



Avaliação da Gestão de Segurança em Projetos de Capital

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Quando nos referimos a projetos de capital, estamos considerando aqueles que exigem investimentos significativos para construir, manter ou melhorar ativos. Isso pode incluir instalações, estruturas e equipamentos, entre outros itens. O projeto pode ser necessário para garantir o crescimento da empresa, para enfrentar novos desafios de negócios ou para substituir uma determinada tecnologia com o objetivo de ampliar a capacidade, reduzir custos no longo prazo ou possibilitar a produção de novos componentes ou serviços.

Quando nos referimos à gestão de segurança em projetos de capital, podemos identificar três princípios básicos a serem considerados:

- a.** A Gestão de Segurança deve ser integrada desde as fases iniciais de design, pré-viabilidade e viabilidade para garantir o cumprimento dos objetivos do projeto e um desenvolvimento eficiente.
- b.** Os custos para implementar e integrar a Gestão de Segurança diminui quanto mais preliminar for a fase do projeto; quanto mais avançadas forem essas fases, maiores serão os custos e a necessidade de mais recursos.
- c.** Um papel ativo da liderança, da equipe do projeto e do(s) contratado(s) estratégico(s) garante que os principais fatores de risco e o desempenho serão gerenciados proativamente ao longo do ciclo do projeto.

Por que os projetos de capital muitas vezes não atingem seus objetivos básicos?

Os projetos de capital nem sempre atingem seus objetivos de gestão de segurança, financeira, comercial e operacional. Em geral, podemos identificar os fatores que influenciam negativamente no sucesso desses projetos e que acabam prejudicando o cumprimento dos prazos de entrega e o orçamento da execução:



- Gestão deficiente do projeto em sua concepção ou execução;
- Estrutura de equipe ineficiente e incentivos desalinhados entre os principais atores;
- Má gestão de empreiteiros, desde a estratégia de contratação até a gestão de desempenho;
- Distração em atividades ou tarefas que não agregam valor à execução do projeto.

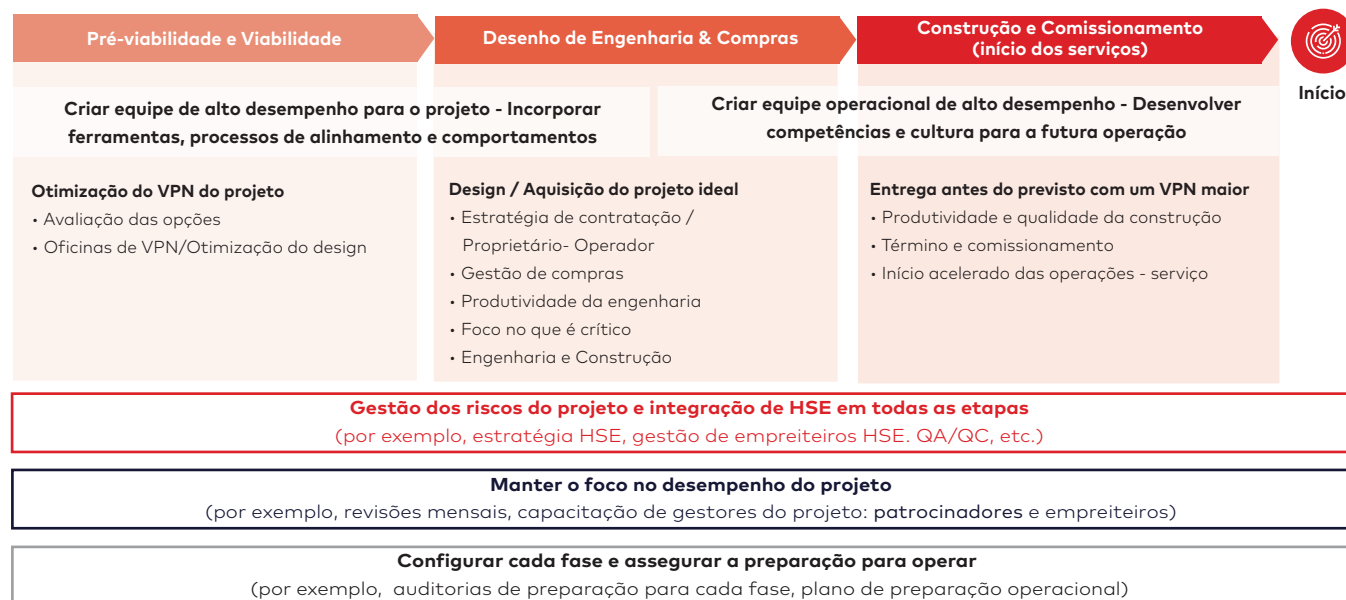
A experiência mostra que uma abordagem proativa e um papel relevante do patrocinador são essenciais para que os projetos de capital sejam bem-sucedidos na entrega, na execução e na transição para a operação.

Reforçando esse ponto, podem ser listados os principais fatores de sucesso em um projeto de capital que devem ser considerados desde o início e ao longo das fases de execução:

FEL – Front End Loading – Avançar para a próxima fase após aprovação da anterior	Gestão proativa de segurança desde os estágios iniciais
Estratégia e gestão de empreiteiros - alianças e JV	Gestão de pessoas, recrutamento e gestão de equipes
Confirmação prévia da tecnologia que vai ser usada no projeto	Decisões orientadas por dados e alinhamento organizacional
Integração operacional e funcional proativa desde os estágios iniciais	Minimização de investimentos sem valor agregado

A gestão de segurança deve ser considerada desde a concepção dos ativos e nas definições de pré-viabilidade e viabilidade do projeto, conforme mostra a figura a seguir. A integração da gestão de segurança nas etapas iniciais do projeto diminui a probabilidade de eventos indesejados ou a necessidade de gerar mudanças em alguma variável relevante do projeto, podendo causar um aumento dos custos, recursos ou prazos de execução:

Reduzir riscos e melhorar o desempenho ao longo do projeto



Em que consiste um processo de avaliação da gestão de segurança em projetos de capital?

Um processo de avaliação de projetos de capital deve ter como objetivo compreender o grau de maturidade da gestão de segurança - como a gestão de segurança está integrada ao projeto, com que profundidade e regularidade os riscos de processo estão sendo analisados e como a gestão do projeto está preparando sua entrega. O processo de avaliação deve considerar, pelo menos, cinco áreas com diferentes ênfases, dependendo da fase da execução do projeto a ser avaliada:

I. LIDERANÇA E CULTURA: Fortalecer o papel, os valores e comportamentos e as práticas de liderança para promover uma cultura de excelência em segurança e impulsionar melhorias contínuas ao longo do projeto, da entrega e da operação.

II. GESTÃO DA SEGURANÇA DOS PROCESSOS: Garantir o design e a implementação efetivos dos requisitos de gestão de segurança dos processos relevantes para a preparação do comissionamento durante o ciclo do projeto.

III. GESTÃO DE SEGURANÇA DOS EMPREITEIROS: Fortalecer as regras e as práticas de gestão de segurança dos empreiteiros para evitar incidentes tanto na fase de execução quanto da entrega e, em seguida, da operação e da manutenção dos ativos e dos equipamentos críticos.

IV. DISPOSIÇÃO ORGANIZACIONAL PARA OPERAR: Protocolo de avaliação abrangente da operacionalidade do projeto para o comissionamento, por meio do qual se deve uma visão abrangente de cinco aspectos-chave para assegurar uma transição tranquila para a operação.

a. Preparação organizacional: Objetivos e prioridades dos negócios, liderança de projetos e plano organizacional, programa de trabalho integrado, comunicação, planejamento do comissionamento.

b. Preparação de pessoas: Equipe necessária, cultura (Segurança, Operação), capacidade técnica, treinamento e desenvolvimento, integração dos turnos com operadores, transporte e rotas.

c. Preparação ambiental e em segurança: Saúde e segurança dos funcionários e empreiteiros, análise dos riscos de processos, plano de controle e resposta a emergências, desenvolvimento de políticas ambientais, revisão da gestão ambiental, implantação e operação: sistemas e procedimentos ambientais, ações preventivas e corretivas.

d. Preparação operacional: Planejamento das operações, procedimentos e instruções operacionais, gestão da garantia de qualidade, gestão de suprimentos, tecnologia de processos, suprimentos e matéria-prima, preparação para o comissionamento.

e. Preparação das instalações: Equipamentos, gestão de mudanças, rotação de equipamentos, comissionamento.

V. MANUTENÇÃO E CONFIABILIDADE:

Assegurar a implementação de protocolos de manutenção de equipamentos críticos e instalações, bem como a incorporação e o monitoramento de aspectos e normas de segurança.

Um programa de avaliação capaz de captar o estado de cada uma dessas variáveis permitirá conhecer e compreender a maturidade organizacional do projeto em termos de gestão de segurança. Esse programa de avaliação, como dissemos, deve ser ajustado à fase de execução de forma a identificar pontos fortes e boas práticas, bem como as lacunas e áreas de oportunidade que permitam incrementar a integração da gestão de segurança e melhorar a preparação para alcançar ótimos resultados financeiros, comerciais e operacionais.

O programa de avaliação deve ser executado com os três componentes que a dss⁺ normalmente usa:

1. Revisão e análise da documentação existente: especificações do projeto, estratégia e gestão dos principais empreiteiros e também por especialidade, programas de indução e treinamento, sistema de gestão da segurança, análise de incidentes, gestão de mudanças, etc.
2. Entrevistas com as equipes-chave tanto dos **patrocinadores** quanto dos empreiteiros principais e especializados, cobrindo diferentes níveis hierárquicos para obter uma visão transversal do cenário atual.
3. Visitas em campo e participação nos rituais do projeto como POD - POW (planejamento diário ou semanal das atividades). Diálogos com gerentes de campo tanto dos **patrocinadores** quanto dos empreiteiros.

O programa de avaliação, além de dar clareza sobre o estado atual de maturidade da gestão de segurança do projeto, deve identificar ações para serem desenvolvidas e colocadas em prática no curto, médio e longo prazo e assim garantir a execução dentro do prazo e do orçamento e melhorar a entrega dos ativos para a operação.

A dss⁺ possui metodologia e experiência para realizar programas de avaliação nas diferentes fases e propor aos donos e partes interessadas um roteiro de melhoria para a gestão do projeto de forma colaborar com a execução dentro do prazo e do orçamento e garantir a entrega eficiente do projeto de capital para a área operacional.

Para obter mais informações, visite www.consultdss.com.br.





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

