

## **Governança Corporativa em Segurança de Processo**

Américo Diniz Carvalho Neto

Diretor Executivo da RSE Consultoria, Fellow do CCPS, Consultor Internacional em Segurança de Processo e Mestre em Confiabilidade Humana

### **1. OBJETIVO DO TRABALHO**

Este trabalho tem como objetivo principal desenvolver orientações sobre como líderes seniores de uma organização podem atingir alta performance em segurança de processo em suas organizações.

Para isso, os seguintes objetivos secundários fazem-se necessários:

- Identificação de itens a serem desenvolvidos relacionados à Liderança e Cultura
- Identificação de itens a serem desenvolvidos relacionados ao Conhecimento de Risco
- Identificação de itens a serem desenvolvidos relacionados à Informação
- Identificação de itens a serem desenvolvidos relacionados à Competência
- Identificação de itens a serem desenvolvidos relacionados à Ação

### **2. DESCRIÇÃO DO TRABALHO**

É reconhecido que o ambiente em que vivemos não é livre de risco e que às vezes as falhas humanas e/ou gerenciais podem levar a lesões e mortes, impactos ambientais adversos e grandes perdas materiais. Acidentes também podem ter um impacto significativo sobre a operação de uma empresa devido à interrupção de negócios ou perda de reputação. Nas últimas décadas, a sociedade e todas as demais partes interessadas tornaram-se menos tolerantes aos acidentes que se caracterizam na categoria de evitáveis e eventos especialmente catastróficos causados pela atenção inadequada ao controle de risco.

Diante de décadas de experiência em indústrias como líder na área de segurança de processos, foi possível perceber a carência de guias que forneçam um conhecimento sistemático e prático com foco em líderes seniores em segurança de processo. Sendo assim, através da experiência com o gerenciamento, análise e investigação de cenários de riscos de processos, o presente trabalho foi desenvolvido.

Estas orientações visam, por conseguinte, estabelecer um equilíbrio entre o risco existente em uma unidade e os benefícios gerados, chamando a atenção das pessoas no topo da indústria para a necessidade de padrões elevados de governança corporativa em relação à gestão das indústrias de alto risco. Recomenda-se que as medidas simples estabelecidas nas orientações para a função de diretor, CEO e Presidente de uma empresa de grande risco encorajem cada um para realização de reflexões de autoavaliação. A adoção dessas diretrizes e sua implementação é uma demonstração importante do compromisso com altos padrões de responsabilidade pela governança corporativa de segurança de processos.

A maioria das empresas de alto risco se caracteriza por terem o potencial de acidentes catastróficos envolvendo riscos de fatalidades em larga escala, danos à saúde e danos ambientais extensos. A fabricação de produtos químicos e petroquímicos, exploração de petróleo e gás, dentre outras atividades empresariais que possuem cenários de risco elevado, na sua maioria envolvem processos complexos ou de alto risco intrínsecos ao processo/tecnologia e ao projeto da unidade industrial. Esses cenários de risco e seus sistemas de proteção precisam de uma gestão cuidadosa. As medidas necessárias para controlar esses perigos de forma controlada são igualmente complexas e nem sempre são facilmente compreendidas pelas funções de liderança e mesmo por funções como operação, manutenção, logística, engenharia, dentre outras, que direta ou indiretamente podem impactar positiva ou negativamente na gestão ou na ocorrência de acidentes críticos. A operação segura e a gestão sustentável nos negócios não podem estar separadas.

Evidencia-se que os principais acidentes nos últimos anos têm mostrado que as consequências para os custos de capital, renda, custos de seguros, confiança de investimento e valor para os acionistas podem ser drasticamente afetados.

É muito importante que se consiga incorporar nas organizações o credo de que as decisões das salas de diretoria e demais lideranças têm uma influência direta nos resultados de segurança do processo e que a Diretoria define a visão e a cultura de toda a organização. Assim, a gestão e governança efetiva em segurança de processos é essencial para um desempenho empresarial sustentável. Muitas empresas que atuam com processos de alto risco fizeram importantes avanços no estabelecimento da cultura corporativa e da liderança

necessárias para minimizar a frequência e a consequência dos acidentes de segurança de processos.

Durante a última geração, sucessivos acidentes graves, desde o acidente com liberação de gases tóxicos em Bhopal, na Índia, em 1984, até exemplos mais recentes, incluindo as explosões em BP Texas City, EUA e Buncefield, Reino Unido em 2005, levantaram preocupações do público e dos órgãos Reguladores. Melhorias nos conhecimentos técnicos e sistemas de gestão têm ajudado a reduzir o risco, mas como acidentes graves continuam a acontecer em todo o mundo, as expectativas e exigências da sociedade junto aos líderes seniores das organizações estão mudando.

### 3. RESULTADOS OBTIDOS

A análise de acidentes passados revela que a liderança inadequada e a má cultura organizacional têm sido características recorrentes de graves acidentes. Como exemplo dessa má cultura tem-se:

- ✓ A falta de reconhecimento que as coisas estavam fora de controle (ou potencialmente fora de controle), muitas vezes devido à falta de competência em diferentes níveis da organização;
- ✓ Ausência ou insuficiência de informação sobre a qual se baseiam as decisões estratégicas, incluindo o acompanhamento dos indicadores de desempenho em matéria de segurança de processo a nível executivo e do Conselho de Administração;
- ✓ A incapacidade de compreender todas as consequências das mudanças, incluindo as organizacionais;
- ✓ A incapacidade de gerir eficazmente a segurança dos processos e de tomar as medidas necessárias para correção de incidentes e de acidentes de menor consequência.

Uma boa gestão da segurança do processo requer o envolvimento contínuo e ativo dos líderes seniores, e é importante que sejam visíveis na sua organização, devido à influência que têm sobre a segurança geral e a cultura organizacional.

Para manter o foco correto na prevenção de acidentes graves, os líderes também precisam reconhecer toda a extensão do impacto desses acidentes e as consequências potencialmente devastadoras para uma empresa.

No entanto, uma boa governança corporativa em segurança de processos não visa apenas evitar potenciais efeitos negativos. Existem uma série de razões empresariais pelas quais a boa gestão de segurança do processo faz sentido nos negócios. Alguns dos benefícios para as instalações e processos bem gerenciados incluem:

- ✓ Menor tempo de paradas operacionais e maior disponibilidade de plantas;
- ✓ Custos de manutenção mais fáceis de prever e em tendência decrescente;
- ✓ Instalações e equipamentos com períodos de vida mais longos;
- ✓ Melhoria da confiabilidade, eficiência e da flexibilidade;
- ✓ Relações fortalecidas entre funcionários, partes interessadas e órgãos reguladores, facilitando acesso a capitais e seguros a taxas mais atrativas;

Líderes seniores também devem conhecer os requisitos legais onde eles operam. Muitos Países/Estados possuem legislação rigorosa que:

- ✓ Impõe obrigações legais específicas aos conselhos de administração, organizações e indivíduos em relação à prevenção de acidentes graves, e
- ✓ Incorpora sanções como o homicídio corporativo quando houve graves falhas de gestão que levaram a fatalidade.

Órgãos reguladores em todo o mundo estão cada vez mais focando o nível mais alto na hierarquia de uma organização ao tentar determinar onde a responsabilidade final por um acidente deve atingir. Abaixo seguem algumas perguntas que um líder deve se fazer, a fim de verificar o seu nível de gestão e conhecimento em segurança de processo no seu negócio:

- ✓ Você sabe quais são os principais riscos de acidentes na sua organização?
- ✓ Você sabe quais são suas principais vulnerabilidades?
- ✓ O que você está fazendo sobre eles?
- ✓ O quanto você está preocupado com o nível de risco da sua unidade?
- ✓ Quão confiante você está de que todos os sistemas de segurança estão funcionando como deveriam?

- ✓ Você procura as "más notícias", assim como as boas? O que mais observamos nas organizações é a cultura do copo cheio. Ou seja, o que vemos e evidenciamos na maioria das apresentações são questões positivas. Os aprendizados com insucessos ou quase insucessos ficam restritos muitas vezes ao próprio funcionário que por receio não os compartilha;
- ✓ Se houver um incidente, quem você culpa? Outros, ou você mesmo?
- ✓ Você está fazendo tudo o que pode para evitar um acidente grave?

O que a alta liderança e demais líderes devem fazer para conquistar e desenvolver continuamente encontra-se listado nos Itens de Liderança e Cultura, Conhecimento de Risco, Informação, Competência e Ação.

### **3.1 Liderança e Cultura**

CEO e líderes podem criar um ambiente aberto e com foco em forte cultura de Segurança ao seguirem os seguintes itens:

- ✓ Mantenha a segurança de processo em sua agenda, priorize-a fortemente e mantenha-se atento ao que pode dar errado;
- ✓ Incentive as pessoas a levantar preocupações de segurança do processo, ou eventualmente más notícias sejam abordadas e tratadas de forma construtiva;
- ✓ Aproveite todas as oportunidades para ser referência, promovendo e discutindo sobre os temas de segurança dos processos.
- ✓ Delege tarefas adequadas de segurança de processos a pessoal competente, mantendo a responsabilidade global com você;
- ✓ Esteja presente em sua unidade e em seus sites, fazendo perguntas apropriadas e constantemente desafiando a organização a encontrar áreas de fraqueza e oportunidades de melhoria contínua em segurança de processo;
- ✓ Promova uma "cultura de segurança" conhecida e aceita em toda a empresa.

### **3.2 Conhecimento de Risco**

Os Líderes entendem amplamente as vulnerabilidades dos riscos quando são capazes de:

- ✓ Conhecer a importância da segurança do processo ao longo do ciclo de vida - sejam as fases de projeto, operação e manutenção de suas instalações de fabricação, ou armazenamento, logística e descomissionamento;
- ✓ Compreender as camadas críticas e diferentes de proteção que existem entre um perigo e um acidente e procurar fortalecer essas camadas continuamente;
- ✓ Assegurar sistemas de gestão adequados e consistentes para analisar, priorizar e gerir o risco, incluindo uma forte gestão dos processos de mudança (MOC) para as pessoas, a tecnologia e as instalações;
- ✓ Envolver-se pessoalmente na avaliação do risco das reduções de orçamento que possam causar impactos na segurança dos processos e fornecer mensagens e ações de incentivo que não encorajem a produção em detrimento do risco de segurança do processo;
- ✓ Assumir a responsabilidade pelo planejamento de emergência para a maior parte dos cenários de acidente com alta consequência, envolvendo um acidente de segurança do processo, incluindo o pior cenário possível da unidade;
- ✓ Conhecer os perigos e riscos das instalações onde existam substâncias ou energias perigosas.

### **3.3 Informação**

CEO e líderes asseguram que as informações de Segurança de Processo estão bem gerenciadas e existem se:

- ✓ Asseguram que a organização analisa e trata os resultados das auditorias, análises de risco e recomendações dos eventos de Segurança de Processo;
- ✓ Monitoram os indicadores proativos e reativos de segurança de processos definidos para serem tratados a nível de liderança e corporativos;
- ✓ Tem métricas que ajudem a monitorar a cultura de segurança de processos e do sistema de gerenciamento;
- ✓ Compartilham ativamente experiências e aprendizados dentro de sua própria organização e dentro de outras

unidades e asseguram um acompanhamento apropriado e de alta qualidade aos indicadores;

✓ Estabelecem sistemas de gestão da segurança e monitorizar/rever a sua implementação. Asseguram melhoria contínua.

### **3.4 Competência**

O CEO e os líderes asseguram a competência em sua organização para gerenciar os riscos se eles:

- ✓ Entendem quais perguntas devem fazer a sua equipe e saber quais ações de acompanhamento são necessárias;
- ✓ Asseguram a existência de pessoal de gestão, engenharia e operacional competente em todos os níveis;
- ✓ Garantem o desenvolvimento contínuo de conhecimentos especializados em segurança de processos e cumprimento de novas legislações e normas técnicas;
- ✓ Fornecem os recursos e tempo para análises de risco realizadas por especialistas com treinamento efetivo e planejamento de cenários abrangentes para possíveis acidentes;
- ✓ Valorizam a experiência do pessoal e não descartam as opiniões dos especialistas. Eles fornecem um processo ou sistema para garantir que os líderes da empresa conheçam segurança de processo e entendam os riscos do processo, suportando as tomadas de decisão envolvendo questões comerciais ou atividades estratégicas na organização;
- ✓ Asseguram que a organização monitorea e revisa a competência em segurança de processos dos funcionários e contratados;
- ✓ São capazes de comunicar abertamente aspectos críticos da segurança do processo com todos os públicos internos e externos.

### **3.5 Ação**

CEO e líderes apoiam e conquistam ações assertivas e constantes quando:

- ✓ Asseguram que as práticas sejam consistentes com as políticas de segurança de processos corporativos;
- ✓ Incorporam medidas de segurança nos estágios conceituais e de engenharia mais precoces de uma instalação para aumentar a segurança intrínseca (inerente) da instalação sempre que possível;
- ✓ Incorporam considerações de segurança de processos em grandes investimentos de capital, planejamento de longo prazo e consideração de PSM nos processos de fusões ou aquisições;
- ✓ Asseguram que os planos de mitigação dos riscos de segurança dos processos e os planos de resposta a emergências sejam desenvolvidos e mantidos acessíveis a todos os locais dentro da empresa e a nível da organização, com os níveis adequados de recursos competentes disponíveis para executar os planos;
- ✓ Asseguram a implementação de planos de mitigação de riscos de segurança de processos e avaliações do cumprimento em relação aos planos na operação e a nível corporativo.
- ✓ Monitoram para que as ações corretivas/recomendações sejam aplicadas e implementadas após as auditorias e depois de investigações detalhadas em todos os acidentes ou incidentes com alto potencial de consequência.

## **4. CONCLUSÕES**

Como reflexão final pode-se ter certeza que a implementação de um sistema maduro de gestão em segurança de processos traz excelentes resultados empresariais para a organização como também assegura uma excelente relação de confiança e compromisso dentro da organização e entre a organização e todas as partes interessadas. Cabe ao executivo e sua equipe de líderes, definir e monitorar com alta disciplina operacional, humildade e sempre mantendo alto senso de vulnerabilidade, reconhecendo líderes e profissionais que no exercício das suas funções mantêm alto nível de percepção de risco e atuação criteriosa na busca da manutenção da integridade e confiabilidade dos sistemas de segurança e do comportamento das pessoas.