

O Essencial

— DA LIDERANÇA EM SEGURANÇA —

O que é a
liderança em
segurança?

PÁGINA 04

Os 7 princípios
da liderança
em segurança

PÁGINA 07

Qual liderança
na incerteza?

PÁGINA 21



NOVEMBRO 2022

Prefácio

A liderança em segurança é uma temática no qual o ICSI trabalha há muitos anos com seus associados. Um primeiro Caderno da segurança industrial, publicado em 2011, apresentava um primeiro estado da arte, dando espaço a muitas testemunhas da linha de frente.

Desde então, nós fomos regularmente desafiados neste tema, já que alguns dos nossos associados decidiram (re)definir seu modelo de gestão. Portanto, se fez necessário novamente se questionar sobre a liderança em segurança.

Com este Essencial, desejamos compartilhar com vocês um panorama sintético dos 7 grandes princípios da liderança em segurança e uma primeira

síntese dos trabalhos e reflexões feitas no grupo de trabalho "Liderança na incerteza". Num mundo cada vez mais complexo, onde a incerteza aumenta, os modelos clássicos de uma liderança descendente, encarnada por indivíduos carismáticos, são questionados e assim se torna muito difícil decidir...

Novos estilos de liderança entram em jogo, mais adaptados aos desafios de segurança de hoje e, também, às maneiras de trabalhar atuais, a organizações mais descentralizadas e às aspirações dos trabalhadores buscando mais sentido e autonomia no trabalho

Boa leitura a todas e todos, .

Ivan Boissières,
Diretor Geral do ICSI

Sumário

04 O que é a liderança em segurança?

07 Os 7 princípios da liderança em segurança

- Criar a visão segurança
- Compartilhar a visão segurança
- Dar à segurança o lugar que lhe pertence nas arbitragens e decisões
- Estar presente na linha de frente
- Favorecer o espírito de equipe e a cooperação
- Reconhecer as boas práticas e aplicar uma reação justa
- Ser creível e exemplar

21 Qual liderança na incerteza?



O que é a liderança em segurança?

Definição

A liderança em segurança, é a capacidade de mobilizar as pessoas nas questões de segurança e de influenciar os comportamentos para que se tornem mais seguros.

Um líder em segurança:

- faz da prevenção dos riscos maiores um pilar da vida da empresa,
- sabe colocar a segurança no centro das arbitragens e decisões.

3 alavancas para sua liderança em segurança

O que você faz no dia a dia:

- Qual é a sua visão da segurança? Como você a compartilha?
- Qual é seu próprio comportamento no campo, na linha de frente você dá o exemplo?
- Nas suas arbitragens e decisões, a segurança tem um espaço privilegiado?

A qualidade do diálogo que você estabelece:

- Você escuta as informações que vem do campo, as perguntas, as dúvidas?
- Você está presente na linha de frente para "tatear" a realidade do trabalho?
- Você favorece o reconhecimento das boas práticas e você adota uma reação justa frente a um evento significativo ou a um desvio?

Os meios técnicos ou organizacionais que você dá à segurança:

- Você coloca a disposição os equipamentos ou recursos necessários?
- As regras são claras, adaptadas à linha de frente e não muito numerosas?

Liderança em segurança e terceirização

Empresas contratantes e contratadas tem tudo a ganhar em trabalhar juntas sobre sua visão e seus engajamentos em segurança, sobre as práticas e as ferramentas. E isso vem primeiro dos líderes, que devem impulsionar uma dinâmica coletiva ou em comum e mostrar sua vontade de cooperação.

Por exemplo, é importante estar alinhado sobre a vigilância compartilhada e que todos os trabalhadores se sintam legítimos para interpelarem e aceitem ser interpelados. Se trata, também, de realizar as análises de eventos em conjunto e de favorecer a troca de experiência.

O que é um líder em segurança?

As funções históricas do gerente consistem em planificar, realizar, controlar e reagir, o famoso PDCA - Plan, Do, Check, Act - das escolas de gestão. Mas para evoluir até uma cultura de segurança integrada, o papel dos gerentes vai além: eles influenciam e inspiram comportamentos mais seguros nas equipes. O envolvimento dos gerentes é essencial, ele dá o tom: ele é um pré-requisito à mobilização de todos.

A liderança, para além da segurança

A liderança em segurança é somente um componente da liderança global. As empresas, no âmbito da sua recente transformação gerencial, estabeleceram um tipo de "estatuto do líder", indicando claramente o que elas esperam dos seus gerentes líderes.

E as competências esperadas dos líderes vão muito além do único campo da segurança: é esperado deles escuta, benevolência, uma capacidade de arbitragem e decisão, a encarnação dos valores da empresa...

Todos líderes, mito ou realidade?

A época na qual se representava o líder como um indivíduo carismático, num pedestal, levantando as multidões, é ultrapassada hoje. Também não se trata de obrigar todo mundo a se tornar um líder. Mas se trata de propor uma liderança mais coletiva, onde cada um pode ter um papel num certo momento, para uma certa situação, a partir de uma experiência, de um conhecimento ou de uma qualidade particular.



Liderança gerencial e implicação de todos, as chaves de uma cultura de segurança eficiente

Existem 4 grandes tipos de cultura de segurança. O graal é a cultura chamada de integrada, que visa um alto nível de segurança e embarca todo mundo na segurança, em todos os níveis. Ela requer:

- Um engajamento da direção, visível por meio dos discursos, mas também das decisões, do estilo gerencial e das formas de presença na linha de frente,
- Uma liderança gerencial forte, onde cada gerente valoriza na sua equipe a importância da política de segurança, faz subir as dificuldades da sua implementação, as situações perigosas e as sugestões de melhoria.
- A implicação dos trabalhadores, através de seu profissionalismo no dia a dia: respeitar as regras aplicáveis, alertar sobre regras que não seriam aplicáveis, atitude interrogativa e vigilância compartilhada...

Os 7 princípios

da liderança em segurança



- 08** Criar a visão segurança
- 10** Compartilhar a visão segurança
- 12** Dar à segurança o lugar que lhe pertence nas arbitragens e decisões
- 14** Estar presente na linha de frente
- 16** Favorecer o espírito de equipe e a cooperação
- 18** Reconhecer as boas práticas e aplicar uma reação justa
- 20** Ser credível e exemplar

1

Criar a visão segurança

Criar a visão segurança, é determinar uma ambição, um futuro desejável. O líder em segurança deve dar sentido à trajetória a ser percorrida e ter vontade de se mobilizar, individualmente e coletivamente, em torno de objetivos comuns.



O papel do líder

- Realizar e compartilhar um estado atual e real do nível de segurança
- Imaginar a situação futura coletivamente desejada
- Desdobrar esta visão em eixos de transformação
- Acordar-se em objetivos realistas e limitados
- Precisar claramente as atitudes e comportamentos desejados
- Sentir-se pessoalmente engajado na transformação da cultura de segurança.

📌 POR QUE É IMPORTANTE?

Quem já quis ir para algum lugar sem uma motivação para ir? Ai está todo o desafio da visão. Depois da análise da situação atual e o compartilhamento da necessidade de mudar, se trata de dizer **aonde queremos ir em termos de segurança e por que vale a pena**

👤 COMO CRIAR UMA VISÃO SEGURANÇA?

Uma visão segurança deve se aproximar de um ideal, ser desejada e credível para engajar as equipes. Substituir "Nossa ambição: reduzir a nossa taxa de frequência" por "Nossa ambição: daqui 3 anos, queremos suprimir nossos acidentes graves e fatais para nossos trabalhadores e nossos contratados".

Uma visão segurança deve também ser compartilhada, comum, para ser realmente impulsionada. Os colaboradores devem sentir que:

- o gerente deles acredita nela e que a organização atrás dele, também. Assim, a visão não é somente um lema ou meras boas intenções.
- a contribuição deles para alcançá-la é esperada e necessária.

Além disso, para que ela seja seguida de fatos concretos, uma visão segurança deve ser operacionalizada em todos os níveis e meios, à altura dessa ambição, devem ser disponibilizados .

OS FUNDAMENTAIS DE UMA VISÃO SEGURANÇA

Entre os atributos de uma cultura de segurança eficiente, **3 atributos chamados de "estratégicos" são fundamentais** na criação da sua visão segurança:

- Centrar-se no essencial: uma melhor prevenção dos riscos maiores e acidentes ampliados
- Agir nos fatores organizacionais e humanos para obter

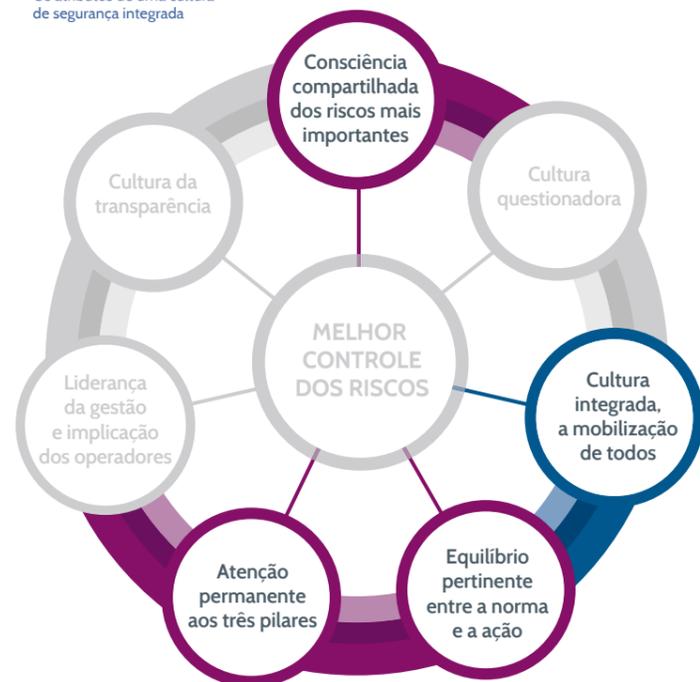
comportamentos mais seguros

- Achar o bom equilíbrio entre segurança normatizada e segurança em ação

Já que ninguém possui, sozinho, as chaves da segurança, se torna também necessário **questionar um quarto atributo:**

- Desenvolver e manter uma cultura de segurança integrada pela mobilização de todos.

▼ Os atributos de uma cultura de segurança integrada



A VISÃO NÃO PERTENCE SOMENTE A UM MUNDO DE GERENTES

Sim, há uma visão estratégica da empresa, que desenha as grandes linhas ao nível global e envolve o máximo de pessoas possível.

Mas tem também - e elas são necessárias e complementares - visões muito mais operacionais. Se elas devem ser, certamente, ajustadas à visão global, elas se adaptam, entretanto a temporalidades e perímetros diferentes, mais próximos da linha de frente. Dentro de um pequeno grupo, você pode também trabalhar sobre sua visão segurança,

sobre esta melhoria que você gostaria de atingir, para você e seus colegas.

São as mesmas competências e as mesmas ferramentas que precisam ser mobilizadas. Gerentes de proximidade: rumo às suas visões!

UM CAMINHO POSSÍVEL PARA CRIAR SUA VISÃO SEGURANÇA

Projetar-se um futuro "ideal" onde a liderança e o nível de segurança melhoram e examinar o caminho a percorrer para alcançá-los, aí está um exercício de "projeção" que permite criar sua visão segurança. Mesmo que seja mais frequentemente proposto aos dirigentes, pode também ser aplicável em qualquer perímetro, para um projeto, uma equipe etc.

Examine seu ideal em torno de 4 temas:

- **Os rituais:** quais práticas, quais encontros terão se tornado desejados, incontornáveis? Por exemplo, criar "safety moments", ir ao encontro das equipes antes das

primeiras reuniões, fazer pausas para falar de segurança...

- **As interdições:** quais práticas, quais posturas devem ser eliminadas no futuro? Por exemplo: fechar os olhos frente à uma situação de risco, penetrar num espaço confinado sem autorização, deixar a área de trabalho sem arrumar...

- **Os tabus:** sobre quais assuntos, hoje silenciados, deveremos falar no futuro? Por exemplo: ter liberdade para falar sobre sanção, sobre situações em que as regras não se aplicam, sobre a falta de exemplaridade de um gerente...

- **Os símbolos:** quais palavras, imagens, gestos, terão um significado particular para a empresa?

Pequena dica: para este exercício, não hesite em fechar os olhos, e projete-se daqui 3 ou 5 anos e imagine. Sem pensar nas dificuldades e limites atuais, ouse pensar grande. Depois, abra os olhos e questione-se, em grupo, sobre o que pode fazer você progredir no caminho da sua visão segurança.

Só há duas maneiras de influenciar o comportamento humano: você pode manipular as pessoas ou você pode inspirá-las.

Simon Sinek, autor, conferencista sobre gestão

Compartilhar a visão segurança

Sua ambição segurança está criada, agora é essencial que ela seja compartilhada e alimentada por retornos de experiência da linha de frente e por discussões nas equipes... breve, é preciso fazê-la viver. Compartilhar a visão segurança favorece a adesão e a implicação das equipes.

📌 POR QUE É IMPORTANTE?

Sua visão de segurança é pertinente? Engajadora? Que ótimo! Mas, se ela permanece confidencial e ninguém sabe realmente do que se trata, os colaboradores têm a impressão de não poder opinar... não vai ter efeito nenhum.

Portanto, comuniquem e aproveitem cada momento de presença no campo na linha de frente para trocar ideias do que parece importante para cada um em termos de segurança.

👤 COMO COMPARTILHAR A VISÃO SEGURANÇA?

Compartilhar a visão, é ser capaz de dar sentido às mensagens e ações de segurança, favorecer trocas num clima de escuta e de confiança. É também saber estabelecer uma comunicação adaptada aos diferentes níveis e funções na empresa, para tocar o coração e o espírito dos trabalhadores.

Uma visão segurança não é imutável, felizmente! Existem margens de manobra que as equipes devem se apropriar para adaptar esta visão às suas necessidades e ao seu perímetro, fazendo da visão da organização a visão deles também.

O papel do líder

- Identificar os momentos chave de segurança e aproveitá-los para favorecer a subida de informações e o diálogo
- Saber entregar uma mensagem de segurança engajadora
- Colocar sua comunicação a serviço de uma gestão mais participativa
- Lembrar regularmente os objetivos, compartilhar a visão dos temas a trabalhar
- Renovar as mensagens para manter a vigilância, a consciência da situação, a motivação e o envolvimento.
- Valorizar as boas práticas, apoiar e acompanhar as iniciativas

QUANDO comunicar?



ZOOM SOBRE 3 MOMENTOS CHAVES PARA COMPARTILHAR A VISÃO SEGURANÇA

Recepção do novo colaborador, briefing, momentos mais informais... todas as ocasiões são boas para falar de segurança! Um pouco todo dia.

Portanto, cada visita na linha de frente se torna uma ocasião para evocar eventos ou uma atualidade sobre segurança, aprendizagens, conversar sobre um risco específico, trocar sobre as modificações e decisões que impactam a segurança das equipes, falar sobre uma experiência pessoal que reverbera sobre nós e será lembrada pelos colegas.

🕒 O diálogo segurança

O diálogo de segurança – um minuto todos os dias, quinze minutos cada semana ou cada mês... – é uma ferramenta maravilhosa para debater sobre segurança em torno de uma mensagem, de uma imagem, de uma testemunha... E este tipo de troca não é reservado somente às equipes operacionais: as funções de suporte também enfrentam riscos (risco elétrico, quedas...) e é bom manter a vigilância e a consciência dos riscos por todos.

Durante um diálogo segurança, você pode:

- compartilhar mensagens em torno de uma temática de segurança, do relato de um evento indesejável,
- convidar o coletivo a se expressar, solicitar testemunhos,
- trabalhar a coesão de equipe e assim alinhar os discursos e as práticas de segurança.

📋 O briefing

O briefing acontece a cada início de atividade. Este momento de troca mais perto possível da ação é indispensável para iniciar as operações com toda segurança. Durante um briefing, você pode:

- compartilhar o que tem de ser feito e como fazê-lo, identificar os riscos maiores e principais.
- fazer subir as informações, antecipar os imprevistos e os perturbadores eventuais,
- conferir a existência e o acompanhamento de ações de prevenção centrada nas especificidades da atividade e de seus riscos.

👤 A recepção do novo colaborador

As primeiras mensagens segurança transmitidos pelo gerente são essenciais: elas dão o tom. É uma oportunidade para:

- Compartilhar os valores da segurança, explicar a visão segurança e dar sentido a ela
- Mostrar que você está comprometido com a segurança e que um engajamento na segurança é esperado por parte das pessoas contratadas,
- Apoiar a transparência sobre as dificuldades ou erros eventuais.

Estes momentos não precisam ser conduzidos por um gerente. Se o líder os impulsiona, todo mundo pode conduzi-los. Isto, é até recomendado, para fomentar o comprometimento de todos e fazer com que todos tenham voz.

Comuniquem, não de maneira descendente, mas compartilhem, conversem, para dar sentido às mensagens sobre Segurança

A liderança no centro de uma visão compartilhada da segurança



“Os gerentes impulsionam a cultura de segurança na organização. Isso passa pelas coisas nas quais eles prestam atenção, sobre o que eles comentam, sobre as coisas que eles questionam. É a maneira deles comunicarem o que realmente é importante aos seus olhos. É assim que eles criam uma cultura de segurança. Pela evocação dos problemas de segurança que eles perceberam, pela sua vigilância e avaliação da segurança, eles dão um sinal forte sobre a importância dela. Mas, se eles querem saber sempre sobre a produção, a taxa ou a velocidade da produção, eles indicam então que este fator é o mais importante e que eles prevalecem sobre a segurança nesta situação. Uma frase resume bem tudo isso: o que interessa meu chefe me fascina.”
Andrew Hopkins, professor emérito de sociologia na Australian National University

Dar à segurança o lugar que lhe pertence nas arbitragens e decisões

Os 7 princípios da decisão prudente

É importante ter um processo de decisão sistemático e exaustivo. Se ele se aplica mais a níveis estratégicos, ele é porém adaptável a todos os níveis, porque as decisões são tomadas em todos os níveis da organização.

- ✓ **Reconhecer a existência e a necessidade de equilíbrios:** trata-se de admitir, em todos os níveis, que a empresa pode morrer de muitas maneiras diferentes: perda de clientes, problema grave de qualidade... a segurança faz parte desses riscos, mas não é uma bolha isolada.
- ✓ **Tornar a decisão explícita:** listem abertamente e claramente todos os desafios (ética, produção, finanças, segurança...) e as interações e contradições entre eles. Em seguida, é necessário encarnar esses diferentes desafios com equidade, dando voz a cada pessoa portadora de cada desafio.
- ✓ **Discriminar positivamente a segurança:** avalie os impactos potenciais da decisão sobre a segurança, identifique as contrapartidas necessárias. interdite-se de ir além dos "no-go".
- ✓ **Comunicar as decisões:** comunique com toda a transparência com os gestores, supervisores e com as equipes que vão ter de lidar com a situação a partir da decisão tomada, explicando o porquê desta escolha e as compensações implementadas.
- ✓ **Acompanhar as equipes:** formem e assistam os gestores, supervisores e as equipes envolvidas na implementação das decisões.
- ✓ **Rastrear as decisões:** guarde na memória as decisões tomadas, para torná-las criticáveis (a maior das sabedorias)
- ✓ **Reanalisar as decisões tomadas:** fazer um retorno de experiência para questionar o processo de decisão e melhorar as próximas decisões importantes a tomar.

Vários fatores contribuem à perenidade de uma empresa: qualidade, mercado, prazos, regulamentação... e a segurança, com certeza, faz parte. Dar a ela o espaço que lhe pertence, é assegurar-se que nenhuma decisão possa fragilizar a segurança de maneira inaceitável.



✚ POR QUE É IMPORTANTE?

Uma organização está submetida a muitas pressões: a pressão temporal de um cliente, a perda de um mercado, uma diminuição da força de trabalho... Todo dia a pergunta retorna: "Qual é a ameaça mais imediata e crítica para a empresa? É o risco financeiro, comercial, de acidente?" E a resposta nunca é a mesma.

Cada dia, trata-se então de tomar decisões fazer concessões sobre dimensões que não têm a prioridade

do dia. "Dar à segurança o espaço que lhe pertence" permite:

- **Parar com a ideia de que a segurança poderia funcionar como uma bolha separada do resto:** a empresa a mais segura do mundo estaria parada.
- **Assegurar-se de que nenhuma decisão tomada possa fragilizar a segurança de maneira inaceitável.** A exigência de segurança deve ser levada em consideração tanto nas decisões da direção, como nas da gestão, dos serviços de apoio, dos operadores da linha de frente, das empresas contratadas...

▼ Todo dia, uma organização arbitra entre várias questões:



🔍 O papel do líder

- Assegurar-se que a segurança não é somente um lema mas é corretamente levada em consideração em todas as arbitragens
- Comunicar, explicar as arbitragens e eventuais medidas compensatórias
- Clarificar os papéis de cada um na co-construção de um bom nível de segurança, implicar os trabalhadores e os contratados.
- Demonstrar, pela sua escuta e seus atos, a importância acordada às condições reais do trabalho.
- Identificar os obstáculos que se opõem à realização dos objetivos de segurança e procure suprimir esses entraves.

📌 COMO DAR À SEGURANÇA O ESPAÇO QUE LHE PERTENCE NAS DECISÕES?

Decidir significa "recuar" no nível de exigência das questões que não têm a prioridade do dia. E na segurança, não é tão simples. Então, entra na equação a questão das margens: a organização pensou em margens de manobra? Onde estão? Como elas se concretizam na linha de frente?

Não é preciso temer decisões prejudicando voluntariamente a segurança, porque ninguém tem a intenção de fragilizar a segurança. Mas, tomando decisões sobre outras questões, as consequências em termos de segurança podem ser mal avaliadas e, portanto, mal antecipadas. Por exemplo, a decisão de reduzir a força de trabalho numa determinada função, para poder reforçar outra atividade crítica: o impacto foi pensado em termos de segurança, de competências disponíveis, de fadiga?

Todo recuo deve ser organizado para manter a segurança num nível satisfatório, apesar das concessões feitas. Se trata então de

identificar contrapartidas, medidas compensatórias: "aceito recuar a condição que..." Entre elas, citamos:

- ajustes de força de trabalho, de prazos, de carga ou de agenda
- a conformidade total às regras, um nível de supervisão reforçado
- uma atenção particular à composição das equipes, com um certo nível de experiência e/ou de expertise
- um equipamento complementar
- um reforço dos rituais de segurança, briefings, debriefings, visitas de segurança...

SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS "NO-GO"

Para evitar uma degradação grande demais da segurança, fixem "no-go" – linhas intransponíveis – e cuidem do respeito a elas. Essas regras de parada devem ser:

- **Explícitas** e precisam de critérios para saber quando procurar recursos suplementares,
- **Compartilhadas** para poder interromper as operações antes da situação sair do controle
- **Aceitas** e valorizadas até quando a parada não deixa claramente transparecer o problema.

🗨️ Arbitrar em segurança, é achar o melhor equilíbrio possível, chegar a acordos as margens de segurança e controlá-las.

René Amalberti, Diretor da Foncsi

Produtividade e segurança se dão bem?



Segundo uma falsa crença, seria impossível assegurar ao mesmo tempo produtividade e segurança, porque uma prejudicaria a outra.

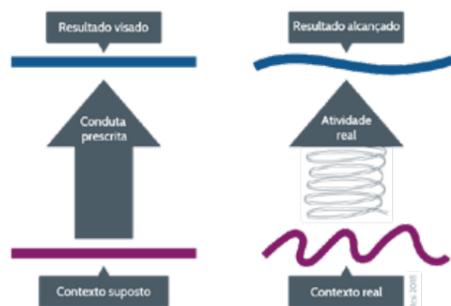
É falso! Temos de reconhecer que, sim, tem que se produzir, mas com toda segurança. Se não, alguém poderá se acidentar. E isso pode levar a custos para sociedade. Uma pessoa preocupada por uma questão de segurança deve poder dizer: "Paremos um momento. Resolvamos esse problema." Demora alguns minutos, às vezes mais, mas o problema fica resolvido. Em caso de dúvida, a segurança deve prevalecer. Dominic Cooper, B-Safe Management Solutions (USA)

4

Estar presente na linha de frente



Estar presente na linha de frente, é estar em contato com suas equipes, observar e dialogar durante visitas de segurança organizadas ou de momentos de troca informais. Isso permite também medir a realidade da implementação da segurança e mostrar seu engajamento, sua implicação concreta.



▲ Trabalho prescrito, trabalho real

POR QUE É IMPORTANTE?

Para analisar a realidade da implementação da segurança

Com certeza, há procedimentos, planos, agendas que descrevem o trabalho, as tarefas a serem efetuadas. Mas o trabalho real nunca ocorre exatamente como previsto: uma ausência, uma urgência, uma co-atividade não prevista... Aí está toda a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

Se torna então indispensável ir ao campo, à linha de frente para se dar conta desta realidade do trabalho e do nível de segurança. É no local que você pode realmente estar à escuta,

conhecer as práticas das equipes, compreender a dificuldade possível em aplicar certas regras, ou perceber iniciativas ou adaptações pertinentes implementadas.

Para mostrar seu comprometimento, sua implicação

Ir na linha de frente, é também se tornar disponível, à escuta, e demonstrar sua implicação sincera. Você não está sozinho observando suas equipes, elas observam você também e avaliam seu comprometimento... Então dediquem tempo a isso, façam perguntas... resumido: interessem-se. Como diz o provérbio, "um ato vale mil palavras"... e fica na memória.

A Zona de Variação Normal

A zona de variação normal representa as operações que estão situadas entre o que é previsto pelo procedimento e o que está na zona de risco elevado. E é a vida real! O primeiro objetivo do operador é de cumprir com o seu papel, portanto, ele respeita ao máximo o procedimento, mas pode também ter de se adaptar, de tomar iniciativas.

Certamente, os desvios na zona de risco elevado são os mais visíveis e a gerência será informada. Mas é também importante que a gestão se interesse por esta zona de variação normal, pelas dificuldades cotidianas que fazem com que o custo humano para alcançar a performance possa ser elevado... Porque se a operação ocorreu bem desta vez, numa próxima vez, pode talvez provocar um incidente ou até um acidente.



▲ A Zona de Variação Normal

COMO MELHORAR A PRESENÇA NA LINHA DE FRENTE, CONCRETAMENTE?

Da importância da presença banal

Existem práticas formais relacionadas à presença na linha de frente, como as visitas de segurança. Mas a presença chamada "banal" ou ainda "de todo dia" é também essencial. Se você quer conhecer o trabalho real, a visita do gerente não deve ser um evento excepcional que perturba a agenda dos operadores ou o ritmo de produção... e que permitiria cumprir com uma meta avaliada no fim do ano. Não, aqui se fala de presença e de escuta constante e regular.

Isso demanda que o gerente possa alocar o tempo necessário a esta presença na linha de frente. E isso implica uma organização que o apoie e aceite, por exemplo, suprimir certas tarefas de pouco valor agregado da sua agenda muitas vezes bastante carregada...

Cuidado, uma visita de segurança não é uma auditoria! Deem prioridade à troca e à co-construção de ações.

Uma ferramenta à serviço da presença na linha de frente: a visita preventiva de segurança

A visita preventiva de segurança consiste em observar uma pessoa em situação de trabalho, com uma troca baseada no diálogo, para concordar juntos na maneira mais segura de trabalhar. Trata-se de identificar pontos de melhoria e de transformá-los em ações concretas: evoluções das práticas de trabalho, modificações de parâmetros da situação... E de seguir ao longo do tempo as observações e as modificações feitas.

Cuidado, a visita seria um fracasso se for desviada deste objetivo e for vista como uma fiscalização ou "a ocasião de registrar eventos de risco!"

Para finalizar, as visitas de segurança não são reservadas ao binômio gerente-operador! Visita de um gerente geral aos seus gerentes operacionais e funcionais, visita das equipes de concepção ou de engenharia, das empresas contratadas... as possibilidades são muito variadas e permitem uma representação melhor da empresa.



Visita de segurança: algumas perguntas para alimentar as trocas

- **Consciência dos riscos e consciência da situação:** quais são os riscos maiores da sua atividade? Qual deve ser sua reação em caso de acidente grave?
- **Ambiente e condições de trabalho:** você encontra dificuldades relacionadas à temperatura, altura, clima, lugares confinados...?
- **Conformidade e respeito das regras:** regras de ouro se aplicam à sua atividade? Existem condições que fariam com que você tivesse dificuldade em aplicar as regras?
- **Boas práticas e iniciativas de segurança:** existem práticas de segurança que você acha interessante de compartilhar com seus colegas?
- **Preparação e realização da tarefa:** o que você faz como preparação para ter a maior segurança possível? A situação corresponde ao que você tinha previsto?
- **Atualidades e prioridades SST:** houve um evento ou uma decisão relacionada à segurança importante para você?
- **Fator humano:** como você se sente, do ponto de vista do cansaço, do moral...? Como estão as relações na sua equipe?

O papel do líder

- Tornar sagrado o tempo de presença na linha de frente, combinando presença banal e visitas de segurança
- Antecipar os períodos difíceis nos quais você reforça sua presença na linha de frente.
- Combinar presença em atividades perigosas e em atividades de rotina
- Solicitar os chefes de equipe para que eles acompanhem você durante visitas
- Variar os períodos e as pessoas visitadas para atingir o máximo de pessoas possível, em diversas situações de trabalho
- Observar a implementação das ações propostas e voltar nos lugares já visitados para recomençar um ciclo.



5

Favorecer o espírito de equipe e a cooperação

“Sozinhos, vamos mais rápido, juntos, vamos mais longe” fala o provérbio... e é verdade! Favorecer a confiança, a cooperação, a vigilância compartilhada, não é sempre fácil, mas são competências-chave da liderança em segurança.



📌 POR QUE É IMPORTANTE?

Basta anunciar querer “mais espírito de equipe, uma cooperação melhor” dentro de uma equipe, de uma organização, para que isso aconteça efetivamente? Não, explica o conferencista e autor Simon Sinek: “Eu não posso simplesmente lhe dizer “Acredite em mim” para que você acredite em mim. Eu não posso simplesmente dar a ordem pra duas pessoas cooperarem para que elas o façam. Porque a confiança e a

cooperação não são instruções, mas sentimentos... que podemos favorecer graças à implementação de condições favoráveis, mas que não dá para decretar.

Quando estamos confiando, nós mobilizamos nossas energias para nos proteger, juntos, dos perigos e dos acidentes. Sem confiança, nós mobilizamos nossas energias contra os outros, para nos proteger de um chefe, de um colega, de uma empresa contratada...

👤 COMO FAVORECER ESTE ESPÍRITO DE EQUIPE E ESTA COOPERAÇÃO?

Achar um interesse para cooperar
Favorecer a cooperação supõe primeiro que uns e outros, num coletivo - e entre coletivos- achem sentido na cooperação em termos de interesses e valores, para se comprometer. Pensem: quais são os interesses dos diferentes atores em cooperar? O que pode gerar um sentido compartilhado?

Encorajar o diálogo
Um coletivo não é um conjunto homogêneo onde cada membro compartilha tudo a 100%, nem um aglomerado de individualidades. Desenvolver a capacidade de escuta, fazer conversar opiniões divergentes, apoiar os espaços de debate sobre o trabalho... Uma missão pouco fácil mas essencial para ter uma qualidade de relação no trabalho e lutar contra o silêncio organizacional.

Favorecer a confiança

A confiança é uma noção chave para que a segurança seja um projeto coletivo. Dentro das empresas, a criação de uma cultura justa é um princípio fundamental para encorajar esta confiança. Se trata de implementar um quadro claro, justo e equitativo de reconhecimento das boas práticas e de reação frente aos desvios.

AS PRÁTICAS DE COOPERAÇÃO A SERVIÇO DA SEGURANÇA

Para sair dos silos nos quais as empresas podem às vezes ter “encaixado” seus serviços, para fazer com que a segurança - mas também outros assuntos - sejam transversais, nos cabe definir novos modelos de cooperação. Cooperação entre a gestão e os empregados, entre empregados de uma equipe ou com outras equipes, entre empresas clientes ou contratantes e empresas contratadas ... A cooperação se organiza em torno de três eixos grandes:

- **Informar e estar informado:** cooperar para uma boa circulação da informação, para identificar melhor e reportar as anomalias e maus funcionamentos.
- **Aprender e progredir em segurança:** cooperar para transmitir os conhecimentos adquiridos graças à experiência, para compartilhar as análises de acidentes e incidentes.
- **Tomar iniciativas em segurança:** cooperar para tomar coletivamente decisões adaptadas - ou pelo menos estabelecer um consenso - frente aos eventos imprevistos.

“Cooperar supõe que uns e outros achem um interesse, um sentido, em trabalhar juntos”
Florence Osty, socióloga

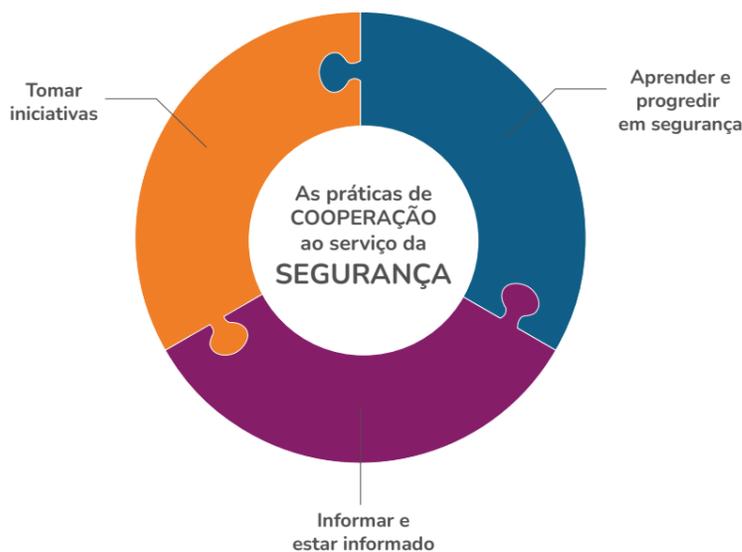
A vigilância compartilhada a serviço da cooperação

Envolvidos numa tarefa - uma válvula para abrir, uma reunião... - nós nos tornamos “cegos e surdos” aos sinais exteriores que nos rodeiam, como por exemplo um barulho. “Nós percebemos somente uma parte muito pequena do nosso ambiente, e isso é normal” explica Isabelle Simonetto, doutora em neurociências. Mas nós podemos implementar uma defesa adaptada: a vigilância compartilhada.

Isto consiste em:

- Ousar interpelar e questionar os outros
- Saber interpelar e questionar os outros
- Aceitar ser interpelado e questionado pelos outros.

E isso, qualquer que seja sua posição na organização. Operador, gerente, membro da equipe de direção, temos de nos perguntar: “Nós aplicamos a nós mesmos os princípios de vigilância compartilhada?”

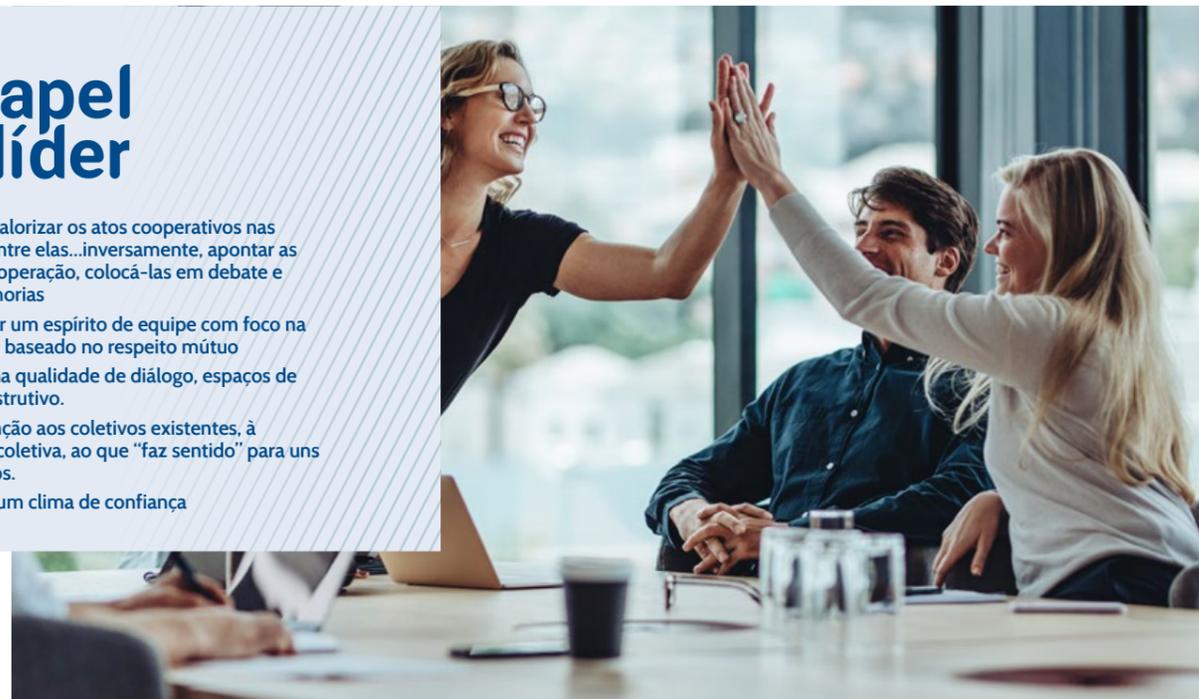


▲ As práticas de cooperação ao serviço da segurança



O papel do líder

- Apreciar e valorizar os atos cooperativos nas equipes e entre elas...inversamente, apontar as faltas de cooperação, colocá-las em debate e buscar melhorias
- Desenvolver um espírito de equipe com foco na segurança e baseado no respeito mútuo
- Garantir uma qualidade de diálogo, espaços de debate construtivo.
- Prestar atenção aos coletivos existentes, à identidade coletiva, ao que “faz sentido” para uns e para outros.
- Fazer viver um clima de confiança



6

Reconhecer as boas práticas e aplicar uma reação justa

Implementar uma “cultura justa” numa organização, é criar as condições de confiança necessárias para lutar contra o silêncio organizacional. É também definir os comportamentos que devem ser reconhecidos e valorizados e, inversamente, os comportamentos inaceitáveis que devem ser sancionados.



O papel do líder

- Criar as condições de confiança para que cada um se sinta legítimo para comunicar qualquer informação relativa à segurança e agir.
- Impulsionar uma dinâmica em torno de linhas vermelhas a não ultrapassar.
- Valorizar as contribuições positivas para a segurança reforçando o engajamento das equipes e ancorando as boas práticas
- Reagir de maneira apropriada e homogênea frente a um desvio: isso supõe o direito ao erro, e um tratamento equitativo...

Os diferentes comportamentos

AS CONTRIBUIÇÕES POSITIVAS

- **Conformidade e exemplaridade:** Eu tenho uma atitude e práticas conformes expectativas
- **Contribuição positiva e proativa:** Eu tenho uma boa atitude, eu tomo iniciativas
- **Contribuição excepcional:** Eu demonstro uma iniciativa excepcional em segurança

OS ERROS

- **Erro de rotina:** Eu cometo um erro por falta de atenção, mau reflexo...
- **Erro de aplicação da regra:** Eu erro ou aplico uma regra mal adaptada
- **Erro de diagnóstico da situação:** Eu não me representei bem a situação
- **Erro como sintoma de um problema organizacional:** Eu cometo um erro devido a uma causa profunda não tratada

AS TRANSGRESSÕES

- **Transgressão imposta pela situação:** Eu transgriro uma regra porque é às impossível respeitá-la completamente
- **Transgressão banalizada:** Eu transgriro a regra porque sempre foi feito assim.
- **Transgressão no interesse da empresa:** Eu transgriro uma regra para atingir um objetivo da empresa
- **Transgressão para meu próprio interesse:** Eu ajo no meu interesse, colocado acima do restante do sistema
- **Sabotagem** (muito raro): Eu quero prejudicar



As reações gerenciais adaptadas

Reconhecer, valorizar, promover

- Dar ao colaborador a sensação de ter feito um bom trabalho... e um certo orgulho
- Manter a motivação pelo trabalho
- Aumentar o engajamento
- Apoiar o coletivo para que adote comportamentos seguros e tome iniciativas

Admitir o direito ao erro, apoiar, acompanhar

- Favorecer a confiança e convidar a reportar os erros
- Tornar segura uma situação de trabalho, tratando as causas dos erros
- Propor condições de trabalho que favoreçam o aprendizado
- Prevenir a ocorrência de um acidente grave

Remobilizar, admoestar, sancionar

- Responsabilizar as pessoas face aos seus comportamentos de risco
- Identificar e tratar as causas organizacionais
- Validar a legitimidade de uma sanção eventual
- Parar as transgressões mais graves
- Evitar um acidente

POR QUE É IMPORTANTE?

Para qualquer trabalhador quem quer que ele seja, é importante poder antecipar a reação da sua hierarquia em caso de iniciativa ou de erro. Porque se ele acha que pode ser punido arbitrariamente se ele erra, ele irá provavelmente esconder o erro de sua hierarquia... Assim como um operador que sinaliza maus funcionamentos e nunca recebe um “obrigado” pode se desanimar e nunca mais relatar essas informações...

Ora, quando o silêncio organizacional se instala, as informações e as situações potencialmente perigosas não remontam. Então, elas não são nem tratadas nem levadas em consideração nas estratégias de prevenção;

COMO DESENVOLVER UMA CULTURA JUSTA?

Estabelecer uma cultura justa, é fazer a escolha de:

- **criar as condições de confiança** e de transparência necessárias à boa circulação e subida das informações,
- **adotar respostas exemplares e homogêneas** frente a eventos desejáveis e não-desejáveis.

Portanto, trata-se de implementar regras claras, homogêneas e aplicáveis a todos

e a todas. Essas regras devem também ser conhecidas e compartilhadas para que todos saibam o que esperar e aceitem “as regras do jogo”.

Uma cultura justa inclui:

- **o reconhecimento das contribuições positivas para a segurança:** indicação de um disfuncionamento, parada em situação perigosa, proposta de melhoria...
- **o direito ao erro** e o apoio da hierarquia para ser acompanhado, formado...
- **uma reação justa frente a um desvio** voluntário podendo chegar, em certos casos, até uma punição, se tratando de transgressão por interesse próprio, por exemplo.

Quando um evento indesejável acontece, trata-se de:

1. **Valorizar** o fato que uma informação foi relatada, sendo boa ou ruim
2. **Recolher** os fatos associando as pessoas interessadas no evento
3. **Analisar** os fatos, separando o que tem a ver com maus funcionamentos técnicos ou causas gerenciais e o que está relacionado a comportamentos
4. **Tratar as causas profundas** para evitar que tal situação possa acontecer de novo
5. **Optar pelas reações mais justas** possíveis com as pessoas envolvidas, cuidando que sejam compreendidas por todos

Foquemos mais nos sucessos das nossas equipes para ampliá-los e menos nos seus fracassos para corrigi-los.

O silêncio organizacional, grande inimigo da segurança

O silêncio organizacional é uma situação em que informações importantes são disponíveis no nível da linha de frente, mas não sobem... ou não sobem mais. Muitos mecanismos, psicológicos ou organizacionais podem contribuir para isso: a ausência de reação frente às comunicações de problemas, a punição sistemática, o desconhecimento da realidade da linha de frente pelos gerentes, etc.

7

Ser credível e exemplar

Ser exemplar em segurança significa aplicar a si mesmo os comportamentos que você pede à sua equipe. É fazer viver seu comprometimento pelas suas palavras, mas sobretudo pelos seus atos, com constância e consistência.



📌 POR QUE É IMPORTANTE?

Mesmo que seja fácil desenvolver lemas em torno da segurança, é mais difícil demonstrar a aplicação deles no dia a dia, através das suas decisões e comportamentos.

Ora, nada influencia mais o comportamento dos trabalhadores que o comportamento dos gerentes e dos líderes e a coerência entre seus discursos e atos. Por exemplo, se você preza pela importância da segurança, você não pode fazer o impasse no assunto durante a recepção de um

novo trabalhador e, também, não pode esquecer de falar sobre os riscos mais importantes durante um briefing ou adiar regularmente as visitas de segurança previstas

Ser exemplar e credível é essencial para favorecer o comprometimento dos colaboradores na segurança.

👤 COMO SER CREDÍVEL E EXEMPLAR?

Trata-se, antes de tudo, de aplicar a você mesmo o que você pede à sua equipe. Trata-se de **adotar os comportamentos que você deseja ver adotados** ao seu redor: respeitar as regras vitais, escutar, ousar interpelar alguém e aceitar ser interpelado ...

E quanto mais você pedirá esforços aos colaboradores, mais eles serão exigentes com você mesmo na expectativa que você mostre o exemplo.

Se "ser credível e exemplar" decorre naturalmente da aplicação dos 6 princípios vistos nas páginas precedentes, **não esperamos que você ser um "super-homem" ou uma "super-mulher"** completamente infalível! Mas, ser sincero e autêntico no seu comprometimento em segurança.

Portanto, escolham, segundo seu contexto e seus problemas, os comportamentos imprescindíveis que você deseja ver desenvolvidos

pela sua equipe, e seja você mesmo exemplar nestes comportamentos.

Não hesite em procurar críticas construtivas: uma excelente maneira de jogar a carta da transparência e de melhorar.

Finalmente, para a liderança - para a segurança e outros assuntos - privilegiem a constância e a consistência e não "grandes estrondos" raros. **A credibilidade se constrói no tempo**, mantendo um foco na segurança e nas condições de trabalho, quaisquer que sejam as circunstâncias e as tempestades a atravessar.

EXEMPLARIDADE E GESTÃO DE EQUIPE

É importante tornar concreto e visível seu comprometimento com a segurança: portanto, a segurança deve ser **integrada nas ferramentas de gestão das equipes**. Ela deve fazer parte do pacote de recepção dos novos trabalhadores, ser discutida durante as entrevistas de avaliação anuais e ser levada em consideração nos dispositivos de gestão de carreira.

A exemplaridade não é uma maneira de influenciar, é a única.
Albert Schweitzer, médico e filósofo.



O papel do líder

- Construir sua liderança no tempo
- Privilegiar a constância e a consistência, e não a intensidade de ações isoladas
- Obrigar-se a uma coerência estrita entre seu discurso e seus atos.
- Demonstrar no dia a dia, pela sua escuta, sua atitude, suas decisões, sua reatividade, a importância e o cuidado acordados à segurança e às condições de trabalho
- Tornar visível e concreto seu comprometimento através de ferramentas de gestão de equipe.

Qual liderança na incerteza?



Qual liderança na incerteza?

Em situação de forte incerteza, os modelos clássicos de uma liderança descendente, encarnada por indivíduos carismáticos, são questionados. Surgem, hoje, novos estilos de liderança, talvez para melhor. Com perfis de líderes mais diversificados e ágeis, atuando para e com os coletivos, mais perto da linha de frente e guiados por valores compartilhados.

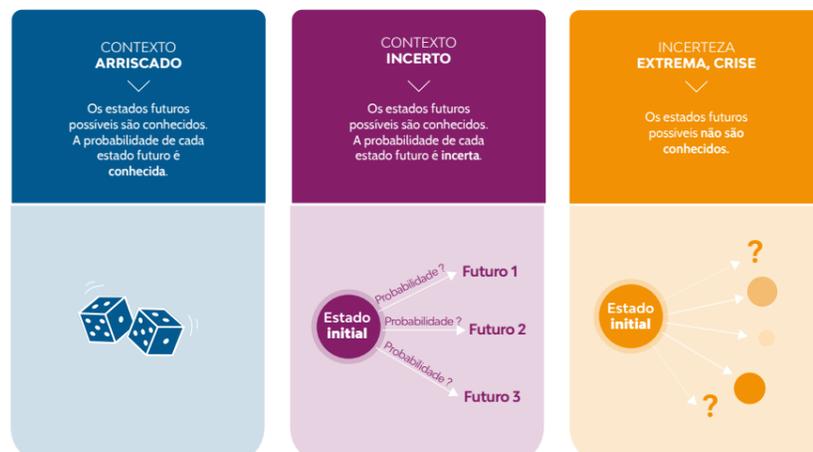
Nós vivemos num mundo de incerteza, permanentemente. Felizmente, nós, seres humanos, somos feitos para sobreviver sem saber tudo: não temos o tempo de ler os 60 milhões de artigos da Wikipedia, não queremos conhecer a data da nossa morte nem a exaustividade dos riscos presentes no planeta. Mas, se vivemos habitualmente com um certo nível de incerteza com o qual sabemos

lidar, o que é novo é a intensidade e a frequência dos eventos.

Um monte de imprevistos que tornam o trabalho difícil, reorganizações que se repetem, digitalização, expectativas sociais dos trabalhadores e dos clientes, crises sanitárias e geopolíticas que perturbam tudo... Não precisa mais ser demonstrado que estamos num mundo mais complexo e incerto.

Diferentes níveis de incerteza

Há sempre incerteza, mas de natureza e amplitude variadas. Existem muitos modelos para caracterizar a incerteza. Aqui está um, bastante simples.



▲ Terminologia desenvolvida em economia, a partir dos trabalhos de F.Knight (1923)



O que acontece quando o nível de incerteza aumenta?

Se a incerteza aumenta de repente ou fortemente, nossos funcionamentos cognitivos mudam: nossos métodos comprovados não funcionam mais, nossas intuições não funcionam mais, nossas emoções dominam.

As dinâmicas dos grupos ficam modificadas, revelando às vezes uma solidariedade espontânea - que pode depois se enfraquecer - ou as lideranças são assumidas por novos atores. O equilíbrio entre a predeterminação e a adaptação

evolui, deixando mais espaço à adaptação necessária.

E, *last but not least*, quanto mais a incerteza aumenta, mais a visão do que é a situação, do que precisa ser feito, se torna pouco claro... O horizonte de previsibilidade se reduz e não é mais possível antecipar como antes, porque muitos dados vêm interferir uns com os outros. Assim, um dos pilares de legitimidade do líder, "criar a visão", desmorona. O papel do líder, representante da visão, que convence e guia os outros, não funciona mais.

De "criem a visão segurança" a "façam emergir uma visão comum"



Na incerteza, torna-se ainda mais importante não falar "aqui está a boa visão", mas sim **fazer emergir a visão, criar um contexto favorável no qual uma visão comum vai poder nascer.**

Passamos então de um modelo "líder/seguidor" a um modelo "líder/líder" onde muitos líderes potenciais vão expor sua visão para a segurança. E no final do debate, um acordo será identificado: "é por aí que

a gente vai". Isso não significa que se trata da ÚNICA boa solução -provavelmente não existe solução boa num contexto de incerteza elevada - mas é NOSSA visão comum, NOSSA decisão e é o melhor que se pode fazer.

Isso requer uma postura mais humilde por parte dos líderes, que passam de "eu sei, sigam-me" a "eu não sei tudo, mas vamos todos trabalhar juntos para decidir uma direção a seguir".

Mesmo sob neblina joguem-se na ação

Em período de incerteza, de crise, poderíamos facilmente cair na tentação de não se mover e de esperar para "ver mais claro". Vamos ver o porquê não é uma boa ideia.

A primeira coisa a se fazer é se colocar em segurança e proteger suas funções vitais. Os médicos de emergência alimentam os órgãos vitais de um paciente no mesmo tempo que procuram o que é que ele tem, observam como ele reage e implementam um protocolo adaptado. É a mesma coisa para uma organização: trata-se de proteger

seu "coração" e de começar a agir para juntar as peças que permitem entender a situação.

O mundo não espera, não somos exteriores à realidade: contribuímos à construção dela, fazemos parte do que está acontecendo.

Para Karl Weick, professor de psicologia e de ciências da organização, ser líder na incerteza, não significa navegar com um mapa, como faríamos num território conhecido. **Ser líder na incerteza, é navegar com uma bússola.**



Isso significa que há uma direção, mas não se sabe o que há entre nós e essa direção. Então, **nos movimentamos já sabendo que haverá de se questionar o caminho.**

Portanto, aceitar a incerteza significa aceitar fazer coisas que podem não servir, é preciso se preparar para uma multiplicidade de cenários. **Precisamos ter planos e ser capazes de improvisar em torno desses planos,** porque a maneira de atingir o objetivo fixado raramente será aquela na qual acreditávamos no início.



Mobilizem os coletivos e optem por uma liderança mais distribuída

Muitas vezes, quando se fala de "líder", pensamos numa liderança individual, um líder que fala com indivíduos, ou até um jardineiro que faria florescer o seu jardim. Ora, num período de incerteza, tudo é possível - parar a atividade, continuar ou continuá-la de outra maneira - e não podemos analisar os diferentes aspectos sozinho.

Então, é importante pensar numa forma de liderança que seja distribuída, compartilhada. E multiplicar os pontos de vista e experiências variadas, para entender melhor a situação na qual estamos.

Assim, um novo papel do líder vai ser de fazer emergir outros líderes, mais perto do campo ou da linha de frente da organização. É fazer com que pessoas que não eram líderes assumam a liderança durante uma

situação particular, porque já viveram algo parecido, sabem coisas que podem ser úteis... Passamos assim de uma liderança estabelecida, fixa, a uma liderança dinâmica, que emerge e evolui em função das situações e dos perfis das pessoas.

O coletivo, nas suas interações, permite também revelar dúvidas, questões e pode parar uma ação que nos parecia evidente, mas que, não seria pertinente. Isso demanda uma certa qualidade relacional dentro dos coletivos, para se sentir legítimo em perguntar, respeitar as diferentes posições, ousar interpelá-lo ou questionar, assim como ser interpelado e questionado... Moral da história: isso não se faz sozinho, é necessário um trabalho de longo prazo sobre a cooperação, o diálogo e a vigilância compartilhada que precisa ser desenvolvido.

Qual papel do líder na incerteza?

Procura fazer emergir outros líderes

Não necessariamente é um gerente!

Uma mulher, um homem, qualquer que seja seu nível hierárquico

Capacidade de mobilizar no interior da equipe e entre as equipes

constrói as condições, cria o contexto necessário para o surgimento de uma visão comum.

Organiza a dúvida

Tem uma postura humilde: « eu sei que não sabemos tudo, mas vamos fazê-lo juntos »

Tem valores e princípios de ação que fazem sentido



Nossos modelos previsíveis não funcionam mais... reforcem a decisão prudente!

Num contexto de incerteza, não podemos mais tomar decisões baseadas classicamente num cálculo qualidade/preço ou riscos/benefícios de cada possibilidade repertoriada. Desde que a incerteza aumenta, nossos modelos e referências sobre segurança, baseados em cálculos, não funcionam mais. **A incerteza pede por lógicas que não são quantificáveis,** que não têm uma métrica comum: como escolher, por exemplo, entre salvar uma vida humana e o meio ambiente? **Decidir se torna extremamente difícil.**

Como então dar à segurança o espaço que lhe pertence nas arbitragens durante uma crise, no meio de turbulências? Então, torna-se essencial:

• **Ter uma "rodada das decisões" representativa de cada uma das temáticas:** ética, financeiro, produção, segurança... Com representantes em nível similar de responsabilidade e de poder, para garantir

um bom equilíbrio das forças, sem o qual a decisão será enviesada.

• **Sacralizar a segurança:** trata-se de evitar o viés natural da minimização dos riscos. Como os acidentes mais importantes acontecem - felizmente - raramente, eles são facilmente subestimados.

• **Reforçar a comunicação das decisões:** explicar o resultado de uma decisão mas também do "porquê" dessa decisão, a partir de quais critérios e valores ela foi tomada. O porque é o que faz sentido em todos os níveis da organização.

• **Ir ainda mais na linha de frente:** trata-se de estar em relação estreita com os operacionais, para entender melhor a realidade da implementação das arbitragens e poder medir seus efeitos, poder pedir retornos e ajustar caso seja necessário.

Da importância dos valores nas nossas escolhas



Decidimos a partir da nossa hierarquia de valores, que é cultural, mas também conjuntural,

e pode às vezes mudar rapidamente. Um exemplo de mudança repentina e histórica de valores, que não acontece com frequência, é o da pandemia de Covid-19. Pela primeira vez, o valor "saúde" passou para o primeiro plano quase no mundo inteiro! Dalí decorreram decisões como o confinamento, o porte generalizado da máscara... coisas impensáveis antes se tornam óbvias. É um exemplo de mudança importante e histórica que não acontece com frequência." Jean Périès, Diretor científico ICSI - FONCSI..



Conserve referências essenciais e valores como guias de ação

Sim, em período de incerteza, nossos modelos e referências estão muito perturbados. É justamente por isso que é **importante conservar - se referir - ao que vocês, coletivamente, julgam como essencial**. Na incerteza, os valores, as referências fundamentais servem para se dizer até onde nós reconhecemos realmente no projeto, e isso permite manter uma coesão em torno de grandes princípios de ação.

Um líder fica então na capacidade de fazer viver estes grandes princípios de ação e, também, de aceitar que estes possam se traduzir

concretamente de várias maneiras no chão de fábrica. É um ponto importante, porque favorecer uma liderança mais compartilhada, distribuída, é também **dar mais autonomia às equipes**, deixar espaço para sua criatividade e, de alguma maneira, perder um pouco de controle.

Estas referências terão o papel de verdadeiros pontos focais durante suas decisões e arbitragens. Se as referências são compartilhadas a montante pelo conjunto da organização, elas contribuirão a fazer emergir uma visão comum.

As transformações no seio da organização, aceleradas por uma incerteza cada vez mais presente, abriram o caminho para novos modelos de liderança. Mais adaptados aos desafios de segurança de hoje, parecem também mais coerentes com as maneiras de trabalhar atuais, com organizações mais descentralizadas e permitem responder melhor às expectativas dos trabalhadores, que procuram mais sentido e autonomia no trabalho.

Conservar referências e continuar de preparar o futuro



A pandemia de Covid-19 teve um impacto muito grande na companhia aérea Air France, os trabalhadores ficaram preocupados com o futuro da empresa e do trabalho deles. *“Nós apoiamos em nossos valores em todas nossas ações: exemplaridade, transparência, rigor, solidariedade. Por exemplo, video-conferências que não escondiam nada da situação permitiram estabelecer uma relação de confiança. E nos continuamos apostando no futuro, contratando e formando novos pilotos, mesmo em período de crise”* conta Jean Fernandez, piloto comercial, ex-diretor geral adjunto das operações aéreas, Air France.



Em 2017, uma atividade da SNCF (Sociedade Nacional Ferroviária Francesa) conhece um problema relacionado ao número de condutores de trem disponíveis. *“Nós objetivamos a situação e implementamos ações para compensar a falta de condutores. Apesar de ter aceitado perturbar nossos hábitos e práticas, procuramos manter certos padrões para não desestabilizar todo o sistema. Assim, escolhemos não encurtar a formação dos novos condutores (de 12 a 18 meses) e não modificar a organização para buscar mais produtividade”* explica Nicolas Ligner, diretor do RER-C (Rede Expressa Regional-C) e da Região Paris Rive Gauche, SNCF.



Saber mais

Esse essencial é o resultado de um inventário inicial elaborado no Cahier «Liderança em segurança, práticas industriais» publicado em 2011 e das reflexões realizadas no grupo de discussão Liderança em incerteza em 2022.



Os Cahiers de la sécurité industrielle podem ser baixados gratuitamente em nosso site www.icsi-eu.org, seção Publicações.

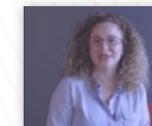


Alguns minutos em vídeo sobre os assuntos-chaves Encontro em nosso canal Youtube

A liderança em segurança



Liderança e transformação gerencial



Os 7 princípios da liderança em segurança



Arbitrar a segurança e outras questões



Em www.icsi-eu.org, venham conhecer a página da liderança em segurança!

Reprodução deste documento



Esse documento está compartilhado segundo os termos da licença BY do Creative Commons. Vocês são livres de:

- Compartilhar: copiar, distribuir e comunicar o material por todos meios e sob todos os formatos.
- Adaptar: remixar, transformar e criar a partir do material para qualquer uso, inclusive comercial.

Com a condição de respeitar a condição de atribuição: você deve atribuir a paternidade da obra, citando o autor do documento, integrar um link direcionando até o documento original, incluindo a licença, e indicar se modificações do conteúdo foram feitas. Você deve indicar essas informações por todos os meios razoáveis sem, porém, sugerir que o autor concorda com a maneira pela qual você usou sua obra.

© ICSI 2023

Diretor da publicação: Ivan Boissières. Comitê editorial: Ivan Boissières, Camille Brunel, Christèle Cartailier, Jean Pariès. Escrita & coordenação: Christèle Cartailier. Tradução: Francisco Moura Duarte e Ulysse Gallier (COPPE-UFRJ). Concepção e realização: Arekusu, Alexandra Pourcellié. Ilustrações: Alexandra Pourcellié, Baptiste Prat. Fotos: Istock. Impressão: Delort. ISSN : 2554-9308.



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