

O papel dos Altos Executivos no Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional



Mai de 2016

Este documento foi elaborado pelo *Safety Management International Collaboration Group* (SM ICG). O propósito do SM ICG é promover o entendimento comum dos princípios e requisitos do Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO ou, em inglês, SMS) e do Programa de Segurança Operacional do Estado (PSO ou, em inglês, SSP), facilitando suas aplicações na comunidade internacional de aviação civil. Neste documento, o termo “organização” se refere aos provedores de produtos ou serviços aeronáuticos, operadores, empresas, bem como às organizações industriais de aviação civil; o termo “autoridade” se refere à autoridade reguladora, autoridade de aviação civil, autoridade nacional de aviação civil, e a qualquer outra entidade governamental com responsabilidade de supervisão.

Os integrantes principais do SM ICG incluem a *Agencia Estatal de Seguridad Aérea* da Espanha, a Agência Nacional de Aviação Civil do Brasil (ANAC), a autoridade de aviação civil da Holanda (CAA NL), a autoridade de aviação civil da Nova Zelândia, a autoridade de aviação civil de Singapura (CAAS), o *Civil Aviation Safety Authority* da Austrália (CASA), a *Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC)* da França, o *Ente Nazionale per l'Aviazione Civile* (ENAC) da Itália, a European Aviation Safety Agency (EASA), o *Federal Office of Civil Aviation* (FOCA) da Suíça, o *Finnish Transport Safety Agency* (Trafi), o *Irish Aviation Authority* (IAA), o *Japan Civil Aviation Bureau* (JCAB), o *United States Federal Aviation Administration* (FAA) *Aviation Safety Organization*, o *Transport Canada Civil Aviation* (TCCA) e a autoridade de aviação civil do Reino (UK CAA). Adicionalmente, são observadores do grupo, o *Civil Aviation Department of Hong Kong* (CAD HK), a Organização Internacional de Aviação Civil (ICAO), e o *United Arab Emirates General Civil Aviation Authority* (UAE GCAA).

Membros do SM ICG:

- Colaborar em tópicos de interesse comum relacionados ao SGSO e PSOE
- Compartilhar lições aprendidas
- Encorajar o desenvolvimento harmonizado do SGSO/SSP
- Compartilhar produtos com a comunidade de aviação civil
- Colaborar com organizações internacionais de aviação civil, como a ICAO e autoridades de aviação civil que tenham implementado ou estejam implementando o SGSO/SSP

Para maiores informações relacionadas ao SM ICG, por favor entre em contato:

Regine Hamelijnc

EASA

+49 221 8999 000

regine.hamelijnc@easa.europa.eu

Jacqueline Booth

TCCA

(613) 952-7974

jacqueline.booth@tc.gc.ca

Amer M. Younossi

FAA, Aviation Safety

(202) 267-5164

Amer.M.Younossi@faa.gov

Igor Penna

ANAC

+55 613 3144 826

igor.penna@anac.gov.br

Mike Hutchinson

CASA

+03 9518 2774

Mike.Hutchinson@casa.gov.au

Os produtos do SM ICG são encontrados no SKYbrary, no seguinte endereço eletrônico:
<http://bit.ly/SMICG>

Para obter uma versão editável deste documento, entre em contato através do e-mail:
smicg.share@gmail.com.

Introdução

Caro Executivo,

Espero que você tire um tempo para ler este documento, pois ele não é só mais um conjunto de clichês sobre processos. Ele explica o seu papel em uma abordagem sistemática sobre a gestão dos riscos à segurança operacional, que tornará sua companhia mais competitiva, mais resiliente e mudará fundamentalmente o relacionamento de sua empresa com seu regulador.

Cada passo que sua organização dê nesse sentido a tornará mais segura e mais competitiva. É possível que o sistema de gerenciamento da segurança operacional identifique algum problema que, se não fosse corrigido, poderia acabar com a sua empresa, mas essa não é sua principal vantagem. Esse mesmo SGSO identificará, constantemente, os milhares de pequenos problemas que atrapalham suas operações, destroem sua eficiência e impactam de forma prejudicial o equilíbrio dos negócios.

Mas essa não é a única razão pela qual os executivos precisam dar todo o seu apoio ao SGSO de suas organizações. Eles precisam tomar a ponta dessa iniciativa porque esse é o único jeito pelo qual o SGSO pode se tornar parte integrante da cultura da empresa, e evitar ser percebido como mais um modismo gerencial. Toda a organização precisa confiar integralmente no processo e reconhecer que esse é o único jeito de diminuir os riscos de acidentes, de forma confiável.

Há quem se amedronte de iniciar o SGSO porque ele não é um pacote pronto, um dispositivo em que basta girar a chave e sair usando. Para ser realmente efetivo, ele tem de ser um fruto da própria cultura de sua empresa, se beneficiando dos pontos positivos já existentes, e vá além deles, empurrando a própria personalidade operacional da firma para um nível mais elevado, com esses elementos positivos mais profundamente enraizados. Esse é o modo pelo qual o SGSO se torna efetivo e duradouro.

Migrar para o Gerenciamento da Segurança Operacional faz todo sentido negocial, mas exige a sua liderança. Por favor, tome um tempinho para ler mais a respeito.



William R. Voss

President and CEO

Flight Safety Foundation

O que é um sistema de gerenciamento da segurança operacional?

Na aviação, existe uma interpretação errônea sobre qual o setor responsável, em uma organização, pela Segurança Operacional. Muitos acreditam, por tradição, que a segurança pertence e é estabelecida na cabine de comando, no pátio, ou no hangar. É difícil se posicionar contra o fato de que decisões falhas e comportamentos inadequados na área de segurança se tornam evidentes nas operações de linha, na produção e na manutenção, mas a quem deve ser atribuída a responsabilidade sobre a segurança operacional? A que setor da empresa a segurança operacional “pertence”?

Nos últimos anos, tem se firmado na aviação uma abordagem que põe a responsabilidade sobre a segurança operacional direto no colo dos Altos executivos. São eles que avaliam os riscos frente à viabilidade financeira, e que definem as prioridades e alocam os recursos. E, mais importante, é nas funções gerenciais que a Cultura de Segurança Operacional da organização é estabelecida.

Dentre os objetivos que as empresas buscam, quaisquer sejam os serviços a que se dediquem, a Segurança Operacional deve ser uma prioridade. De um ponto de vista prático, o gerenciamento da segurança operacional faz sentido, e de um ponto de vista moral e legal, é um dever. Para a Alta Administração, zelar pela segurança é um papel de importância vital.

Gerenciar a Segurança Operacional faz muito sentido para o empresário, e muitas das boas práticas de Segurança também são boas para a efetividade da operação e para o gerenciamento dos riscos do negócio. Sistemas de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO) dão aos gerentes da aviação, e ao seu pessoal, um meio para gerenciá-la. Especificamente, o SGSO dá um conjunto coerente de crenças, de práticas sistematizadas e procedimentos integrados para o monitoramento e a mitigação dos riscos à Segurança Operacional.

Definindo o Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional - SGSO

Um SGSO é uma abordagem empresarial à Segurança. É um modo sistemático e proativo de gerenciar os riscos. Como em todos os sistemas de gestão, o SGSO tem provisões para a definição de metas, planejamento e medição do desempenho. Um SGSO se entrelaça no próprio tecido da organização. Ele se torna parte da cultura, e se incorpora ao modo pelo qual as pessoas fazem seus trabalhos ¹.

Estrutura de um Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional

A estrutura universalmente aceita, contendo os requerimentos mínimos para o estabelecimento de um SGSO, possui quatro componentes principais, com um total de doze elementos. Essa estrutura é aplicada a qualquer ramo da aviação. Os quatro componentes principais são:

Política e Objetivos

Gerenciamento de Riscos à Segurança Operacional

Garantia da Segurança Operacional

Promoção da Segurança Operacional

Também é importante reconhecer o impacto da cultura de segurança operacional na efetividade do SGSO.

O que o SGSO é - na prática

Gerenciar a Segurança Operacional é, de fato, gerenciar os riscos à segurança, ou seja, tentar impedir que coisas ruins aconteçam, ou, se algo der errado, ou passar despercebido pelos controles existentes, tentar minimizar as consequências do evento.

O gerenciamento da segurança operacional envolve aceitar o fato de que coisas darão errado, e de controlar os riscos, de modo reativo, proativo e preditivo, mantendo-os em um nível aceitável.

Ele o ajuda a prever riscos potenciais, a tomar ações apropriadas e a medir

¹

Transport Canada TP 13739 E (04/2001)

quão bem essas ações de controle do risco estejam funcionando. Ele pode fornecer informações sobre o seu negócio que você gostaria de obter para gerenciar os riscos em outras áreas, tais como as finanças ou a produtividade.

O que o SGSO NÃO é - na prática

A implementação do SGSO mudará a forma como você gere seu negócio. Sendo mais claro, sua atividade principal continuará sendo gerir o negócio porém, o SGSO fornecerá uma estrutura sólida que permite o gerenciamento de riscos em sua operação e, quando implementado de maneira efetiva, melhora a eficácia da sua operação.

O Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional não é um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), porém eles compartilham muitas características e capacidades, tais como as metas de desempenho, os relatos, a governança e o monitoramento. O objetivo de um SGQ é controlar os processos para alcançar resultados previsíveis e desejados, que atendam aos requisitos dos clientes e da organização. Já o objetivo do SGSO é controlar os riscos para melhoria do desempenho da segurança operacional.

Se você já tem um SGQ funcionando, então seu pessoal já está familiarizado com relatos e realimentação (feedback), e o mais importante, eles já estão no caminho para uma cultura efetiva de segurança e de relatos – o que é vital para a implementação e sustentabilidade do seu SGSO.

Finalmente, o SGSO não é um manual, uma base de dados, ou um processo de relatos. Essas são só ferramentas. O SGSO é o gerenciamento cotidiano da segurança operacional e se torna parte da cultura organizacional. Ele penetra nos processos e atividades e molda o pensamento crítico de gestão. É uma ferramenta vital de gestão, onde todo o pessoal é os olhos e ouvidos, o grupo de segurança operacional o “coração” e a gerência o “cérebro” que toma as decisões do Sistema.

Por que você deveria se envolver: uma perspectiva prática

Primariamente, porque o SGSO lhe dá controle sobre os riscos à segurança de sua organização. Em aviação, gerenciamento dos riscos à segurança é uma atividade central. Assim como na gestão das finanças, os altos executivos devem ter controle sobre como os riscos à segurança são geridos. Muitos países têm regulamentos que colocam a Alta Gerência a cargo da segurança operacional de seus negócios, e a têm como diretamente imputável por um desempenho insatisfatório. As melhores organizações implementaram o SGSO sem que seus reguladores exigissem – simplesmente porque ele faz sentido, e funciona.

Lucrar exige assumir riscos. Os altos executivos são responsáveis, perante os acionistas e outros envolvidos, por assegurar que o negócio seja lucrativo. Eles são sempre gerenciadores de risco, mas alguns não percebem que “Gerenciamento de Risco” é o que eles fazem. Os riscos só deveriam ser assumidos se o nível de risco avaliado for aceitável e defensável. O SGSO dá a você uma estrutura que o apoia no seu gerenciamento de riscos. Sem uma estrutura para trabalhar, como você pode se assegurar, e assegurar os outros de que os riscos que você assume são aceitáveis? Como você sabe – objetivamente – quando “encarar” e quando recuar? E como você poderá defender suas decisões relativas aos riscos operacionais se não tiver uma estrutura de suporte objetiva?

Um SGSO provê várias outras vantagens, tais como:

- A capacidade de controlar as operações potencialmente arriscadas de sua organização
- Uma abordagem clara e documentada, que pode ser explicada para os outros, para alcançar operações seguras
- O envolvimento ativo de todo o pessoal nos assuntos de segurança operacional
- A capacidade de demonstrar para o regulador, para os clientes e outros interessados, de que controla seus riscos
- A construção de uma cultura positiva de segurança operacional
- Redução ou eliminação de ineficiências operacionais
- Diminuição dos prêmios de seguro e melhoria da reputação da empresa
- Uma linguagem comum para estabelecer objetivos e metas, e para implementar e monitorar os controles dos riscos à segurança operacional
- Potencial defesa contra processos judiciais

Efetivamente, o SGSO representa a evolução contínua na segurança operacional. Os primeiros 50 anos da segurança da aviação foram baseados na avaliação individual dos riscos. Os 50 anos seguintes foram dominados pela conformidade aos requisitos de segurança. O SGSO alavanca esses dois aspectos e utiliza melhores ferramentas de coleta e análise de dados com a finalidade de gerar melhores informações para o nível gerencial e dar as condições necessárias para que você gerencie os riscos operacionais.

Não importa o quanto os colaboradores possam estar individualmente interessados, ou quanta assistência um fabricante ofereça, ou quão insistente uma autoridade seja – nenhum desses fatores terá efeito significativo na Segurança Operacional sem o suporte da Alta Administração.

John O'Brian

Por que você tem de se envolver: uma perspectiva legal

A Organização de Aviação Civil Internacional (OACI) recomenda, há vários anos, que os Estados-Membro exijam o SGSO de alguns setores da Aviação. Qualquer que seja o setor no qual você opere, a OACI - e muito provavelmente a sua Autoridade de Aviação Civil (AAC) – requer, ou, em breve, requererá, que você implemente o SGSO em sua organização.

Na maioria dos países, os altos executivos são considerados imputáveis, pelos órgãos reguladores, no que tange a Segurança Operacional, da mesma forma como o são pelos resultados financeiros. É necessário que Alta Direção identifique, de maneira clara, sob quais aspectos eles irão responder. A responsabilidade pela segurança operacional pode ser delegada, mas a imputabilidade não.

Tradicionalmente, os reguladores consideravam o corpo de funcionários, ou a média gerência, imputável por não-conformidades operacionais. Isso era, em muitos casos, injusto e improdutivo pois os indivíduos apontados não tinham os recursos nem a autoridade delegada para implementar ou garantir que as ações necessárias para assegurar a conformidade fossem tomadas. Há uma crescente conscientização de que o alto executivo – e em especial o Executivo Responsável – é muitas vezes o único que pode fazer a diferença. A imputabilidade pela segurança da operação recai completamente sobre você.

Também é importante lembrar que você é imputável por cada aspecto da operação, até mesmo por garantir a segurança dos serviços e materiais fornecidos por terceiros. Você precisa garantir a segurança desses fornecimentos. O SGSO pode ajudar a esse respeito, por estabelecer que a Segurança Operacional seja levada em conta em todas as contratações de terceiros.

Como você se envolve: uma perspectiva de liderança

Lidere a partir da linha de frente

A filosofia do SGSO requer que a responsabilidade e a imputabilidade pela segurança operacional sejam retidas pelo nível gerencial da organização. Os gerentes são, em última instância, os responsáveis pela segurança, assim como são por outros aspectos da empresa.

Qualquer que seja o tamanho, a complexidade ou o setor de sua organização, você tem um papel muito significativo no desenvolvimento e suporte do seu SGSO, e, conjuntamente, da Cultura positiva de Segurança. Sem o comprometimento continuado e incondicional da alta gerência, qualquer tentativa de se ter um programa de segurança efetivo fracassará. Você deve estar comprometido com seu SGSO e, não apenas isso, o seu compromisso deve ser claramente visível.

Alinhe a prática ao discurso

Quer você perceba isso ou não, quer queira ou não, você é um líder. Você é uma referência para todos de sua organização. Eles observam o que você faz e imitam suas palavras e atos. Do topo à base, da matriz à filial mais remota, os seus modos, sua atitude e suas ações serão copiados. Se você acredita que a Segurança Operacional é importante para a solidez e prosperidade de sua organização, e seus atos refletem essa crença, o seu pessoal empenhará tempo e esforço e, gradativamente, tornarão sua crença e sua ação como se fossem deles.

Você pode promover aquilo em que você acredita anunciando publicamente a sua visão, por meio de jornais internos, artigos e boletins de Segurança Operacional. Você pode declarar seu compromisso com o seu SGSO recompensando publicamente aqueles gerentes e colaboradores que têm comportamento exemplar, em relação à segurança operacional, e/ou identificam proativamente os riscos ou sugerem melhorias na segurança.

Crie uma cultura positiva de segurança

Em última análise, o sucesso de um SGSO gira ao redor do desenvolvimento de uma cultura positiva de segurança operacional. Essa cultura irá incentivar a execução de relatos sinceros, por meio de políticas não punitivas e contribuir para a melhoria contínua da segurança operacional. Isso será alcançado pelo estabelecimento e promoção das políticas de segurança, suportadas pelos processos do SGSO. Criar uma cultura positiva de segurança também ajudará na identificação do que realmente está acontecendo em sua organização, e o auxiliará na compreensão dos seus riscos.

Uma cultura positiva de segurança é um conjunto de programas efetivos, de decisões, e imputabilidade em todos os níveis. A cultura de segurança, antes de mais nada, é a forma como as decisões gerenciais são tomadas, sobre os incentivos ou desincentivos dentro da organização para a promoção da segurança operacional. Frequentemente existe uma grande diferença entre o que a alta gerência acredita ser a cultura de segurança da organização e o que de fato está acontecendo.

Inspire o pessoal com uma Visão de Segurança

Essa ação é essencial para a criação de uma Cultura de Segurança positiva. Estabelecer e promover uma Visão de Segurança a que o pessoal possa aspirar é uma das ações mais poderosas que o dirigente pode fazer. Buscar subsídios do próprio pessoal faz com que ela ganhe ainda mais peso. A mensagem vinda de cima, dizendo que “a segurança importa” afeta as decisões e o moral de todo o pessoal. Objetivos e metas de segurança apoiam a Visão de Segurança. Todo esse empenho envia uma clara mensagem ao pessoal, de que estamos todos a bordo do SGSO, e sobre o caminho a percorrer para alcançar nossa Visão de Segurança.

Lidere as reuniões de Segurança

Um dos melhores modos de se envolver é liderar as reuniões de segurança de alto nível. Como um Gestor Responsável, você é sim responsável pela Segurança Operacional de sua organização, então faz sentido que você capitaneie e seja o ponto central durante as reuniões executivas regulares de Segurança. Fazendo-se disponível para essas reuniões, você consegue:

- Revisar os objetivos de segurança de sua organização, e monitorar a consecução de suas metas de segurança
- Ficar em dia com a “saúde” de seu negócio, em relação à Segurança
- Tomar decisões relativas à Segurança no momento oportuno
- Alocar recursos apropriados
- Atribuir aos gerentes as responsabilidades pela segurança, performance e implementação dentro dos prazos
- Ser visto pelos gerentes e pelo pessoal como uma pessoa que está interessada e lidera às ações de segurança.

O que você pode delegar, e o que não pode

Apesar de serem denominados como Gestores Responsáveis, dirigentes frequentemente não estão envolvidos, ou sabem pouco sobre os sistemas e os problemas encarados nos locais de trabalho. Dirigentes muitas vezes delegam as atividades e responsabilidades, de modo a manter controle sobre as altas prioridades. Os dirigentes podem delegar responsabilidades sobre o trabalho do dia-a-dia do SGSO – mas – eles não podem delegar a imputabilidade sobre o Sistema, tampouco as decisões importantes sobre os riscos.

Coisas que você não pode delegar:

- Assegurar que as Políticas de Segurança são apropriadas e devidamente comunicadas – por você
- Assegurar da alocação dos recursos necessários – financeiros, de pessoal, de treinamento, aquisições, etc.

- Estabelecer os limites de risco e manter os recursos para os controles necessários

Forneça os recursos apropriados

O SGSO maduro pode melhorar, de modo significativo, a eficiência de sua operação, poupando seu tempo e dinheiro – apesar destes serem objetivos indiretos. O Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional precisa, de fato, de recursos para funcionar de maneira efetiva. Você pode se envolver, e da forma mais eficaz, no seu SGSO, fornecendo os recursos apropriados, tais como: número adequado de profissionais competentes de segurança; treinamento; dinheiro para as mitigações de riscos; instalações; comunicações e publicidade.

“... há uma horrorosa monotonia nesses incidentes... eles são quase sempre caracterizados por uma falta de visão de futuro e carência de análise, e quase todas as vezes o problema, no fim das contas, é devido a um mau gerenciamento...”

Dr Tony Barrell,
Ex-dirigente do órgão regulador britânico das operações petrolíferas marítimas
(UK Health and Safety Executive's Offshore Safety Division), que liderou a
resposta normativa ao desastre da Plataforma Piper Alpha, em 1988, no qual
167 pessoas morreram

Resumo

O Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO) é uma abordagem empresarial para a Segurança. É um processo proativo e sistemático para o gerenciamento da segurança. Um SGSO se mescla ao próprio tecido da organização. Ele se torna parte da cultura, do modo como as pessoas fazem seu trabalho.

Você deve se envolver porque o SGSO lhe dá controle sobre os riscos de segurança do seu negócio. Na aviação, o gerenciamento dos riscos à segurança operacional é uma atividade central. Seu SGSO lhe proporcionará melhor entendimento sobre os riscos e uma estrutura para gerenciamento destes.

Você deve se envolver porque, qualquer que seja o setor da aviação que você esteja, a Autoridade de Aviação Civil exige ou exigirá que você implemente um SGSO efetivo. Seu pessoal ou a média gerencia não tem pleno domínio sobre quais decisões, relativas à segurança operacional, eles podem ou não tomar. Eles não estão em uma posição para realizar mudanças significativas, porém eles podem apontar importantes questões. É você, o diretor, que pode tomar essas decisões e fazer a diferença. O SGSO lhe ajudará a manter sua organização segura e proporcionará um meio poderoso para a realização de mudanças positivas.

Você se envolve através da liderança na implementação do SGSO, comunicando de maneira positiva sobre a segurança e garantindo que seus atos reflitam seu discurso, criando uma cultura positiva de segurança operacional, inspirando o corpo de funcionários através de uma Visão e proporcionando os recursos apropriados.

