

Priorizar produção ou
manutenção & confiabilidade
– uma falsa dicotomia



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Ponto de Vista

Petróleo e Gás | Energia | Manufatura | Processos Gestão Integrada de Riscos

À medida que se adaptam à imprevisibilidade e a tempos econômicos mais difíceis, as organizações também precisam aproveitar as oportunidades de negócios de forma rápida e decisiva. Para muitas delas, é intuitivo priorizar a produção durante condições de mercado favoráveis e explorar oportunidades inesperadas, mas acabam negligenciando ações de Manutenção e Confiabilidade no curto prazo. Em geral, essa estratégia resulta em riscos aumentados de segurança e confiabilidade com efeitos indiretos de longo prazo que podem afetar a vida útil dos equipamentos.

No entanto, vemos muitas vezes que o foco na produção em detrimento da Manutenção & Confiabilidade (M&R, na sigla em inglês) pode criar uma falsa dicotomia que afeta negativamente as operações no longo prazo. Decisões na área de produção que impõem desvios descontrolados aos programas de M&R geralmente resultam em impactos negativos na segurança, no ambiente, na qualidade e no desempenho operacional das fábricas, prejudicando a agilidade futura dos negócios e aumentando os riscos operacionais.

Adotar um programa de M&R baseado em riscos garante desempenho equilibrado entre todos os objetivos estratégicos.

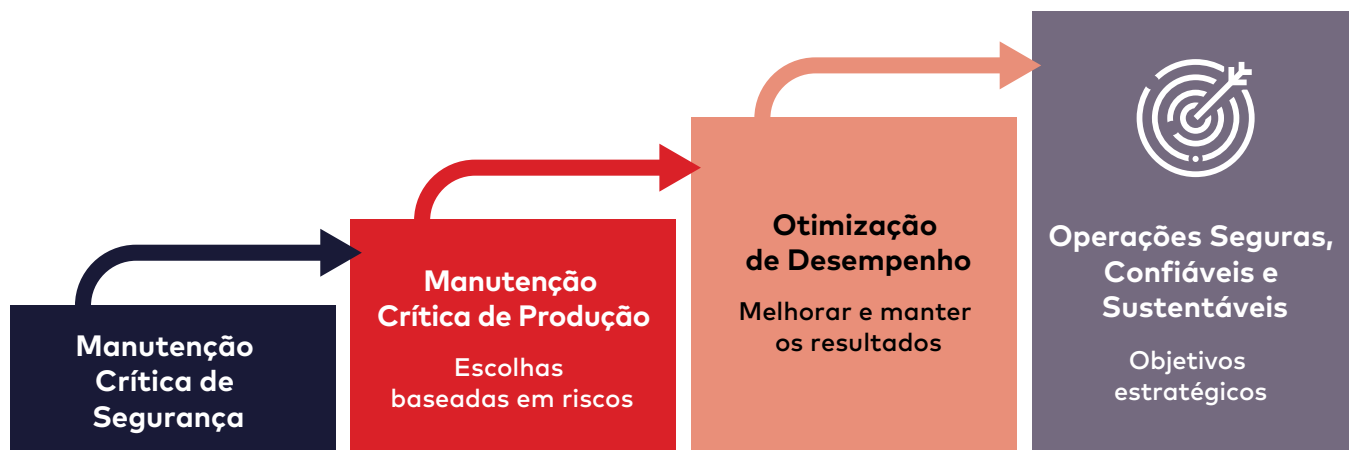
Usando uma abordagem baseada em riscos para programas de M&R para equilibrar os objetivos de segurança, operacionais e de confiabilidade

Um programa de M&R baseado em riscos é uma estratégia eficaz e uma importante prática: como estratégia, protege ativos operacionais e as equipes contra riscos de segurança/processos e, como prática, garante que os equipamentos atendam ou excedam o desempenho de produção nominal durante a vida operacional.

Adotar um programa de M&R baseado em riscos garante desempenho equilibrado entre todos os objetivos estratégicos, como operação segura e confiável, períodos de inatividade menores, planejados ou não, prolongamento da vida útil dos ativos, baixo custo de gestão de ativos, custo reduzido da produção, maior volume de produção e extensão do tempo de atividade dos ativos.

Isso pode ser alcançado definindo claramente ações de M&R estratégicas e prioritárias que imponham restrições ao tempo de atividade, como requisitos regulatórios e de segurança. Também é preciso priorizar essas ações para mitigar riscos não qualificados e desproporcionais. Além disso, ao implementar um programa bem estruturado que priorize tarefas de segurança não críticas com base em riscos, é possível encontrar um equilíbrio entre atender às necessidades de M&R e atingir outros objetivos de negócios. Essa abordagem não apenas ajuda a garantir condições seguras e confiáveis, mas também permite otimizar recursos e maximizar o retorno sobre os investimentos.





Programa de Manutenção & Confiabilidade

Hierarquia de M&R para otimizar a eficácia geral dos equipamentos

Um programa de M&R bem definido se baseia em uma combinação de i) pré-requisitos de manutenção crítica de segurança, ii) escolhas baseadas em riscos e iii) tarefas de baixo risco com flexibilidade operacional por meio das quais os líderes podem escolher entre riscos e oportunidades com confiança.

Considerando os enormes benefícios que um programa de M&R baseado em riscos pode gerar para uma organização, por que tantas ainda têm dificuldade para manter tal estratégia de forma eficaz?

A liderança tem um papel fundamental para garantir que programas M&R baseados em riscos sejam implementados estrategicamente.

Nossa experiência indica que uma das principais razões é que os objetivos de tal abordagem apresentam fatores conflitantes que precisam ser bem compreendidos e abordados com estratégia. Para citar um exemplo, mais confiabilidade pode exigir mais manutenção, levando a períodos maiores de inatividade planejada e níveis menores de produção. É aqui que a liderança tem um papel fundamental para garantir que programas baseados em riscos sejam implementados estrategicamente. A liderança precisa tomar decisões estratégicas para eventualmente comprometer a produção no curto prazo, mas garantir níveis maiores de produção sustentáveis no longo prazo.

Dúvidas no programa de M&R podem gerar resistência às ações e prioridades, mesmo que sejam críticas para segurança ou operações.

O desafio da liderança em programas de M&R baseados em riscos

O desafio para que a liderança apoie a execução de M&R baseada em riscos reside nos baixos níveis de confiança no fundamento e no design do programa. Muitas vezes, tais dúvidas geram resistência às ações e prioridades de M&R, mesmo quando identificadas nos programas como críticas para segurança ou operações. Essa atitude pode resultar em variações não qualificadas na execução do programa que afetam negativamente os objetivos de negócios. Para superar esse desafio, são necessárias estratégia e abordagem da liderança: primeiro, criar confiança no programa de M&R e, em segundo lugar, ter compromisso total da liderança por trás do programa, especialmente na execução das ações essenciais, como manutenção crítica de segurança.

Um programa de M&R robusto e baseado em riscos pode servir como uma sólida alavanca estratégica quando os líderes precisarem considerar decisões compensatórias em relação à produção, risco de perda de capital ou adiamento de despesas de tarefas de manutenção atrasadas. Ao reconhecer a necessidade de um programa robusto de M&R baseado em riscos, quaisquer dúvidas sobre a justificativa técnica do programa devem ser contestadas na fase de projeto, a fim de aumentar a confiança e o comprometimento da liderança com o programa.



Um programa de M&R implementado com eficácia ajuda a liderança a evitar riscos à segurança e à conformidade regulatória e, ao mesmo tempo, impulsionar melhorias sustentáveis para os negócios.

Em resumo, acreditamos que existe uma falsa dicotomia entre priorizar a produção em detrimento da M&R. Manter essas duas alavancas de prioridades operacionais em oposição pode gerar impactos negativos consideráveis nas operações sustentáveis de longo prazo. Uma abordagem baseada em riscos para programas de M&R pode equilibrar e integrar segurança, confiabilidade e objetivos operacionais. Isso é alcançado definindo e priorizando ações de manutenção críticas para segurança ou críticas para produção e, ao mesmo tempo, implementando um programa que considera os níveis de riscos das ações não críticas de segurança.

Muitas organizações têm dificuldade para manter um programa de M&R baseado em riscos por conta de objetivos conflitantes e baixa confiança no design do programa, por isso é necessário contar com uma liderança forte que invista em um programa de alta confiança e orientado por resultados e que se comprometa com ações essenciais, como a manutenção crítica para segurança. Um programa de M&R implementado com eficácia ajuda a liderança a evitar riscos à segurança e à conformidade regulatória e, ao mesmo tempo, impulsionar melhorias sustentáveis para os negócios.

Autores



Ehsan Akhavan

Diretor e Chefe do setor de Petróleo e Gás para EMEA

Ehsan.Akhavan@consultdss.com



Ramez Haddadin

Chefe de Excelência Operacional

Ramez.Haddadin@consultdss.com



Willem Nel

Especialista em Manutenção & Confiabilidade,
Gestão de Riscos Operacionais

Willem.Nel@consultdss.com



Sobre a dss⁺

A dss⁺ é líder na prestação de serviços de consultoria em gestão de operações com o propósito de salvar vidas e garantir um futuro sustentável. Ajuda empresas a desenvolver capacidades organizacionais e humanas, gerenciar riscos, aprimorar operações, atingir metas de sustentabilidade e operar com mais responsabilidade.

Saiba mais em 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