

The Senior  
Manager's Role  
in  
SAFETY  
MANAGEMENT  
SYSTEMS

O Papel dos altos  
executivos no  
Sistema de  
Gerenciamento  
da Segurança  
Operacional



Maio / May 2012

## Introduction

Dear corporate executive,

I hope you take the time to read this document, because it is not just a set of clichés about process. It explains your role in a system approach to the management of safety risk that will make your company more competitive, more resilient and fundamentally change the relationship between your company and your regulator.

Every step your organization takes in this direction will make it safer and more competitive. Occasionally, a safety management system will identify a problem that, if left uncorrected, could have killed the company, but that is not the real pay-off. That same SMS will constantly identify the thousands of little problems that disrupt your operation, destroy efficiency and impact the bottom line.

But this is not the only reason why corporate executives need to fully support SMS in their organizations. They need to lead from the front on this initiative because that is the only way SMS can become embedded into the corporate culture and avoid becoming perceived as the management philosophy flavour of the month.

## Introdução

Caro Executivo

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

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

Mas essa não é a única razão pela qual os executivos precisam dar todo o seu apoio ao SGSO de suas organizações. Eles precisam tomar a ponta dessa iniciativa porque esse é o único jeito pelo qual o SGSO pode se tornar parte integrante da cultura da empresa, e evitar ser percebido como a modinha gerencial do momento.

The entire organization needs to believe deeply in the process and acknowledge that it is the only way to reliably drive down the risk of an accident.

Some shy away from initiating the SMS process because it is not a pre-determined package, a turn-key mechanism you import and adopt. To be truly effective, it must be an organic product of your company's culture that takes advantage of the positive elements of that culture already in place, but then goes beyond that point to push higher and deeper into the firm's operational psyche. This is how SMS becomes effective and long-lasting.

Moving towards safety management makes business sense, but it requires your leadership. Please take a minute to read more about it.



William R. Voss  
President and CEO  
Flight Safety Foundation

Toda a Organização precisa botar fé no processo e reconhecer que esse é o único jeito de diminuir os riscos de acidentes, de forma confiável.

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

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



William R. Voss  
Presidente e Executivo-Chefe  
Fundação para Segurança do Vôo

## What is a safety management system?

There is a common misperception in aviation about where safety sits in the organisation. Many have traditionally believed that safety happens and belongs on the flightdeck or on the ramp or in the hangar. Few could argue that the implications of poor safety decisions or behaviours are evident in line operations and production and maintenance, but what of the safety ownership? Where should safety 'belong'?

An approach to aviation is emerging which puts safety ownership squarely in the realm of management. This is where the risks are weighed against financial viability, this is where priorities are set and resources allocated. And importantly management is where the safety culture of the organisation is established.

Within the range of objectives that aviation organisations pursue, regardless of the nature of the services they deliver, safety must be a priority. It makes sense from a practical perspective, is a must from a moral and legal perspective, and there's a vitally important role for senior managers in its management.

## O que é um sistema de gerenciamento de segurança operacional?

Existe uma falha de interpretação, bastante comum na aviação, sobre "onde" fica a Segurança Operacional. Muitos acreditam tradicionalmente que ela se estabelece e pertence à cabine de comando, ou à rampa, ou ao hangar. Pode-se argumentar que as implicações das decisões ruins e dos comportamentos inadequados de segurança se tornam evidentes nas operações de linha, na produção e na manutenção, mas o que dizer sobre a "responsabilidade" sobre a segurança operacional? A que setor da empresa a segurança operacional "pertence"?

Está surgindo uma abordagem, na aviação, que põe a responsabilidade sobre a segurança operacional direto no colo dos gestores. São eles que sopesam os riscos frente à viabilidade financeira, são eles que definem as prioridades e alocam os recursos. E, mais importante, é nas funções gerenciais que a Cultura de Segurança Operacional da organização está estabelecida.

Dentre os objetivos que as empresas de aviação buscam, quaisquer sejam os serviços a que se dediquem, a Segurança Operacional deve ser uma prioridade.

De um ponto de vista prático, o gerenciamento da segurança operacional faz sentido, e de um ponto de vista moral e legal, é um dever. Para a Alta Administração, zelar pela segurança é um papel de importância vital.

Managing safety makes good business sense and many of the good practices for safety are also good practices for effective operations and business risk management. Safety Management Systems (SMS) provide the aviation manager and their staff with a vehicle for the management of safety. Specifically, SMS provides a set of beliefs, systematic practices and integrated procedures for mitigating and monitoring safety risk.

Aviation is a latecomer to safety management systems. Aviation safety has been maintained more by fear of the consequences and learning from 100 years of fatal accidents. The petrochemicals and nuclear power industries have had SMS in place for more than 20 years.

### **Safety management systems defined**

A safety management system is a businesslike approach to safety. It is a systematic, precise and proactive process for managing safety risks. As with all management systems, a safety management system provides for goal setting, planning, and measuring performance. A safety management system is woven into the fabric of an organisation. It becomes part of the culture; the way people do their jobs<sup>1</sup>.

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

A Aviação é um retardatário na adoção do SGSO. Até aqui, a segurança da Aviação tem sido mantida muito mais pelo pavor das consequências, aprendidas em um século de fatalidades. As indústrias petroquímica e nuclear já estabeleceram seus sistemas de gerenciamento de segurança operacional há mais de vinte anos.

### **Definindo o SGSO**

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

---

1

## **Structure of a safety management system**

The universally accepted framework includes four main components and twelve elements, representing the minimum requirements for SMS. These ‘capabilities’ apply regardless of the aviation context. The four main components are;

### **Safety policy and objectives**

### **Safety risk management**

### **Safety assurance**

### **Safety promotion**

## **What a safety management system is - practically**

Managing safety is really about managing safety risk, which means trying to prevent bad things from happening, or if something does go wrong, or slips through the cracks, trying to minimise the consequences of the event.

Safety management is about accepting that things will go wrong and about reactively, proactively and predictively controlling risks to a level that is acceptable.

It can help you predict potential risks, take appropriate action and measure how well risk controls are working. It can give you the business information you would want to manage risks in other areas such as finance or productivity.

## **Estrutura de um SGSO**

A estrutura de trabalho universalmente aceita possui quatro componentes principais, com um total de doze elementos, que representam o mínimo que se exige para reconhecer um SGSO. Essas ‘funções’ se aplicam a qualquer ramo, independentemente do contexto da Aviação. Esses quatro componentes principais são:

- **Política e Objetivos**
- **Gerenciamento de Riscos**
- **Garantia da Segurança Operacional e**
- **Promoção da Segurança Operacional**

## **O que o SGSO é, na prática**

Gerenciar a Segurança Operacional é, de fato, gerenciar os riscos à segurança, ou seja, tentar impedir que coisas ruins aconteçam, ou, se algo der errado, ou “escorregar” pelos “buracos” do sistema, tentar minimizar as consequências do evento.

Gerenciamento da Segurança Operacional trata de aceitar o fato de que coisas darão errado, e a manter os riscos controlados, de modo reativo, proativo ou preditivo, em um nível aceitável.

Ele o ajuda a prever os riscos, a tomar ações apropriadas e a medir quão bem essas ações de controle do risco estejam funcionando. Ele pode lhe dar as informações sobre o seu negócio que você pode querer para gerenciar os riscos em outras áreas, tais como as finanças ou a produtividade.

## What a safety management system isn't – practically

A safety management system is not the same as operations in the past. That is, your main game will still be operating an aviation business; but SMS does provide an underpinning structure which enables you to manage risks in your operation and, when implemented effectively, improve the effectiveness of your operation.

Safety management systems are not Quality Management Systems (QMS), although they do share many of the same features and capabilities; such as performance targets, reporting, governance and performance monitoring. The objective of a QMS is the control of processes to achieve predictable and desirable results that meet with the customer's and organisation's requirements. Whereas the objective of an SMS is to control operational risks, and to provide an improving safety record. If you have a functioning QMS then your staff will already be familiar with reporting and feedback and, most importantly, they'll already be on their way to an effective reporting and safety culture - which is vital to the implementation and sustainability of your SMS.

Finally, the SMS is not a manual, a database, or a reporting process; these are all tools. The SMS lives in the DNA of your organisation. It penetrates into the operation's processes and activities and it shapes critical management thinking. The SMS is a vital management capability where the staff are the eyes and ears, the safety group is the heart and management is the decision making 'brain' of the system.

## O que o SGSO NÃO é, na prática

Um SGSO não substitui o que as Operações foram até aqui. Isto é, o seu negócio continua a ser operar uma empresa de Aviação, porém o SGSO lhe dá um suporte que o torna capaz de gerenciar os riscos de sua operação e, quando bem implementado, melhora sua efetividade.

O Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional não é um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), porém eles compartilham muitas características e capacidades, tais como as metas de desempenho, os relatos, a governança e o monitoramento. O objetivo de um SGQ é controlar os processos para alcançar resultados previsíveis e desejados, que atendam aos requisitos dos clientes e da organização. Já o objetivo do SGSO é controlar os riscos operacionais, e obter melhorias nos registros de desempenho da Segurança Operacional. Se você já tem um SGQ funcionando, então seu pessoal já está familiarizado com relatos e realimentação (*feedback*), e o mais importante, eles já estão no caminho para uma cultura efetiva de relatos e de Segurança – o que é vital para a implementação e sustentabilidade do seu SGSO.

Finalmente, o SGSO não é um Manual, uma Base de Dados, ou um processo de relatos. Essas são só suas ferramentas. O SGSO ganha vida no “código genético” de sua empresa. Ele penetra nos processos e atividades das operações, e dá forma a um pensamento crítico por parte das gerências. O SGSO é uma capacidade gerencial vital, no qual todo o pessoal são os olhos e ouvidos, o grupo de segurança operacional o “coração” e a gerência o “cérebro” que toma as decisões do Sistema.

## Why you should be involved: a practical perspective

Primarily, your SMS gives you control over the safety risks of your business. In aviation, management of safety risk is a *core* activity. Like financial management, senior managers need to control how safety risks are managed. Many countries have regulations which put senior management in charge of the safety of their business, and hold them directly accountable for poor safety performance. The best organisations have SMS in place without any requirement from their regulator – because it makes sense and it works.

Profits are made by taking risks. Senior managers are responsible to the shareholders and other stakeholders to ensure the business is profitable. Senior managers are always risk managers, but some managers don't realise that risk management is what they do. Risks should only be taken if the assessed level of the risk is acceptable and defensible. SMS provides an objective framework and an organisational risk structure which supports you with your management of risk. Without a framework, how can you assure yourself, and your stakeholders, that the risks you take are acceptable? How do you know – objectively – when to 'go' or 'not go'? And how would you defend your operational risk decisions without an objective framework?

An effective safety management system provides many other potential benefits, including:

## Por quê você deveria se envolver: Uma perspectiva prática

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

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

Um SGSO prevê várias outras vantagens, tais como:

- The ability to control the potential risky operations faced by the business
- A clear and documented approach to achieving safe operations that can be explained to others
- Active involvement of staff in safety
- Demonstrable control for the regulator, your customers and other stakeholders that your risks are under control
- Building a positive safety culture
- Reduction or removal of operational inefficiencies
- Decreased insurance costs and improved reputation
- A common language to establish safety objectives and targets and implement and monitor safety risk controls
- Potential defence from legal action.

Effectively, SMS represents a continued evolution in safety. The first 50 years of aviation safety was based on individual risk assessment. The second 50 years was dominated by safety compliance. SMS leverages the first two and exploits information age processes and management techniques to better inform managers and empower you to manage risk.

***No matter how interested individual employees might be, or what assistance a manufacturer offers, or how insistent a certificating authority might be—none of these factors will have a significant effect on safety without support from top management.***

John O'Brian

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

Efetivamente, o SGSO representa a evolução da Segurança Operacional. Os primeiros 50 anos da segurança da aviação foram baseados na avaliação individual dos riscos. Os 50 anos seguintes foram dominados pela conformidade aos requisitos de segurança. O SGSO alavanca esses dois aspectos e aproveita os processos e técnicas gerenciais da Era da Informação para informar melhor seus gerentes e dar a você o poder de gerenciar os riscos.

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

John

O'Brian

## Why you must be involved: a legal perspective

The International Civil Aviation Organization (ICAO) has recommended that member states require SMS for some aviation sectors for many years. Regardless of which sector you operate in, ICAO – and most likely your Civil Aviation Authority (CAA) – requires you, or will require you before long, to implement an SMS throughout your organisation.

In most countries, senior management are being held accountable by regulators for safety; as well as financial outcomes. This requires senior managers to clearly identify what they are accountable for. The responsibility can be delegated but not the accountability.

Traditionally, regulators have held staff or line managers accountable for operational non-compliances. This was, in many cases, unfair and unproductive because the individual held to account did not have the funds and/or the delegated authority to implement or enforce the necessary actions for compliance. There is a growing appreciation that the senior manager – and in particular the Accountable Manager – is often the only person who can make the difference. The accountability for the safety of your operation rests squarely with you.

## Por quê você tem de se envolver: Uma perspectiva legal

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

Em muitos países, os altos executivos além de ser responsáveis estão sendo considerados imputáveis no que tange a Segurança Operacional pelos seus órgãos reguladores, da mesma forma como são pelos resultados financeiros. Isso exige que esses altos executivos identifiquem claramente aquilo pelo qual irão responder judicialmente. A responsabilidade pode ser delegada, mas a imputabilidade não.

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

It is also important to keep in mind that you are accountable for every aspect of your operation, even the safety assurance of third party goods and services. You must assure yourself of the safety of these provisions. SMS can help in this regard by requiring that safety is a consideration in all third party contracts

## **How you get involved: a leadership perspective**

### **Lead from the front**

The safety management system philosophy requires that responsibility and accountability for safety be retained within the management of the organisation. Managers are ultimately responsible for safety, as they are for other aspects of the enterprise. Regardless of the size, complexity or sector of your business, you have a significant role in developing and sustaining your SMS, and, in concert with this, a positive safety culture. Without the unconditional and ongoing commitment of senior management, any attempt at an effective safety program will be unsuccessful. You must not only be committed to your SMS, you must be seen to be committed.

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

## **Como você se envolve: Uma perspectiva de liderança**

### **Lidere a partir da linha de frente**

A filosofia do SGSO requer que a imputabilidade e responsabilidade pela segurança operacional sejam absorvidas pelo nível gerencial da organização. Os Gerentes são, em última instância, os responsáveis pela segurança, assim como são por outros aspectos da empresa. Qualquer que seja o tamanho, a complexidade ou o setor de seu negócio, você tem um papel muito significativo no desenvolvimento e suporte do seu SGSO, e, conjuntamente, da Cultura de Segurança. Sem o comprometimento incondicional e continuado da alta gerência, qualquer tentativa de se ter um programa de Segurança efetivo fracassará. Você deve estar comprometido com seu SGSO, e não apenas isso, o seu compromisso deve ser claramente visível.

## **Walking and talking at the same time**

Whether you know it or not, whether you intend it or not, you are a leader. You are a role model for all the people in your organisation. They watch what you do and imitate your words and your actions. From the top to the bottom, from the centre to the outposts of the organisation, your traits, your attitudes and your actions, will be copied. If you believe safety is important to the security and prosperity of your organisation, and your actions reflect your beliefs, your staff will invest their own time and efforts; and given time, will make your beliefs and actions their own.

You can leverage and broadcast your beliefs by publicly announcing your views through staff newsletters, safety articles and safety bulletins. You can also declare your commitment to your SMS by publicly rewarding those managers and staff who demonstrate exemplary safety behaviour and/or proactively identify hazards or suggest workable safety solutions.

## **Create a positive safety culture**

Ultimately, the success of an SMS hinges on the development of a positive safety culture which promotes open reporting through non-punitive disciplinary policies and continual improvement through proactive safety assessments and quality assurance.

## **Caminhe e converse ao mesmo tempo**

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

Você pode alavancar e divulgar aquilo em que você acredita anunciando publicamente a sua visão, por meio de jornais internos, artigos e boletins de Segurança Operacional. Você pode declarar seu compromisso com o seu SGSO recompensando publicamente aqueles gerentes e colaboradores que têm comportamento exemplarmente seguro e/ou identificam proativamente os riscos e sugerem soluções viáveis.

## **Crie uma Cultura de Segurança positiva**

Em última análise, o sucesso de um SGSO gira ao redor do desenvolvimento de uma Cultura de Segurança positiva, que promove o relato sincero, por meio de políticas disciplinares não-punitivas e da melhoria contínua decorrente das avaliações de segurança e da garantia da qualidade.

This will be achieved by the implementation and continuing support of an SMS based on cohesive policies and procedures. Creating a positive safety culture will also help identify what is really going on in your organisation, and help you understand your risks.

A positive safety culture is the embodiment of effective programs, decision making and accountability at all levels. Safety culture, first and foremost is about how managerial decisions are made, about the incentives and disincentives within an organisation for promoting safety. There is often a great gap between what senior management believe to be the safety culture of an organisation and what is actually going on.

### **Inspiring staff with a safety vision**

This is key to creating a positive safety culture. Establishing and promoting a safety vision which staff can aspire to is one of the most powerful actions senior manager can take. Seeking input from staff adds even more weight. A message from the top team that “safety matters” affects decisions and morale of staff. Safety objectives and safety targets support the safety vision. Each of these endeavours sends a clear message to staff that we’re on board with SMS and on the road to achieving our safety vision.

Isso será alcançado pela implementação e suporte contínuo a um SGSO baseado em políticas e procedimentos coesos. Criar uma cultura de segurança positiva também ajudará a identificar o que realmente está rolando em sua organização, e o auxiliará na compreensão dos seus riscos.

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

### **Inspire o pessoal com uma Visão de Segurança**

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

## Leading safety meetings

One of the best ways to be involved is by leading the highest level safety meetings. As an Accountable Manager you are responsible for the safety of your organisation, so it makes sense that you are front and center during regular executive safety meetings. By making yourself available for these meetings you can:

- review your organisation's safety objectives and monitor achievement of your safety targets
- stay up to date on the safety health of your business
- make timely safety decisions
- allocate the appropriate resources
- hold managers accountable for safety responsibilities, performance and implementation timelines
- be seen by managers and staff as a person who is interested in, and in charge of, safety.

## What you can delegate and what you can't

Although named as the Accountable Manager(s), senior managers often are not involved in, or have little knowledge of, the systems or the problems faced in the workplace.

## Lidere as reuniões de Segurança

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

- Revisar os objetivos de segurança de sua organização, e monitorar a consecução de suas metas de segurança;
- Ficar em dia com a "saúde" de seu negócio, em relação à Segurança;
- Tomar decisões relativas à Segurança no momento oportuno.
- Alocar recursos apropriados;
- Atribuir aos seus gerentes as responsabilidades de segurança e estabelecer cronogramas de implementação e desempenho;
- Ser visto pelos gerentes e pelo pessoal como uma pessoa que está interessada e assume seu fardo em relação à Segurança.

## O que você pode delegar, e o que não pode

Apesar de serem denominados como Gestores Responsáveis, dirigentes frequentemente não estão envolvidos, ou sabem pouco sobre os sistemas e os problemas encarados nos locais de trabalho.

Senior managers often delegate the duties and responsibilities so as to maintain control of the competing 'top priorities'. Senior managers can delegate responsibility for day-to-day operation of the SMS – BUT – senior managers can not delegate accountability for the system and important risk decisions.

You can not delegate:

- Assuring safety policies are appropriate and communicated – by you
- Assuring necessary allocation of resources - financing, personnel, training, acquisition, etc
- Setting of the risk limits and resourcing of necessary controls

### **Providing the appropriate resources**

SMS can, when mature, significantly improve the efficiency of your operation, potentially saving you time and money – although this is an indirect benefit rather than a stated aim. The safety management system does need resources to function effectively. You can be involved - and most effectively - in your SMS by providing appropriate resources, such as: appropriate number of competent safety people, training, funding risk mitigations, facilities, communications and publicity.

Dirigentes muitas vezes delegam os deveres e responsabilidades, de modo a manter controle sobre as “altas prioridades” que competem entre si. Os dirigentes podem delegar responsabilidades sobre o trabalho do dia-a-dia do SGSO – MAS – os dirigentes não delegam a imputabilidade sobre o Sistema, tampouco as decisões importantes sobre os riscos.

Coisas que você não tem como delegar:

- Assegurar que as Políticas de Segurança são apropriadas e devidamente comunicadas – por você;
- Assegurar da alocação dos recursos necessários – financeiros, de pessoal, de treinamento, aquisições etc;
- Estabelecer os limites de risco e manter os recursos para os controles necessários.

### **Forneça os recursos apropriados**

O SGSO, amadurecido, pode melhorar de modo significativo a eficiência de sua operação, poupando seu tempo e dinheiro – se bem que este é um benefício indireto, muito mais que um alvo declarado. O Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional precisa de recursos para funcionar de fato. Você pode se envolver, e da forma mais eficaz, no seu SGSO, fornecendo os recursos apropriados, tais como: número adequado de profissionais de segurança competentes; treinamento; dinheiro para as mitigações de riscos; instalações; comunicações e publicidade.

***'... there is an awful sameness about these incidents ... they are nearly always characterised by lack of forethought and lack of analysis and nearly always the problem comes down to poor management ...'***

Dr Tony Barrell

former CEO of the UK Health and Safety Executive's Offshore Safety Division, (the offshore petroleum safety regulator), who led the development of the regulatory response to the 1988 Piper Alpha disaster, in which 167 men died

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

Dr Tony Barrell

Ex-dirigente do órgão regulador britânico das operações petrolíferas marítimas, que liderou a resposta normativa ao desastre da Plataforma Piper Alpha, em 1988, no qual 167 pessoas morreram.

## Summary

A safety management system (SMS) is a businesslike approach to safety. It is a systematic, explicit and comprehensive process for managing safety risks. As with all management systems, a safety management system provides for goal setting, planning, and measuring performance. A safety management system is woven into the fabric of an organisation. It becomes part of the culture, the way people do their jobs.

You should get involved because SMS gives you control over the safety risks of business. In aviation, management of safety risk is a core activity. SMS provides you with a framework for management of risk. Without a framework, how can you assure yourself that risks are acceptable? How do you know – objectively – when to ‘go’ or ‘not go’?

You must get involved because, regardless of the aviation sector(s) you are in, CAAs require, or will require that you implement an effective SMS. Traditionally, staff or line managers have been held accountable for non-compliances – often unfairly and/or unproductively because they don’t have funds and/or authority to make significant change happen. Senior manager are usually the only people who can make the difference. The SMS will help you stay on track and provide a powerful vehicle for positive change.

You get involved by: leading from the front with your SMS implementation, talking positively about the SMS and ensuring your actions reflect your words, creating a positive safety culture, inspiring staff with a safety vision, knowing what you can delegate and what you can’t, and providing the appropriate resources.

## Resumo

Um Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional (SGSO) é uma abordagem empresarial para a Segurança. Ele é um processo sistemático, explícito e abrangente para gerenciar os riscos à segurança operacional. Como todos os Sistemas de Gestão, um SGSO tem provisões para estabelecimento de metas, o planejamento e a medição do desempenho. Um SGSO se mescla ao próprio tecido da organização. Ele se torna parte da Cultura, do modo como as pessoas fazem seu trabalho.

Você deve se envolver porque o SGSO lhe dá controle sobre os riscos de segurança do seu negócio. Na aviação, o gerenciamento dos riscos à segurança operacional é *uma atividade central*. O SGSO lhe dá um suporte para o gerenciamento do risco. Sem uma estrutura para trabalhar, como você pode se sentir seguro de que os riscos são aceitáveis? Como você sabe – objetivamente – quando “encarar” e quando recuar?

Você tem que se envolver pois, qualquer que seja o setor da Aviação em que você esteja, a Autoridade de Aviação Civil exige, ou exigirá, que você implemente um SGSO efetivo.

Tradicionalmente, o pessoal da empresa, ou a média gerência, foi considerado imputável por não-conformidades operacionais, muitas vezes de modo injusto e improdutivo pois eles não tinham os recursos nem a autoridade para mudar as coisas. O dirigente é muitas vezes o único que pode fazer a diferença. O SGSO o ajudará a se manter nos trilhos e lhe dará um instrumento poderoso para promover mudanças positivas.

Você se envolve ao liderar a partir da linha de frente da implementação do SGSO, ao se referir positivamente a ele, ao assegurar que suas ações refletem suas palavras, ao criar uma cultura positiva de segurança, ao inspirar seu pessoal com uma Visão de Segurança, ao saber o que você pode delegar e o que não pode, e ao prover os recursos apropriados.



This paper was prepared by the Safety Management International Group (SM ICG). The purpose of the SM ICG is to promote a common understanding of Safety Management System (SMS)/State Safety Program (SSP) principles and requirements, facilitating their application across the international aviation community.

The current core membership of the SM ICG includes the National Civil Aviation Agency (ANAC) of Brazil, the Civil Aviation Authority of the Netherlands, the Civil Aviation Authority of New Zealand, the Civil Aviation Safety Authority (CASA) of Australia, the Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) in France, the European Aviation Safety Agency (EASA), the Federal Office of Civil Aviation (FOCA) of Switzerland, Japan Civil Aviation Bureau (JCAB), the United States Federal Aviation Administration (FAA) Aviation Safety Organization, Transport Canada Civil Aviation (TCCA) and the Civil Aviation Authority of United Kingdom (UK CAA). Additionally, the International Civil Aviation Organization (ICAO) is an observer to this group.

#### Members of the SM ICG:

- Collaborate on common SMS/SSP topics of interest
- Share lessons learned
- Encourage the progression of a harmonized SMS
- Share products with the aviation community
- Collaborate with international organizations such as ICAO and civil aviation authorities that have implemented or are implementing SMS and SSP

For further information regarding the SM ICG please contact:

Régine Hamelijncx, SM ICG Chair  
EASA  
+49 221 899 90 5064  
regine.hamelijncx@easa.europa.eu

Jacqueline Booth  
TCCA  
(613) 952-7974  
jacqueline.booth@tc.gc.ca

Amer Younossi  
FAA, Aviation Safety  
(202) 267-5164  
amer.m.younossi@faa.gov

Carlos Eduardo Pellegrino  
ANAC  
+55 213 5015 444  
sso@Anac.gov.br

Wayne Jones  
CASA  
+61 7 3144 7494  
wayne.jones@casa.gov.au

or visit: [http://www.skybrary.aero/index.php/Safety\\_Management\\_International\\_Collaboration\\_Group\\_\(SM\\_ICG\)](http://www.skybrary.aero/index.php/Safety_Management_International_Collaboration_Group_(SM_ICG))

*Traduzido na Gerência Técnica de Planejamento e Acompanhamento da  
Superintendência de Aeronavegabilidade da Agência Nacional de Aviação Civil.*

*Brasil – novembro de 2012*