

O Essencial

— DA CULTURA DE SEGURANÇA —

Compartilhar
uma visão dos riscos
mais importantes

PÁGINA 06

Envolver
os gerentes e
os operadores

PÁGINA 10

Desenvolver
a cultura de segurança,
um projeto a longo prazo

PÁGINA 16



DEZEMBRO 2017

Editorial

1986. A nave espacial Challenger explode durante a decolagem e três meses depois acontece o terrível acidente nuclear de Tchernobyl. Duas catástrofes que não podiam explicar-se unicamente por comportamentos inadequados dos operadores, mas que resultavam de uma acumulação progressiva de falhas na organização. Os investigadores colocaram em evidência que certas maneiras de fazer e de pensar, amplamente compartilhadas na organização, eram incompatíveis com a segurança das operações.

O conceito de « cultura de segurança » aparecia então com destaque. Uma noção que se difundiu progressivamente, com sentidos e ações variadas. Vocês sabiam que há mais de cinquenta definições da cultura de segurança?

O ICSI tem a satisfação de compartilhar o seu posicionamento a respeito do conceito de cultura de segurança. Ele é o fruto de um longo trabalho de revisão da literatura acadêmica, em estreita colaboração com a FONCSI (Fundação para uma Cultura da Segurança Industrial), de reflexões desenvolvidas em um grupo de trabalho específico, de discussões e de troca de experiência com seus membros e seus colaboradores internos.

Nós esperamos com esse « Essencial » dar-lhes elementos de compreensão da cultura de segurança, evidenciando que melhorar a sua cultura de segurança, é também melhorar seus princípios fundamentais e o desempenho global da sua organização.

Ninguém possui sozinho as receitas da segurança, por isso fiquem a vontade de difundir esse Essencial à sua volta!

Ivan Boissières, Diretor Geral do ICSI

Sumário

- 04** Compreender o que é a cultura de segurança
- 06** Compartilhar uma visão dos riscos mais importantes
- 08** Agir no desempenho em segurança em 3 pilares
- 10** Envolver os gerentes e os operadores
- 12** Achar o equilíbrio pertinente entre segurança normatizada e segurança em ação
- 14** Avaliar a sua cultura de segurança, um diagnóstico do existente
- 16** Desenvolver a cultura de segurança, um projeto a longo prazo
- 18** Definir a ambição: 7 atributos para uma cultura de segurança integrada
- 20** Melhorar a segurança beneficia a toda a organização



Compreender

o que é a cultura de segurança



Importância da segurança nas decisões e arbitragens

Vários fatores fazem uma empresa viver: a qualidade dos produtos ou serviços, o mercado e a concorrência, as finanças, as regulamentações, as escolhas técnicas... E a segurança, certamente, faz parte deles. Mas não se trata de considerar a segurança uma "bolha" separada dos outros fatores: a empresa mais segura seria a empresa parada!

A construção de compromissos e do balanço entre custo, prazo, qualidade e segurança é central na atividade dos gerentes, mas também de todos os atores da empresa.

Que importância a cultura da organização atribui à segurança em todas as suas decisões? Como reforçar o peso dada à segurança nessas decisões? Tais são os desafios de uma abordagem em termos de cultura de segurança.

“Não se decreta uma cultura de segurança. Ela se constrói e se vive no dia a dia, nos discursos e nos atos.”

Definição

A cultura de segurança é um conjunto de maneiras de fazer e de pensar amplamente compartilhadas pelos atores de uma organização, sobre o controle dos riscos mais graves relacionados às suas atividades.



A cultura de segurança



Orientação antropológica e cultura organizacional

Todo grupo humano tendo uma existência durável desenvolve uma cultura própria. Se trata da experiência compartilhada de **maneiras de fazer** (linguagem comum, maneiras de se cumprimentar, de se vestir...) e de **maneiras de pensar** (princípios filosóficos, visões sobre o que se pode fazer e o que não se deve fazer...)

Sem dúvida, os indivíduos que compõem uma organização são diversos. Mas, como em todo grupo humano, uma organização – empresa, organização sindical, administração, organização não-governamental... – cria sua própria cultura.

Trata-se da **cultura organizacional**, que é formada por:

- maneiras de fazer compartilhadas e repetidas: organização da estrutura, regras e procedimentos, escolhas técnicas, comportamentos compartilhados... É a parte visível.
- maneiras de pensar comuns: conhecimentos, crenças, evidências implícitas, relação à autoridade e aos debates... É a parte invisível, mais difícil a perceber e cuja mudança é a mais complexa.

A cultura de segurança reflete a influência que a cultura organizacional exerce sobre as questões relacionadas ao controle dos riscos.

Mudar o olhar

A abordagem em termos de cultura de segurança permite **evitar a atribuição dos comportamentos observados somente aos indivíduos**, um raciocínio que encontra rapidamente seus limites em matéria de prevenção. Ela visa entender quais são as características da organização que influenciam positivamente ou negativamente a relação dos trabalhadores com a segurança, tais como a clareza dos procedimentos, o diálogo com os gestores, a vigilância compartilhada, as relações com os prestadores de serviço, a comunicação ascendente e o tratamento das alertas, a política de reconhecimento / sanção etc.



A cada organização seus riscos e constrangimentos

Cada organização, cada setor, conhece diferentes tipos de risco: explosão, incêndio, quedas de altura... E espaços de restrições diferentes: regulamentações mais ou menos fortes, pressões dos acionistas, mercado cativo ou não... Então a questão é: como cada organização, no seu mundo de restrições próprios, favorece uma consideração satisfatória da segurança em todas as decisões? Como a preocupação com a segurança está incluída nos processos e nas práticas?

Pontos-chaves

A cultura de segurança é **um conjunto de maneiras de fazer e de pensar amplamente compartilhadas pelos atores de uma organização a respeito do controle dos riscos mais importantes relacionados às suas atividades:**

- não se pode mudar de forma duradoura e constante os comportamentos de segurança sem fazer evoluir o olhar de todos os atores sobre a segurança e sua importância,
- não se pode mudar as maneiras de pensar sem uma evolução dos sinais concretos dados pela linha hierárquica.

A cultura de segurança é **construída pelas interações entre os atores**, de uma organização que deve ao mesmo tempo adaptar-se ao seu entorno e assegurar a integração dos seus membros.

A cultura de segurança reflete a **importância que a cultura organizacional da à segurança em todas as suas decisões**, em todos os serviços, todas as funções e em todos os níveis hierárquicos.

Compartilhar

uma visão dos riscos mais importantes

Uma cultura de segurança deve atribuir a mesma importância a todos os riscos? Para saber o que priorizar e contra o que agir, deve-se identificar os perigos que mais ameaçam a organização e criar uma consciência compartilhada dos mesmos.

As organizações podem estar confrontadas a vários tipos de risco: os pequenos acidentes, os acidentes de trabalho graves ou fatais, ou ainda os acidentes maiores susceptíveis de fazer muitas vítimas e de atingir as instalações industriais, ou até o meio ambiente.

Esses diferentes tipos de risco se posicionam de maneira diferente quanto à probabilidade e à gravidade.

Então, sobre quais riscos a organização deve focar seus esforços em matéria de segurança?

O desafio de uma abordagem « cultura de segurança » é de controlar os riscos mais importantes relacionados à atividade da organização, ou seja, os acidentes maiores e os acidentes fatais. Como toda cultura é construída por referências compartilhadas, é essencial que todos os atores de uma organização possam

O interesse exclusivo na diminuição da T_f pode levar a organização a negligenciar sua preparação contra os riscos mais graves.

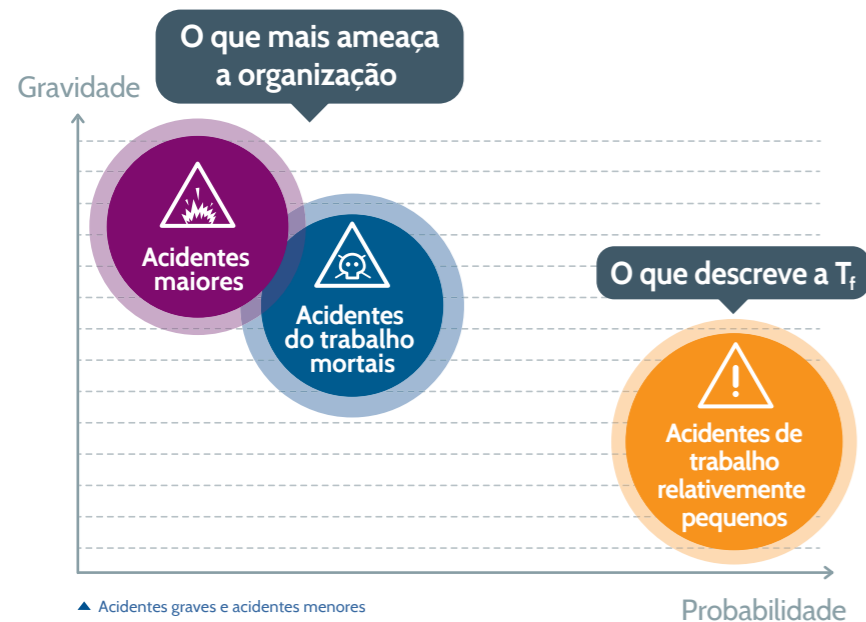
compartilhar, discutir sobre a sua visão dos riscos mais graves. É aquilo que se chama a consciência compartilhada dos riscos mais importantes.

Ora, em muitas empresas, a segurança é gerenciada pela taxa de frequência (T_f), que reflete os acidentes já acontecidos e principalmente acidentes menores. Ela não traduz a probabilidade de um acidente maior que ainda não ocorreu. Numerosas organizações têm reduzido sua T_f , sem, porém, ter visto uma diminuição dos seus acidentes fatais.

Todos os grandes acidentes industriais resultaram de uma combinação de fatores altamente improváveis. Porém, são efetivamente os acidentes mais graves e menos prováveis que ameaçam mais a sobrevivência da organização.

COMPARTILHAR AS REPRESENTAÇÕES A RESPEITO DOS RISCOS MAIS IMPORTANTES

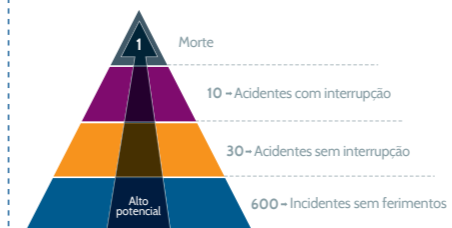
No caso dos acidentes graves, diferentes barreiras são ultrapassadas, falhas organizacionais possuem um papel importante. A falha puramente individual é uma explicação possível só no caso do acidentes menores.



Pontos-chaves

As armadilhas da pirâmide de Bird

A literatura sobre segurança se refere muitas vezes à pirâmide de Bird. « O que diz essa pirâmide? Que existe uma relação de proporcionalidade entre os eventos de diferentes níveis de gravidade. Imaginamos o mesmo tipo de estatística com animais da Dinamarca, digamos que tem um lobo, 10 búfalos, muitos cavalos e ainda mais porcos. Temos uma proporção entre diferentes tipos de animais. Mas com qual sentido? Não, as categorias não têm relações entre elas », explica Erik Hollnagel, professor na Universidade da Dinamarca do Sul. Na verdade, na base da pirâmide, somente uma parte dos eventos (ditos de alto potencial) estão na origem de eventos graves (ver a flecha no esquema). São esses que devem reter toda nossa atenção.



▲ As armadilhas da pirâmide de Bird.

Assim, a prevenção dos acidentes graves não pode nunca se basear em ações que consideram unicamente o comportamento individual: ela necessita um engajamento de toda a organização.

Os primeiros desafios de uma reflexão sobre a cultura da segurança são:

- quais são os riscos que mais ameaçam a organização? Isso varia em função das organizações: queda de altura, incêndio, explosão, risco elétrico, risco relacionado ao transporte, violência contra os agentes...
- essa visão dos riscos mais graves e da maneira de como assegurar a segurança, está amplamente compartilhada na organização? Existem formas de « cegueira compartilhada » sobre certas famílias de riscos?
- os esforços da organização com a segurança visam em primeiro lugar os riscos mais graves?
- a organização tem meios de avaliar seu estado de preparação para os riscos mais graves?

Uma abordagem em termos de cultura de segurança deve priorizar os riscos mais graves, aqueles que ameaçam mais a sobrevivência da organização. Essa abordagem tem mais chances de ser consensual, de ter a adesão de todos os atores e, ainda, ter um efeito sobre os riscos menos graves – o que não é o caso do contrário.

A consciência compartilhada dos riscos mais importantes constitui a base da cultura de segurança de uma empresa. Eles podem ser diferentes segundo as atividades, as unidades de produção, as funções, mas eles devem ser conhecidos e compartilhados por todos os atores da organização. A reflexão sobre os riscos mais importantes integra aqueles que ameaçam os empregados próprios, os prestadores de serviços externos, os clientes, os vizinhos, o meio ambiente, as instalações, a continuidade das operações.

Agir sobre a performance em segurança em 3 pilares

Progressos foram feitos, mas os resultados em termos de segurança parecem atingir um limite. Para avançar ainda mais, é necessário trabalhar os Fatores Humanos e Organizacionais - FHO.



Esses três « pilares da segurança » – técnica, sistema de gestão, FHO – não são independentes: dispositivos técnicos bem concebidos, bem conservados e regras claras e aplicáveis favorecem uma atividade humana segura.

A cultura de segurança da organização influencia profundamente as decisões tomadas nos três domínios:

- os investimentos em segurança, o envolvimento da futura equipe de operação com os projetos, os recursos destinados à manutenção constituem o pilar técnico,
- o sistema de SMS pode ser para satisfazer unicamente exigências externas ou a ocasião de trabalhar com o conjunto de atores sobre as situações perigosas susceptíveis de ocorrer e sobre as medidas mais apropriadas de prevenção,

o ser humano é percebido como a principal fonte dos riscos - por causa dos seus numerosos erros - que deve ser gerenciado com sanções frequentes ou é percebido como uma fonte individual e coletiva de segurança, cuja contribuição deve ser favorecida com formações, meios de trabalho e espaços de debate adaptados?

FOCO SOBRE OS FATORES HUMANOS E ORGANIZACIONAIS

Quatro componentes dos fatores humanos e organizacionais contribuem para a segurança:

- os indivíduos: competências, formação, estado de saúde...
- a situação de trabalho: projetada ou não segundo as características humanas e as tarefas a serem realizadas,
- os coletivos de trabalho: qualidade dos coletivos e dos debates, transmissão, vigilância compartilhada...

O erro humano é muitas vezes invocado para explicar os acidentes, porém o erro não é a causa básica, é uma consequência de outros defeitos da organização.

a organização e a gestão: em particular o papel dos gestores a implicação dos operadores no ajuste das regras, o tratamento participativo das situações problemáticas...

O domínio dos fatores humanos e organizacionais ainda é aquele onde as possibilidades de progresso são as maiores em numerosas empresas. Se trata de identificar e de implementar as condições que favorecem os comportamentos mais seguros em todos os níveis da empresa.

Pontos-chaves

Uma ação sobre a cultura de segurança supõe uma abordagem integrada da segurança através de ações coerentes sobre a dimensão técnica, o sistema de gestão da segurança e os fatores humanos e organizacionais. A abordagem cultura de segurança não pode ser um paliativo a uma ação insuficiente nesses três domínios.

A consideração dos fatores organizacionais e humanos deve ter espaço crescente nas abordagens de segurança.

Quais são as alavancas para melhorar a cultura de segurança? Se a técnica, as regras e as competências de homens e mulheres estão indissociáveis, as maiores margens de progresso estão no domínio dos fatores humanos e organizacionais.

As preocupações sobre a segurança conheceram várias fases de desenvolvimento cronológico, cada dimensão acrescentando -se às precedentes para melhorar o desempenho em segurança:

- inicialmente ações técnicas: integridade das instalações, redundâncias, sensores de falhas, automatismos de proteção...

• depois o desenvolvimento dos sistemas de gestão da segurança (SMS): formalização de um conjunto de processos, procedimentos, regras de segurança,

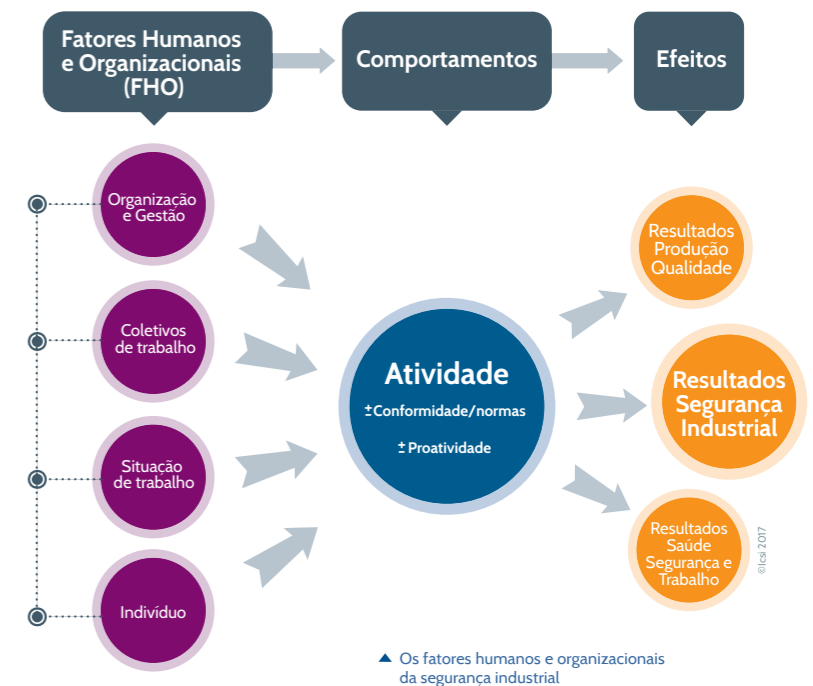
• enfim, mais recentemente, o reconhecimento da importância dos Fatores Humanos e Organizacionais (FHO), o que quer dizer a consideração dos fatores que condicionam uma atividade humana eficiente e segura.

Podemos mudar os comportamentos?



« Escutamos com frequência que "para melhorar a segurança é necessário mudar os comportamentos". Ora, o comportamento é somente a parte observável da atividade humana. Para compreender o que influencia o comportamento, é necessário compreender as condições nas quais estão os operadores e que vão influenciar sua atividade.

Imaginem uma praia já cheia de detritos: a probabilidade de alguém jogar uma embalagem é muito elevada. Se a praia é completamente limpa, a probabilidade de alguém jogar o lixo é bem menor. Certas condições vão influenciar positivamente ou negativamente os comportamentos. » François Daniellou, Diretor Científico do Icsi - Foncsi.



▲ Os fatores humanos e organizacionais da segurança industrial

Envolver

Os gerentes e os operadores

Como fazer progredir a cultura de segurança? O desafio é de evoluir até uma cultura de segurança integrada que favorece o envolvimento tanto da linha gerencial como dos operadores sobre as questões de segurança.



A liberdade de expressão depende da confiança gerada pela organização e pelas suas práticas gerenciais.



Pontos-chaves

O caminho a percorrer, para a maioria das empresas avançadas no domínio da segurança, é de **passar de uma cultura de segurança gerencial a uma cultura de segurança integrada**. Isso supõe ao mesmo tempo antecipar as situações de risco, pelos especialistas e a gerência, e de escutar os operadores sobre as condições efetivas das operações.

Uma cultura de segurança integrada implica que **todos se sintam responsáveis pela segurança do sistema**, por sua própria atividade, e possam interagir nessa direção com todos os atores envolvidos. Isso implica a busca de uma liderança forte por parte dos gestores, uma participação maior dos operadores e dos seus representantes em matéria de segurança, a redefinição do papel dos especialistas em SMS e uma fluidez das interfaces entre os serviços e com as empresas contratadas.

Segundo o peso que a gerência e os operadores atribuem à segurança nas suas avaliações, se pode distinguir quatro grandes famílias de cultura de segurança.

Em uma cultura da segurança fatalista, os atores estão convencidos que não se pode influenciar o nível de segurança, os acidentes são percebidos como uma falta de sorte ou a expressão de uma vontade divina.

Uma cultura de segurança da profissão existe quando a gerência não dá uma importância grande à segurança, mas onde os operadores desenvolvem saber-fazer de prudência e os transmitem a cada nova geração.

Uma cultura de segurança gerencial se desenvolve quando a empresa e seus gerentes se tornam responsáveis pela segurança. É implantado um sistema formal de segurança e a linha gerencial são os suportes para difusão das prescrições e procedimentos, que podem entrar em contradição com as práticas dos operadores.

Uma cultura de segurança integrada tem também como meta um alto nível de segurança, mas resulta da convicção compartilhada que ninguém possui por si só o conjunto dos conhecimentos necessários para assegurar um bom desempenho em segurança.

POR UMA CULTURA DE SEGURANÇA INTEGRADA

A maioria das empresas de alto risco, por ser submetida a restrições regulamentares e a controles externos, desenvolveu uma cultura de segurança de dominante « gerencial », com um forte investimento nos especialistas

em processos e em segurança (SMS), na segurança técnica, nos procedimentos... Esse tipo de cultura possui forças (formalização das práticas, estabelecimento de várias linhas de defesa, investimentos significativos...), porém, ele possui também fraquezas (regras elaboradas por especialistas afastados do campo, foco na segurança normatizada que prejudica a segurança em ação ...).

Uma cultura de segurança chamada de « integrada » favorece a contribuição de todos na elaboração das medidas de segurança, na sua implementação e na sua melhoria contínua. Ela supõe:

- um **engajamento da Direção da empresa**, visível através dos anúncios, das decisões, do estilo gerencial e das formas de presença no campo.
- uma **mobilização de toda a linha gerencial** sobre as questões relativas à segurança, com uma contribuição dupla: cada gerente valoriza a importância da política de segurança na sua equipe, e organiza o retorno de informações, para sua própria hierarquia, de dificuldades

de implementação de certas medidas, situações perigosas que persistem e sugestões de melhoria. O primeiro nível de gestão (supervisão) é um nível estratégico que deve dispor de margens de manobra para articular a segurança normatizada e a segurança em ação o mais próximo possível da realização das operações.

- o **envolvimento dos operadores** que se desenvolve nas práticas profissionais quotidianas: respeito das regras aplicáveis e alerta sobre aquelas que não são aplicáveis, atitude questionadora e vigilância compartilhada, proatividade - sinalização, por exemplo, das situações perigosas ou sugestão de melhorias à gerência e aos representantes dos operadores.

Uma cultura de segurança integrada demanda também que a organização favoreça os espaços de discussão sobre as questões de segurança, entre os operadores e entre os operadores e os gerentes, integrando aos debates as funções de apoio, os representantes dos operadores e também as empresas contratadas e os atores externos.

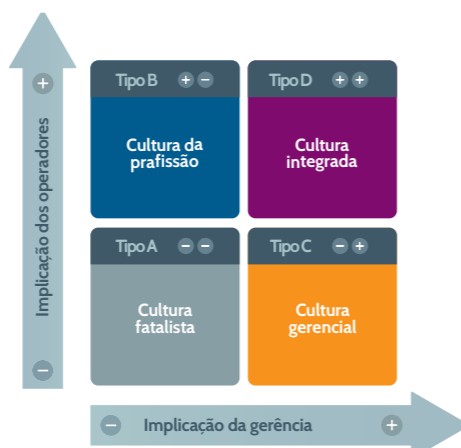
Difundir sua liderança

A liderança possui três grandes eixos para favorecer o engajamento dos operadores:

- aquilo que o próprio gerente faz no dia a dia (a sua visão, seu comportamento de segurança, suas decisões...),
- o tipo de diálogo que ele estabelece com os operadores (confiança, escuta, presença no campo...),
- e os meios técnicos ou organizacionais que ele pode providenciar para a segurança (instrumentos favorecendo uma atividade segura, tratamento das situações problemáticas, retorno de informações até os operadores...).

7 princípios para desenvolver sua liderança em segurança:

- Criar a visão da segurança, para dar sentido às políticas de segurança,
- Compartilhar a visão para incentivar a adesão e o envolvimento,
- Dar à segurança a importância que ela merece nas decisões, para criar um ambiente técnico e organizacional favorável à segurança,
- Ser crível, alinhando as práticas com os discursos,
- Favorecer o espírito de equipe e a transversalidade, por uma vigilância compartilhada,
- Estar presente no campo e nas frentes de trabalho, para articular as exigências da gerência e a realidade do campo,
- Reconhecer as boas práticas e aplicar sanções justas, para implantar uma cultura justa e um clima de confiança.



▲ Os tipos de cultura de segurança, segundo Marcel Simard

Encontrar

o equilíbrio pertinente entre segurança normatizada e segurança em ação



Regras e procedimentos existem para produzir em segurança... mas a situação real corresponde a aquilo que foi imaginado? Prever da melhor maneira possível e lidar com o imprevisto são as chaves de uma cultura de segurança adaptada.

Toda operação de produção resulta de uma reflexão prévia para poder ser realizada pelos especialistas e equipe de produção. Em função do contexto suposto e do resultado a ser atingido, a organização definiu uma conduta a seguir (procedimentos, regras) e meios técnicos. Mas, na realidade, o contexto não é exatamente aquele que foi previsto... e para atingir o resultado, a atividade humana deve se adaptar.

CONFORMIDADE E PROATIVIDADE

A segurança se apoia sobre dois componentes complementares: a melhor antecipação possível das situações susceptíveis de acontecer e o estabelecimento de regras e de meios para lidar com elas em segurança: **essa é a segurança normatizada**. Ela valoriza a conformidade às regras. a competência das mulheres e dos homens, presentes em tempo real, que identificam a situação real e reagem de maneira apropriada: **essa é a segurança em ação**.

Ela valoriza os comportamentos individuais ou coletivos proativos e pertinentes face a uma situação.

A segurança pode se encontrar ameaçada nas duas dimensões, tanto por uma falta de respeito a regras fundamentais em situações bem identificadas, como por uma capacidade de adaptação insuficiente frente a situações que não foram previstas. O desempenho em segurança passa pelo reconhecimento de que ninguém possui por si só todas as chaves da segurança. Ela supõe um debate entre os conhecimentos científicos dos



especialistas de processos e segurança, e os conhecimentos oriundos da experiência individual e coletiva dos operadores e gestores de proximidade.

Portanto, a organização deve investir nas duas dimensões:

- para a segurança normatizada: identificar as tarefas críticas, estabelecer uma segurança técnica (barreiras, automatismos), favorecer a redação de procedimentos realistas,
- para a segurança em ação: reforçar a competência das equipes e dos gestores de proximidade (supervisores), melhorar a qualidade do seu funcionamento coletivo.

Ela deve também favorecer a articulação entre os dois, por meio de uma melhor consideração do retorno de experiência do campo para a prescrição do trabalho. Esse é um papel essencial dos gestores de proximidade.

NÃO HÁ UM MODELO ÚNICO DE EQUILÍBRIO ENTRE NORMA E AÇÃO

O ponto de equilíbrio pertinente entre segurança normatizada e segurança em ação varia segundo os setores. O alto nível de segurança atingido pelo primeiro modelo, o ultra-normatizado (ver tabela abaixo) poderia levar a supor que ele deveria ser adotado em todos os casos. Porém, a escolha de um modelo não pertinente em relação à atividade da empresa

comporta riscos graves: não é desejável imobilizar os navios de pesca no porto impondo a eles as regulamentações da indústria nuclear ou confiar os comandos de um reator a um super especialista que conduziria a reação aos seus limites para produzir o máximo de megawatts possível.

O modelo bom é aquele que permite à organização a realização das suas missões no mais alto nível de segurança atingível no seu mundo de desafios e restrições.

Onde posicionar o cursor?

« O comportamento de conformidade é aquele sobre o qual se apoia a segurança, mas ele não pode ser mantido permanentemente. Espera-se, portanto, que a segurança se apoie, também, na iniciativa e na inteligência dos operadores. Mas qual margem pode ser deixada para os operadores adaptarem-se a situações não previstas e que demandam saberes que não são exatamente aqueles para os quais todo o sistema foi concebido? Esse é um dos desafios de todas as sociedades: o que vamos aceitar? O que não vamos aceitar? » Renê Amalberti, Diretor do FONCSI.

	Ultra-normatizado Predominância da segurança normatizada	Ultra-adaptativo Predominância da segurança em ação	Normatizado-adaptativo Equilíbrio necessário
Posicionamento do cursor	$S_R + S_G$	$S_R + S_G$	$S_R + S_G$
Exemplos de setores	Instalações nucleares Navegação aérea Transfusão sanguínea	Pesca marítima Esportes radicais Medicina de catástrofes	Indústria petroquímica Transporte de energia
Características principais	Acidentes raros com consequências graves Forte pressão regulamentar e internacional Parada do sistema se todas as condições não estão reunidas Grande número de barreiras técnicas e de procedimentos	Acidentalidade elevada A exposição ao risco faz parte do trabalho, em um ambiente mudando e às vezes pouco previsível Um formalismo extremo das regras mataria a atividade. A segurança se baseia nas competências dos líderes e em suas capacidades de iniciativa rápida e pertinente	Os riscos devem ser evitados, mas deve-se lidar com variações importantes das condições sem parar a produção Trabalho importante de antecipação e implementação de barreiras. Necessidade de iniciativas de detecção e de recuperação por parte das equipes

Pontos-chaves

Em termos absolutos não existe uma « melhor » cultura de segurança, mas existem culturas de segurança mais ou menos adaptadas ao ambiente com o qual a organização deve lidar. Todo sistema deve fazer escolhas estratégicas para esforçar-se em ser exemplar no seu mundo de restrições e não importar modelos provenientes de outros contextos.

O reforço da segurança em ação, em complemento da segurança normatizada, é uma oportunidade de progresso comumente subaproveitada. Enquanto a segurança normatizada costuma ser o resultado de um processo centralizado e regulamentar, a consolidação da segurança em ação supõe que a organização invista nas competências dos operadores e dos gestores – em particular na sua capacidade de arbitragem e decisão – que ela favoreça as margens de manobra dos gestores de proximidade, os debates entre profissionais e a discussão coletiva do retorno de experiência (REX).

Avaliar

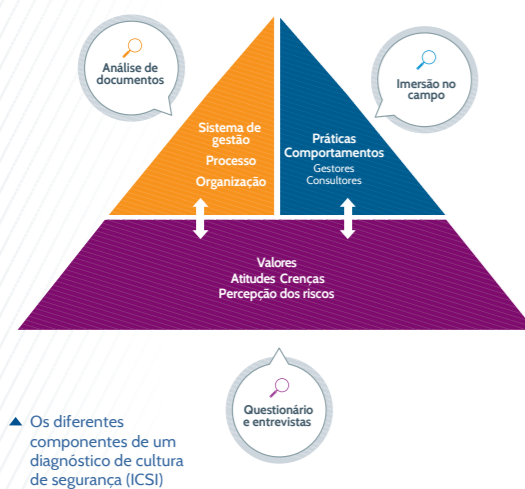
a própria cultura de segurança, um diagnóstico do existente

Fazer evoluir uma cultura de segurança demanda em primeiro lugar um diagnóstico preciso da situação atual. Qual avaliação implementar e em que condições?

Uma empresa pode ser levada a questionar-se sobre sua cultura de segurança e querer fazer evolui-la, por exemplo, após um acidente grave ou uma série de incidentes, por ocasião de importantes mudanças demográficas, tecnológicas ou organizacionais... Antes disso, é necessário saber de onde partimos e, portanto, de avaliar a cultura de segurança existente.

QUESTIONAR AS MANEIRAS DE FAZER E DE PENSAR

A cultura de segurança combina maneiras de fazer e de pensar e suas camadas menos visíveis são aquelas que mais influenciam o



comportamento dos atores. É ilusório imaginar que uma medição simples e rápida poderia refleti-la. Avaliar – ou descrever – uma cultura de segurança, é compreender a maneira com a qual a organização influencia positiva ou negativamente as decisões em matéria de segurança.

Um diagnóstico constitui uma fotografia da percepção que têm aqueles que vivem no coração da organização, com respeito à segurança e à maneira de vivenciar a segurança e de integrá-la nas práticas quotidianas, para a Direção ou para os Operadores.

O diagnóstico deve permitir:

- tornar visível o que pensamos: crenças, percepções, convicções,
- saber o que fazemos: explicitando as práticas e comportamentos de segurança, as dificuldades encontradas, as discrepâncias entre o prescrito e o real,
- questionar a coerência e o alinhamento entre o que falamos e o que dizemos.

Mas cuidado, uma Direção não deve engajar-se na avaliação da cultura de segurança se ela não estiver pronta para:

- associar à abordagem os outros atores envolvidos: linha gerencial, representantes dos operadores, equipes de campo, serviços de apoio, empresas contratadas, às vezes residentes locais ou coletividades territoriais...

- entender, compartilhar e pôr em discussão assuntos e fatos que podem ser conflitantes,
- tirar do diagnóstico ações necessárias.

COMPARTILHAR O DIAGNÓSTICO E SEUS RESULTADOS

Um processo de diagnóstico é uma construção com os atores, alimentada por vários tipos de métodos que se completam: a análise de documentos internos (procedimentos, sistema de gestão da segurança, accidentalidade...), a investigação por questionário, as entrevistas qualitativas individuais e/ou coletivas e a imersão no campo para observar as situações de trabalho e as decisões que são feitas no dia a dia.

O resultado do diagnóstico não é uma medição objetiva que impor-se-ia a todos por seu valor de verdade. É um objeto intermediário, que deve ser comunicado aos atores envolvidos, posto em debate, tornado mais preciso e melhorado.

Muitas empresas contentam-se com um diagnóstico de cultura de segurança sem desenvolver depois ações à altura da constatação feita. Essa posição é contraproducente, porque a realização do diagnóstico criou expectativas por parte dos operadores, que podem se sentir frustrados pela ausência de ações de melhoria.

Um diagnóstico amplamente compartilhado é o ponto de partida de um processo de mudança.

🔑 Pontos-chaves

O diagnóstico é um ponto de partida indispensável a todo processo de uma organização que gostaria de fazer evoluir sua cultura de segurança. Ele investiga ao mesmo tempo as práticas dos diferentes atores e as suas percepções sobre a gestão da segurança. Quanto mais esse diagnóstico é compartilhado por todos, melhores são as chances de mobilizar todos posteriormente.

O diagnóstico não constitui um objetivo em si. É melhor não começar esse tipo de trabalho se a organização não estiver pronta para lidar coletivamente, e tratar os problemas (muitas vezes profundos) que o diagnóstico revela.

Exemplos de questões levantadas por um diagnóstico

- Em que medida a prevenção dos riscos mais graves é uma prioridade compartilhada por todos?
- Qual coerência é percebida entre os discursos e a prática?
- Quais são as discrepâncias entre as representações do estado atual da segurança para os diferentes atores?
- A concepção técnica, a concepção do sistema de gestão da segurança e a concepção dos procedimentos consideram as atividades efetivas e as exigências do funcionamento quotidiano?
- Como a segurança já está bem assegurada em bom nível pelas práticas profissionais? A que custo humano para os operadores?
- Como a organização articula segurança normatizada e segurança em ação?
- Qual é a liderança da gerência em matéria de segurança? Qual é sua presença no campo?
- Qual é a qualidade dos processos de retorno de experiência, e de tratamento das medidas implementadas? Existem sinais de « silêncio organizacional » devido, por exemplo, ao uso inapropriado das sanções ou à falta de reconhecimento?
- Qual é a flexibilidade da organização para adaptar-se a eventos não previstos?
- Em que medida a política industrial favorece a contribuição das empresas contratadas para o retorno de experiência e, de forma mais ampla, para a prevenção?

Fazer evoluir

a cultura de segurança, um projeto a longo prazo

É possível « comprar » uma cultura de segurança aplicando um referencial externo?
É a mobilização de todos, partindo de uma visão compartilhada das forças e fraquezas do existente, que permite a evolução progressiva da cultura de segurança.



1
DIAGNÓSTICO



2
VISÃO



3
PROGRAMA

Fazer evoluir sua cultura de segurança necessita tempo.



4
PERCURSO

5
ANCORAGEM



Abordagem global de evolução da cultura de segurança, segundo o ICSI, inspirada de Kotter.

Não se modifica uma cultura de segurança como se modifica um organograma ou um processo de fabricação. Não se pode agir sobre a cultura de segurança sem agir sobre as sua base, que é a cultura organizacional. Por exemplo, é impossível melhorar a sinalização das situações perigosas se não se modifica a política de sanções que a bloqueia ou se as contribuições positivas para a segurança não são alvo de reconhecimento.

É necessário desenvolver um verdadeiro projeto de mudança a médio e longo prazo, capaz de fazer evoluir não somente as práticas mas também as maneiras de pensar. Isso supõe:

- a convicção compartilhada que uma evolução é necessária,
- a existência de recursos, e particularmente de tempo (vários anos podem ser necessários),
- a mobilização de todos os atores,
- um engajamento consistente da Direção, pronta para questionar suas próprias práticas,
- o eventual apoio de um olhar externo, benevolente mas não complacente.

DETERMINAR A AMBIÇÃO E DEFINIR O CAMINHO

O projeto de mudança deve dirigir-se até uma cultura de segurança mais integrada, combinando uma alta implicação dos gerentes, dos supervisores e dos operadores. Partindo do diagnóstico compartilhado sobre a situação atual, a primeira etapa é de co-construir uma visão do nível de segurança desejado para o futuro, a « ambição ».

Mudar de modelo



« Há de ter um programa realista e pertinente, adaptado à unidade de produção, mas que também tenha o potencial de uma verdadeira evolução da cultura de segurança, mais do que uma simples consolidação do existente. É possível fazer melhorias pequenas, em alguns pontos fracos, que não fazem a empresa sair do modelo atual. Por exemplo, pode-se ficar na cultura gerencial, um pouco melhorada, sem porém chegar até uma cultura de segurança integrada. »
Marcel Simard, sociólogo, Professor da Universidade de Montreal, Canada.

Um desafio maior é de assegurar, que independentemente do turnover possível dos indivíduos, uma abordagem coletiva constante e perene.

Aonde se quer ir e porquê? Quais pessoas chave para acompanhar essa mudança? Quais estratégias de evolução e qual temporalidade?

Para atingir os objetivos a longo prazo definidos, diferentes atores devem ser mobilizados para construir um programa combinando:

- vitórias rápidas (*quick wins*) sobre pontos facilmente tratáveis, manifestando que um processo de mudança positivo se iniciou,
- ações emblemáticas, mais difíceis de implementar mas dirigidas a problemas maiores, e que são portanto mais marcantes,
- ações de correção das percepções, para corrigir ideias falsas ou rumores,

- ações de reforço dos pontos fortes da unidade,
- ações de fundo, particularmente de integração dos fatores humanos e organizacionais, que necessitam diferentes etapas e produzirão seus efeitos progressivamente.

DESENVOLVER O PROGRAMA, PERENIZAR AS NOVAS PRÁTICAS E OS NOVOS VALORES

A implementação das ações deve ser planejada, detalhada ao nível operacional, acompanhada e ajustada, seguida de perto, avaliada.

O programa deve ter sua própria comunicação, com um lembrete dos objetivos, testemunhos do campo... As dificuldades não são escondidas, os próximos passos são debatidos e divulgados. As vitórias são celebradas e as dificuldades encontradas são identificadas, analisadas e tratadas. Periodicamente, o estado do projeto é diagnosticado e discutido entre a direção e os representantes dos operadores.

Pontos-chaves

A evolução da cultura de segurança não pode resultar em uma acumulação de ações discrepantes, implementadas de uma forma puramente descendente ou top-down. Ela necessita um verdadeiro projeto de mudança, com um diagnóstico amplo sobre o estado inicial da cultura de segurança e uma visão compartilhada do nível de cultura de segurança desejado no futuro.

A evolução da cultura não é somente a respeito da segurança: ela deve basear-se nas transformações profundas das dimensões da organização e do modelo de gestão.

A evolução da cultura de segurança consome tempo. A melhoria da performance em segurança é um processo contínuo que necessita uma abordagem iterativa baseada num engajamento constante de todos.

Definir a ambição:

7 atributos para uma cultura de segurança integrada

Algumas culturas organizacionais são mais favoráveis que outras à consideração da segurança nas arbitragens e decisões. A boa notícia, é que nos conhecemos as suas características: um excelente ponto de entrada para saber em que mudar!

Pontos-chaves

As características de uma cultura organizacional favorável à consideração da segurança são conhecidas e agrupadas em sete grandes atributos

Para dirigir-se até uma cultura de segurança integrada, se deve **misturar uma abordagem estratégica, uma vontade de mobilizar todos os atores e uma escolha reduzida de alguns processos chaves sobre os quais trabalhar.**



Numerosos trabalhos colocaram em evidência as características desejáveis de uma cultura favorável à segurança industrial, que podemos sintetizar em sete grandes atributos. Esses atributos podem servir de base de reflexão para **definir as ambições** para amanhã. As pessoas mobilizadas deverão determinar um **pequeno número de alvos prioritários específicos**:

AMBIÇÕES RELACIONADAS COM A ESTRATÉGIA:

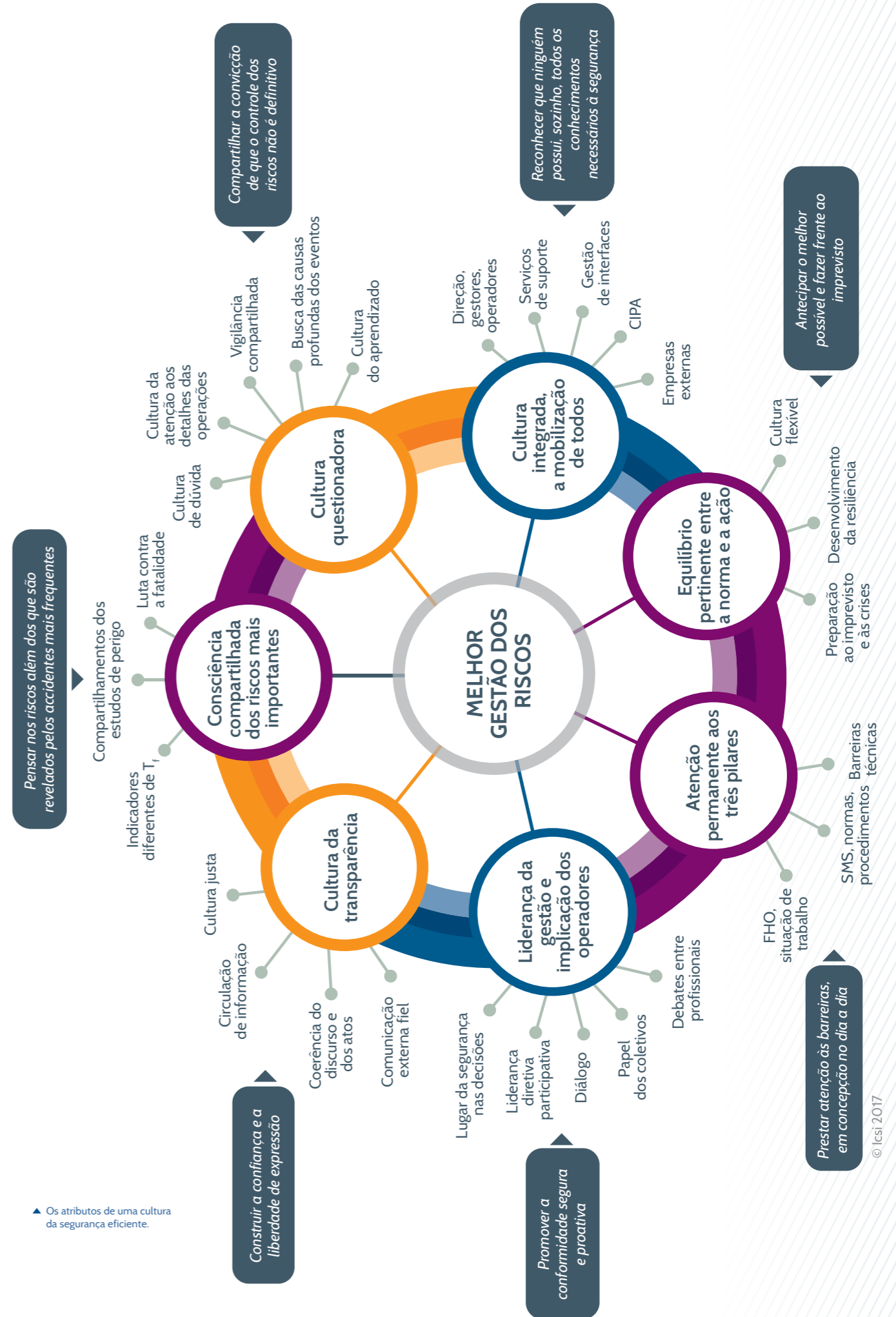
- dar a prioridade à prevenção dos riscos mais graves,
- definir o equilíbrio desejável no futuro entre segurança normatizada e segurança em ação,
- prestar permanentemente atenção aos três pilares: técnica, regras e fatores humanos e organizacionais.

AMBIÇÕES RELACIONADAS AOS ATORES:

- assegurar-se da mobilização de todos os atores, tais como funções de apoio, representantes dos operadores... sem esquecer as empresas contratadas,
- melhorar a liderança segurança da gerência e desenvolver todos os dispositivos favorecendo a implicação dos operadores.

AMBIÇÕES RELACIONADAS AOS PROCESSOS:

- instalar uma cultura interrogativa e questionadora, favorecendo a dúvida, os alertas e a busca das causas profundas,
- favorecer a transparência desenvolvendo uma cultura justa que explicita o direito de errar, o reconhecimento e as sanções eventuais.



▲ Os atributos de uma cultura da segurança eficiente.

Uma boa cultura de segurança beneficia a toda a organização

Por se relacionar aos fundamentos da organização, a ação em matéria de cultura de segurança tem efeitos positivos para a performance global da empresa.



Uma abordagem de melhoria da cultura de segurança, por se relacionar fortemente aos fundamentos da organização (qualidade do diálogo, situações de trabalho, política de reconhecimento/sanção...) tem benefícios para além de um melhor domínio dos riscos. Ela obriga a por em discussão fenômenos que eram calados ou escondidos. É a ocasião de uma interrogação estratégica sobre as forças e fraquezas da organização.

A abordagem cultura de segurança pode favorecer:

- uma aproximação entre a pilotagem da empresa e as realidades do campo,
- um posicionamento mais equilibrado entre « o que desce » da Direção e « o que sobe do campo »,
- uma melhoria das condições materiais e psicossociais de trabalho,
- a melhoria contínua e a inovação, pelo desenvolvimento da participação,
- uma reflexão melhor sobre as trajetórias de profissionalização e de inserção,
- uma descompartmentalização entre serviços e uma melhor fluidez das interfaces,
- uma parceria mais profunda com as empresas contratadas,
- uma melhoria das relações sociais e do funcionamento das interações entre Direção e representantes dos operadores,
- uma melhoria das relações com as autoridades de controle, as comunidades próximas ou locais e as mídias,
- progressos em matéria de preservação do meio ambiente, ou até em todas as esferas da responsabilidade social da empresa,
- uma melhoria de outras dimensões: qualidade do produto, respeito dos cronogramas, imagem da marca,
- e muitas outras coisas também!

Good safety is good business



« Trabalhar para melhorar a cultura de segurança pode permitir uma gestão mais próxima do campo, equipes mais solidárias, situações mais adaptadas, operadores mais motivados... Não são assuntos

específicos de segurança, se trata aqui das bases do bom funcionamento de uma organização. É nessa perspectiva que se pode compreender essa frase que poderia parecer um pouco publicitária: "good safety is good business". Uma boa performance em segurança é muitas vezes a alavanca de uma boa performance global. » Ivan Boissières, Diretor geral do ICSI.

Pontos-chaves

A abordagem pela cultura de segurança propõe **melhorar a performance em segurança trabalhando nos fundamentos do funcionamento da organização.**

Nessa perspectiva, a **segurança é uma ferramenta estratégica para reforçar a performance global da empresa.** Por ser um assunto consensual, a prevenção dos riscos mais graves constitui um bom ponto de partida para trabalhar sobre a organização. Toda melhoria se traduzirá não somente na área da segurança, mas pode também atingir todos os outros setores.

A segurança é um dos desafios mais consensuais da empresa e é um assunto mobilizador para melhorar o funcionamento global da empresa.

Saber mais

Visite www.icsi-eu.org, e descubra nossa nova página dedicada à cultura de segurança.



O'Essencial que está nas suas mãos é uma síntese do *Caderno da segurança industrial* « Cultura de segurança : compreender para agir ». Uma obra completa proveniente do grupo de trabalho « Cultura de segurança industrial »,

de discussões e de retorno de experiência com os membros do ICSI e seus colaboradores internos. Vocês encontrarão o conjunto das noções chaves, argumentos e referências científicas sobre a cultura de segurança.

2,46 min para compreender a cultura de segurança? Aposta feita, descubram a nossa « animação vídeo » sobre o assunto !



www.icsi-eu.org



Reprodução desse documento



Esse documento está compartilhado segundo os termos da licença BY-NC-ND do Creative Commons. Vocês são livres de reproduzir, distribuir e comunicar essa criação ao público, respeitando as condições seguintes:

- Paternidade – Você deve citar o nome do autor original da maneira indicada pelo autor da obra ou o titular dos direitos que lhe conferiu essa autorização (mas não de uma maneira que sugira que eles o apoiam ou aprovam a sua utilização dessa obra).
- Não comercial – Você não pode usar o material para fins comerciais.
- Sem modificações – Você não tem o direito de modificar, transformar ou adaptar essa criação.

Vocês podem baixar o documento no formato PDF no site do ICSI, www.icsi-eu.org, página « Publications ».

© ICSI 2017

A partir dos trabalhos originais editados no *Caderno da segurança industrial* « Cultura de segurança, compreender para agir », liderados pelo grupo de trabalho « Cultura de segurança » e coordenados por Denis Besnard, Ivan Boissières, François Daniellou e Jesús Villena.

Diretor da publicação: Ivan Boissières.
Coordenação: Christèle Cartailier, Estelle Fournel. **Traduzido** por Francisco Moura Duarte e Ulysse Gallier (COPPE-UFRJ).
Concepção e realização: Arekusu, Alexandra Pourcellié. **Ilustrações** p.8, 12, 16 e 20: Baptiste Prat. **Fotos:** Fotolia.
Impressão: Delort. **ISSN:** n° 2554-9308.



6 allée Émile Monso
ZAC du Palays - BP 34038
31029 Toulouse cedex 4
www.icsi-eu.org

Os atributos

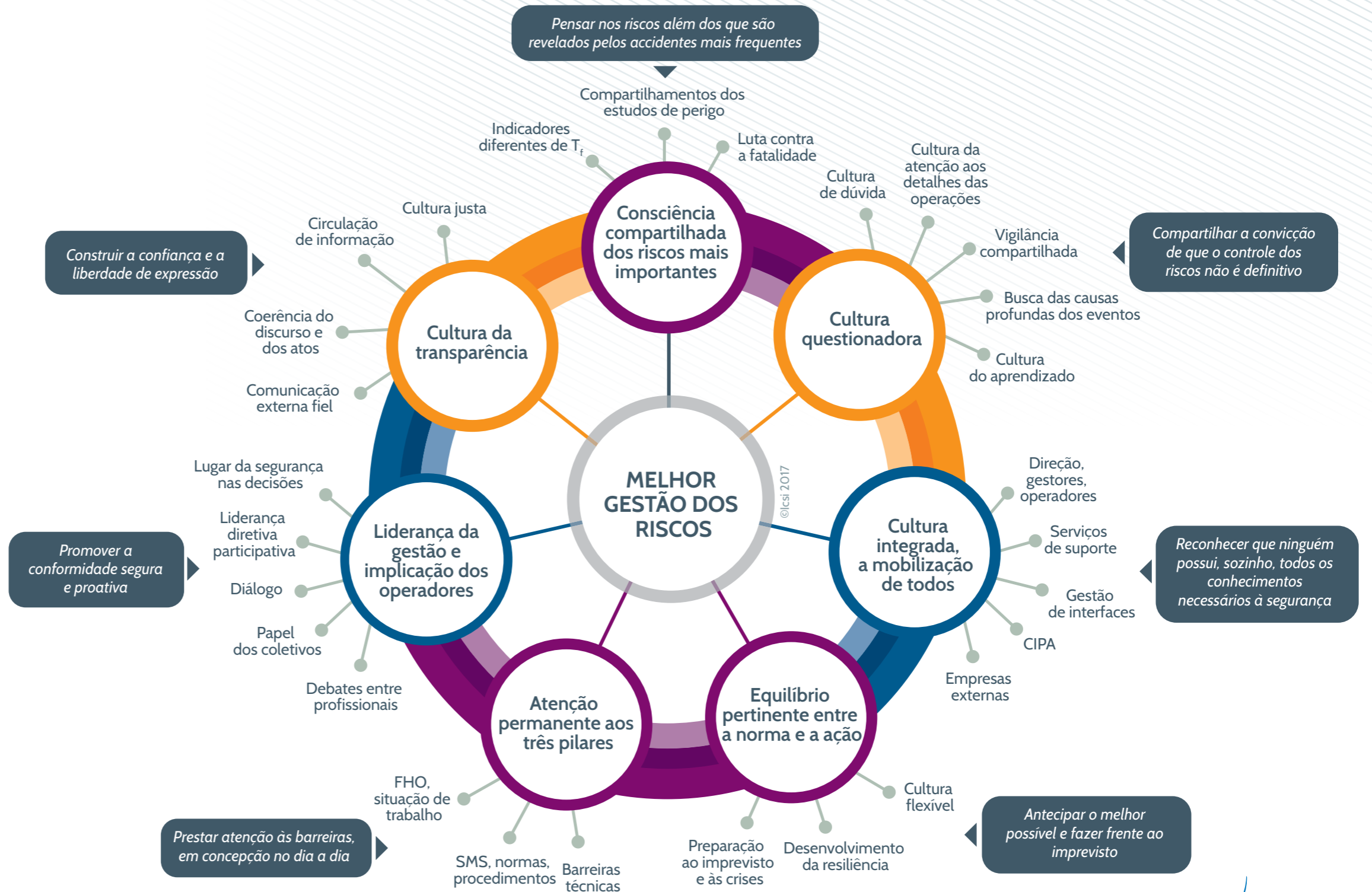
de uma cultura da segurança eficiente

Os atributos de uma cultura de segurança eficiente foram tratados em numerosas publicações científicas, notavelmente por Reason, Westrum, Weick e Stcliffe, e vários organismos internacionais. A « roseta » que propõe o ICSI combina essas diferentes propostas ao redor de três grandes famílias:

- as **escolhas estratégicas**: a consciência compartilhada dos riscos mais graves, a atenção permanente aos três pilares da segurança industrial, a reflexão sobre o equilíbrio pertinente entre segurança normatizada e segurança em ação,
- a **mobilização de todos os atores**, com um foco sobre a liderança dos gestores e a implicação dos operadores,
- dois grupos de **processos chave** para alimentar uma cultura interrogativa ou questionadora e uma cultura da transparência.

Cada um pode por em discussão, segundo as especificidades da sua organização, os atributos que constituem os pontos fortes e podem servir de pontos de apoio, e os pontos fracos que merecem ser colocados no coração da ambição compartilhada de mudança.

Para saber mais, descubram o guia da segurança industrial « Cultura da segurança: compreender para agir » no site www.icsi-eu.org



O essencial da cultura de segurança



Compreender o que é a cultura de segurança

A cultura de segurança é um conjunto de maneiras de fazer e de pensar amplamente compartilhadas pelos atores de uma organização a respeito do controle dos riscos mais importantes relacionados às suas atividades:

- não se pode mudar de forma sustentável os comportamentos de segurança sem fazer evoluir o olhar de todos os atores sobre a segurança e sua importância,
- não se pode mudar as maneiras de pensar sem fazer evoluir os sinais concretos dados pela linha hierárquica.

A cultura de segurança reflete a importância que a cultura organizacional dá à segurança em todas as suas decisões, em todos os serviços, todas as funções e em todos os níveis hierárquicos.



Compartilhar uma visão dos riscos mais importantes

Uma abordagem em termos de cultura de segurança deve visar em prioridade os riscos mais graves, aqueles que ameaçam mais a sobrevivência da organização. Essa abordagem tem mais chances de ser consensual, de ter a adesão de todos os atores e, ainda, ter um efeito sobre os riscos menos graves – o que não é o caso do contrário.

Os riscos mais importantes podem ser diferentes segundo as atividades, as unidades de produção, as funções, mas eles devem ser conhecidos e compartilhados por todos os atores da organização. A reflexão sobre os riscos mais importantes integra aqueles que ameaçam os trabalhadores próprios, os prestadores externos, os clientes, os residentes locais, o meio ambiente, as instalações, a continuidade das operações.



Agir sobre a performance em segurança em 3 pilares

Uma ação sobre a cultura de segurança supõe uma abordagem integrada da segurança através de ações coerentes sobre a **dimensão técnica, o sistema de gestão da segurança e os fatores humanos e organizacionais**. A abordagem cultura de segurança não pode ser um paliativo a uma ação insuficiente nesses três domínios.

A consideração dos fatores organizacionais e humanos deve ter espaço crescente nas abordagens de segurança.



Avaliar a própria cultura de segurança, um diagnóstico do existente

O diagnóstico é um ponto de partida indispensável a todo processo de uma organização que gostaria de fazer evoluir sua cultura de segurança. Ele investiga ao mesmo tempo as práticas dos diferentes atores e as suas percepções sobre a gestão da segurança. **Quanto mais esse diagnóstico é compartilhado por todos, melhores são as chances de mobilizá-los todos depois.**

O diagnóstico não constitui um objetivo em si. É melhor não começar esse tipo de trabalho se a organização não está pronta para lidar coletivamente, e tratar os problemas (muitas vezes profundos) que o diagnóstico revela.



Achar o equilíbrio pertinente entre segurança normatizada e segurança em ação.

Em termos absolutos, **não existe uma « melhor » cultura de segurança**, mas existem culturas de segurança mais ou menos adaptadas ao ambiente com o qual a organização está inserida. Todo sistema deve fazer escolhas estratégicas para esforçar-se em ser exemplar no seu mundo de restrições, e não importar modelos provenientes de outros contextos.

O reforço da segurança em ação, em complemento da segurança normatizada, é uma oportunidade de progresso comumente subaproveitada. Isso supõe que a organização invista nas competências dos operadores e dos gerentes – em particular nas suas capacidade de arbitragem e decisão –, que ela favoreça as margens de manobra da gerência de proximidade, os debates entre profissionais e a discussão coletiva do retorno de experiência (REX).



Envolver os gestores e os operadores

O caminho a percorrer, para a maioria das empresas avançadas no domínio da segurança, é de **passar de uma cultura de segurança gerencial até uma cultura de segurança integrada**. Isso supõe ao mesmo tempo antecipar as situações de risco, pelos especialistas e a gerência, e de escutar os operadores sobre as condições efetivas das operações.

Uma cultura de segurança integrada implica a busca de **uma liderança forte por parte da gerência, uma participação maior dos operadores e dos seus representantes em matéria de segurança, a redefinição do papel dos especialistas HSE e uma fluidez das interfaces entre os serviços e com as empresas contratadas.**



Definir a ambição: 7 atributos de cultura de segurança integrada

As características de uma cultura organizacional favorável à consideração da segurança são conhecidas e agrupadas em sete grandes atributos. Para dirigir-se até uma cultura de segurança integrada, deve-se misturar uma abordagem estratégica, uma vontade de mobilizar todos os atores e uma escolha reduzida de alguns processos chaves sobre os quais trabalhar.



Melhorar a segurança beneficia a toda a organização

A abordagem pela cultura de segurança propõe melhorar a performance em segurança trabalhando os fundamentos **do funcionamento da organização**.

Nessa perspectiva, a segurança é **uma ferramenta estratégica para reforçar a performance global da empresa**.

Por ser um assunto consensual, a prevenção dos riscos mais graves constitui um bom ponto de partida para trabalhar sobre a organização. Toda melhoria se traduzirá não somente na área da segurança, mas pode também atingir todos os outros setores.



Fazer evoluir a cultura de segurança, um projeto a longo prazo

A evolução da cultura de segurança necessita um **verdadeiro projeto de mudança**, com um acordo amplo sobre o estado inicial da cultura de segurança e uma visão compartilhada do nível de cultura de segurança desejado no futuro.

A evolução da cultura não diz respeito somente à segurança: **ela deve basear-se nas transformações profundas** das dimensões da organização e do seu modelo de gestão.

Fazer evoluir a cultura de segurança consome tempo. A melhoria da performance em segurança é um processo contínuo que necessita uma abordagem iterativa baseada num engajamento constante de todos.