

Fevereiro de 2005

JGA

SEGURANÇA
OPERACIONAL

SEGURANÇA



OPERACIONAL



Já está em vigor o programa que cuidará especificamente de identificar, avaliar e tratar os riscos das operações da Usina de Ouro Branco, prevenindo danos aos processos. Isso significa que a Empresa terá mais um aliado para “cercar” os riscos de acidentes que rondam qualquer operação produtiva. A Segurança Operacional complementa o programa Segurança Total, e a meta é assegurar o acidente zero nas operações da Gerdau Açominas.

Segurança Operacional

JGA

O pilar que faltava

Segurança Operacional vai atuar na prevenção de falhas operacionais nos equipamentos da Usina; medida faz parte do PLP

Programa atende aos Objetivos estratégicos do Planejamento de Longo Prazo (PLP).

Você pode imaginar as conseqüências para a Gerdau Açominas se um dos equipamentos da Usina de Ouro Branco falhar. A produção ficaria comprometida, afetando a relação com clientes, o cálculo da apólice de seguros, a lucratividade e o clima no ambiente de trabalho. Além disso, um acidente mais grave poderia fazer vítimas ou causar danos ao meio ambiente.

Para afastar a possibilidade de um contratempo como esse, a Gerdau Açominas lançou, em fevereiro, o programa Segurança Operacional, braço do “Segurança Total. Acidente Zero. Saúde 10”, voltado especificamente para a segurança dos equipamentos e processos. O programa vem sendo elaborado desde 2003, por uma equipe especialmente designada, o **time de Segurança Operacional**. O grupo desenvolveu a metodologia e coordenou a realização de um piloto no ano passado.

A experiência está sendo estendida a toda a Usina a partir deste ano. “A segurança ocupacional está consolidada há muito tempo na Empresa. Faltava realizar um estudo dos riscos dos processos e equipamentos”, afirma o engenheiro de Manutenção **Sergio Rubens Cezar**, integrante do time Funcional, reforçando o caráter complementar do programa.

Focado nos equipamentos, o Segurança Operacional tem como objetivo identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos operacionais dos processos produtivos da Usina. Com isso, espera-se prevenir os conseqüentes impactos em relação a pessoas, meio ambiente e finanças. “Os riscos operacionais

Carlos Alberto Pereira



Plínio, Portugal, Sergio e Guilherme formam o time Funcional, que desenvolveu o programa

2

Três em um

O time de Segurança Operacional é dividido em três grupos: os times Gerencial, Funcional e Interfuncional, que trabalham de forma integrada. A equipe Gerencial, formada por gerentes de diversas áreas, definiu as diretrizes básicas do programa. Fundamentado nelas, o time Funcional - composto por engenheiros especializados nas áreas elétrica, mecânica e preditiva - desenvolveu a metodologia Gerdau Açominas de gerenciamento de riscos, aplicável a toda a planta de Ouro Branco.

O grupo Funcional é também responsável pela capacitação de multiplicadores e pela avaliação do sistema nas áreas produtivas. Nesta tarefa, conta com o apoio do time Interfuncional, que reúne representantes de todas as gerências operacionais.

Para o integrante do time Funcional Sergio Rubens Cezar, a composição multidisciplinar possibilita uma visão mais abrangente dos processos analisados. “Os diferentes pontos de vista enriquecem a análise, e essa troca incrementa o conhecimento tecnológico da Empresa”, comenta.

A função da equipe Interfuncional é coordenar as atividades nas áreas, desde a detecção até o monitoramento dos riscos. Os membros do grupo participaram de um treinamento para ajudá-los a disseminar a metodologia e garantir que a segurança operacional seja efetivada no dia-a-dia.

O gerente de Engenharia Operacional e Utilidades, **Guilherme Barros**, que coordena a implantação do programa, enfatiza que os gerentes das áreas operacionais, assessorados por suas equipes, são os responsáveis pela implantação do programa e da gestão dos riscos em suas áreas: “A responsabilidade pela gestão do risco é de quem trabalha diretamente com o processo. O time Funcional presta um apoio a esses gestores”, ressalta.

são inerentes ao processo, mas devemos identificá-los e tratá-los. Não vamos ignorá-los e torcer para que não se transformem em acidentes, vamos agir”, explica o engenheiro de Manutenção **Roberto Portugal Duarte**.

PLP

Para desenvolver a metodologia, o time Funcional dedicou-se à análise de normas de gerenciamento de riscos e visitas técnicas a outras indústrias. “Baseamos nosso trabalho na norma internacional Australiana/Neozelandesa 4360, conhecida como Gerenciamento de Risco, mas procuramos respeitar as particularidades da Usina”, explica Sergio Rubens. “A orientação da norma é identificar em quais valores a empresa acredita. Foram os acionistas que determinaram o que é aceitável e o que é pouco significativo para criarmos as Matrizes de Aceitação e Tratamento de Riscos e Acidentes”, completa.

O Segurança Operacional está alinhado aos objetivos descritos no Mapa Estratégico da Gerdau Açominas, referentes ao Plane-

jamento de Longo Prazo (PLP). Afinal, a concepção do programa está assinalada no Mapa, na perspectiva Processos, com o objetivo estratégico *Garantir a segurança operacional dos equipamentos*.

Na perspectiva Financeira, o programa contribui para a redução de custos e despesas gerados por falhas, e influi positivamente na negociação dos preços da apólice de riscos operacionais (*veja matéria à página 6*). Por sua vez, quanto maior a redução das falhas, maior a estabilidade operacional do processo produtivo, o que vai ao encontro do objetivo *Garantir a estabilidade operacional com ganhos de produtividade*, também presente na perspectiva Processos.

O gerenciamento dos riscos evita, ainda, a ocorrência de acidentes com equipamentos que afetem pessoas ou o meio ambiente, de acordo com os objetivos *Buscar continuamente a segurança total das pessoas*, na perspectiva Pessoas, Aprendizado e Crescimento, e *Atender as necessidades ambientais dentro dos princípios da eco-eficiência*, dentro da perspectiva Processos.



Reunião do time Interfuncional: os integrantes são capacitados para disseminar a metodologia

Carlos Alberto Pereira

Segurança Operacional

JGA

Pontuação determina riscos relevantes

Carlos Alberto Pereira



Manoel Vitor: "Queremos criar uma cultura de Segurança Operacional, pois a gestão de riscos é responsabilidade de todos"

Como um detetive à procura de pistas aparentemente invisíveis, os empregados da Gerdau Açominas também vão se munir de lupa para rastrear os riscos escondidos nos equipamentos e processos das áreas em que trabalham. Trata-se de uma metáfora, é claro, mas a lupa foi escolhida como símbolo do programa Segurança Operacional porque o objetivo é mapear e controlar os riscos existentes na Usina de Ouro Branco, sem deixar nenhum de fora.

Para ter os riscos sob controle, foi desenvolvido um sistema de identificação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos, o Programa Segurança Operacional. Apoiado em duas ferramentas principais - a APR, sigla para Análise Preliminar de Risco, e a Matriz de Aceitação e Tratamento -, o método determina os riscos relevantes. Ou seja, aqueles presentes nos processos críticos, que podem causar maior impacto às finanças da Empresa, aos empregados, ao meio ambiente e à comunidade.

A APR é utilizada para identificar e analisar o risco, cujo grau é definido pelo produto das variáveis "probabilidade de ocorrência" e "gravidade das consequências". Realizada por meio de um sistema de pontos, a classificação permite priorizar ações. "A análise de

riscos esbarrava na subjetividade dos avaliadores. Introduzimos a pontuação para torná-la mais precisa", afirma o engenheiro de Manutenção Sergio Rubens Cezar.

Em seguida, o risco é enquadrado na Matriz de Aceitação e Tratamento. Por ela é possível descobrir o que o risco representa para a Empresa, e, principalmente, qual o tipo de tratamento indicado: eliminação, redução da frequência ou da gravidade, ou absorção.

Processo contínuo

Com o tratamento definido, é hora de preparar e implementar um plano de ação específico contra o risco. Se ele for expressivo, é elaborado um plano de contingência, que estabelece alternativas para viabilizar a continuidade da produção em caso de falha.

A Gestão de Risco é um processo contínuo, que funciona com o auxílio da ferramenta PDCA, por isso, está previsto o monitoramento. Ele será realizado por meio de um Sistema de Informações que possibilitará a reavaliação dos riscos cadastrados e consultas aos planos de ação e contingência, promovendo trocas entre todas as áreas da Empresa.



Segurança Operacional

Sistema é testado e aprovado

Em outubro de 2004, a Gerência de Alto-forno recebeu uma missão: testar a metodologia de identificação, avaliação e tratamento de riscos, desenvolvida para o programa Segurança Operacional. A área foi escolhida porque, junto com a Aciaria e a Coqueria, concentra os maiores processos produtivos da Usina.

Baseado no formulário da APR, um grupo ficou responsável por mapear os processos e identificar aqueles considerados críticos.

Para o técnico de processos da Redução, **Luiz Cláudio Moura do Valle**, participante do grupo, a experiência foi um aprendizado. “Desconhecíamos a metodologia, mas superamos a dificuldade inicial e, com a ajuda do formulário, que permite unificar a análise, o trabalho deslanchou”, relata.

O piloto foi bem-sucedido e propiciou alguns ajustes na proposta. Os formulários foram adaptados à cultura da Empresa, e a profundidade na análise foi adequada. “Não é preciso se perder em detalhes, o ponto ótimo consiste em detectar o que é realmente significativo”, comenta o engenheiro de Manutenção Sergio Rubens Cezar, integrante do time Funcional, que desenvolveu a metodologia.

A aplicação do método também ajudou a elaborar o material de treinamento para o time Interfuncional e equipes de área. “Pelas dúvidas levantadas,

percebemos o que precisava ser mais trabalhado, como o conceito de risco”, exemplifica o engenheiro de Manutenção **Plínio Santos Lawinsky**, outro integrante do time Funcional.

Carlos Alberto Pereira



O projeto-piloto do Programa teve suas atividades efetuadas no Alto-forno

Programa evita despesas e perdas extraordinárias

Fotos: Carlos Alberto Pereira



Para Vania, a implantação do Segurança Operacional protege o patrimônio da Empresa, reduzindo a possibilidade de acontecer acidentes



Renner: "O Programa aumenta a confiabilidade da Gerdaul Açominas no mercado"

Apesar do nome, o Segurança Operacional não envolve exclusivamente as áreas produtivas da Gerdaul Açominas. Outra grande interessada no sucesso do programa é a Gerência de Finanças. Do ponto de vista financeiro, a gestão de riscos visa a reduzir despesas e perdas extraordinárias - como gastos com recuperação de equipamentos e indenizações e perdas de produção e mercado. Além disso, exerce impacto direto sobre uma conta prevista no orçamento anual da Empresa: a da seguradora.

O patrimônio da Usina de Ouro Branco é protegido por uma apólice de riscos operacionais. Trata-se de uma garantia contra perdas materiais e lucros cessantes (que seriam obtidos caso não acontecesse um acidente), explica a gerente de Finanças, **Vania Aroeira de Assis Almeida**. "Os acionistas abrem mão de parte dos dividendos para contratar o serviço, mas o ideal é que ele não seja usado. Não há seguro que cubra danos à imagem da Empresa nem a queda das ações", diz.

Em caso de acidente, a seguradora cobre os prejuízos que excederem a franquia contratada, referentes tanto ao reparo ou à aquisição de equipamentos quanto ao lucro cessante. Mas a Empresa tem que arcar com a franquia, estabelecida anualmente junto à seguradora, com base no histórico de acidentes e em fatores de mercado. A gestão de riscos reduz a possibilidade de acontecer um acidente e, por isso, interessa às duas partes.

"Um programa como o Segurança Operacional aumenta a confiabilidade da Empresa. Ela é bem avaliada pelo mercado segurador e

pode negociar condições melhores para o seguro, como custo e franquias mais baixos", explica o analista de Seguros **Renner Andreata da Cruz**, integrante do time Interfuncional. Com o programa, a equipe de Finanças também pode estabelecer uma cobertura mais adequada, além de priorizar investimentos para diminuir os riscos.

Economia

A renovação do contrato de apólice de riscos operacionais é feita anualmente. Na Gerdaul Açominas, as negociações acontecem em abril. No final de 2004, uma equipe de inspetores visitou a Empresa para checar as instalações, a administração e o gerenciamento de risco. Com base nisso, preparou um relatório que servirá de base aos seguradores na elaboração da proposta deste ano. De acordo com a Sogerix, empresa inglesa responsável pelo relatório, em 2004 a Gerdaul Açominas evoluiu da classificação "na média" para "acima da média".

De acordo com o diretor de Finanças da Gerdaul Açominas, **Luiz Augusto Polacchini**, desde que o Segurança Operacional começou a ser implantado na Empresa, o preço da apólice diminuiu 20%, em 2003, e 13,5%, no ano passado. "A expectativa é de que a redução seja acentuada, e a cobertura ampliada, com a ampliação do programa para toda a Usina", afirma. Para Polacchini, o Programa é a melhor maneira de gerenciar riscos, "uma vez que assegura a boa forma operacional da Empresa, o bom estado do capital investido pelo acionista e a vida das pessoas".

JGA

Segurança Operacional

Dada a largada para minimizar riscos operacionais na Usina

Carlos Alberto Pereira

O lançamento do Programa de Segurança Operacional, no dia 23 de fevereiro, lotou o auditório do CPD, na Usina de Ouro Branco. A abertura do evento foi feita pelo vice-presidente do Comitê Executivo do Grupo Gerdau, **Cláudio Gerdau Johannpeter**, que destacou a importância do Programa para os resultados do Grupo. Segundo ele, a iniciativa possibilitará à Gerdau Açominas garantir a segurança das pessoas e o pronto atendimento aos clientes. “Para que tenhamos sucesso em todos os investimentos feitos na Gerdau Açominas, é importante a existência de um programa robusto de Segurança Operacional. Ele irá minimizar riscos e qualquer possibilidade de acidente, tanto com os equipamentos em operação quanto com os que estão sendo implantados em função da expansão”, afirma.

Vantagens

O detalhamento do Segurança Operacional foi feito pelo diretor Industrial, **Manoel Vitor de Mendonça Filho**, que assinalou a inserção desse programa no "Segurança Total Acidente Zero Saúde 10", integrando a segurança dos equi-



O vice-presidente do Comitê Executivo do Grupo, Cláudio Gerdau, participou do lançamento do Programa

pamentos com a das pessoas. “Trabalhando nesse sentido, teremos um desenvolvimento sustentável, podendo atender à comunidade e garantir o lucro esperado pelos acionistas”. Vitor explicou que, com a aplicação das ferramentas do Programa aos processos mais críticos, será possível identificar e bloquear riscos do processo de produção atual, assegurando a entrega nos prazos e a conformidade com a legislação ambiental.



Meta é zerar acidentes graves até 2007

A administração de riscos aumenta a competitividade das empresas.

A abrangência é justamente o ponto forte do programa de Segurança Operacional. Se aplicada corretamente, a metodologia resulta em ganhos para os equipamentos, as pessoas e o meio ambiente. “Queremos que ele ‘entre no sangue’ dos empregados, o objetivo é criar uma cultura de segurança operacional”, enfatizou o diretor Industrial, Manoel Vitor.

Guilherme Barros, gerente de Engenharia Operacional e Utilidades e coordenador de implantação do programa, destacou que a Segurança Operacional vem trazer aos gestores de processos uma metodologia que vai ajudar a identificar os riscos existentes, analisá-los e

tratá-los de uma forma proativa. Ele reforçou a importância de o programa estar cumprindo uma meta muito clara no Mapa Estratégico da Empresa, que é garantir a segurança operacional dos equipamentos.

O lançamento do programa também contou com as explicações do consultor **Francesco de Cicco**, responsável pela adaptação para o português da norma Australiana/Neozelandesa 4360, utilizada pela Gerda Aço Minas no Segurança Operacional. “É importante existir um padrão normativo, para fazer com que todos tenham a mesma visão e, principalmente, falem a mesma língua quando o assunto é gestão de riscos”, diz.

Segundo ele, ao longo dos últimos dez anos, um produto de alta qualidade e baixo preço era o grande diferencial de competitividade das empresas. Atualmente, no entanto, em função da globalização, o nível de qualidade dos produtos ficou parecido. “Hoje o grande diferencial está nas empresas que podem administrar adequadamente seus riscos, para maximizar oportunidades de ganho e reduzir suas perdas, despesas e os problemas ambientais e de segurança dos seus trabalhadores”, destacou.

Os próximos passos para a consolidação da Segurança Operacional serão a realização de auditoria interna e externa em todas as gerências. A meta da empresa é zerar, até 2007, os acidentes de consequências graves e catastróficas.

Carlos Alberto Pereira



O consultor Francesco de Cicco: norma faz com que todos falem a mesma língua