em geral, são mais propensos a atalhos já testados e validados por sua ampla vivência, a contribuir constantemente com as melhorias de processos estruturados, através de uma sistemática de Gestão de Mudanças.

3

Pilar de Gestão

Estabelecer um Sistema de Gestão que englobe estratégia, governança, metas e indicadores de desempenho (KPIs), permite criar uma mensagem clara aos colaboradores. Entender que a segurança é o principal valor da empresa e que proteger vidas é uma prioridade maior que produzir algumas toneladas adicionais ao final do mês, deveria ser o princípio básico da construção de um sistema de gestão robusto. Indicadores pró-ativos devem ser o foco principal para garantir a Disciplina Operacional e otimizar os indicadores reativos. Uma performance sólida em segurança é a base para um negócio produtivo, uma vez que sem acidentes, não existem paradas da operação, custos médicos e indenizatórios, investigações que consomem tempo da alta liderança e de vários membros das equipes de SMS e operacional, além do impacto na reputação, que nem sempre pode ser mensurado. A sustentação e aderência às diretrizes do Sistema de Gestão são a base para a Disciplina Operacional.

4

Crenças e Comportamentos

Garantir um ambiente que promova uma cultura interdependente, onde todos têm internalizada a segurança como valor, permite que os colaboradores cuidem uns dos outros, trazendo a consciência sobre os riscos dos atalhos na busca por produtividade. Fomentar o sentimento de dono sobre os resultados, permite que as iniciativas de melhoria contínua e segurança sejam entendidas e absorvidas pela organização e consolidadas através de práticas de reconhecimento e recompensa. A alta liderança e liderança operacional têm papel fundamental nesse entendimento e reconhecimento de resultados. Um ambiente de cultura interdependente e de reforço positivo permite que as regras sejam apenas o balizador das boas práticas estabelecidas nas diretrizes da Disciplina Operacional. A indústria química tem um longo histórico de acidentes que causaram a deterioração de seu valor de mercado, a ponto de gigantes mundiais do passado já não existirem mais independentemente do setor, a busca pela Disciplina Operacional reforça a máxima de que "performances sólidas de segurança são o caminho para um negócio rentável e sustentável".

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

twitter.com/consultdss 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

www.consultdss.com.br 