SGSO NA PRÁTICA

Promoção da **SEGURANÇA OPERACIONAL**

ANAC AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL

SGSO NA PRÁTICA

Promoção da
SEGURANÇA OPERACIONAL

ANAC AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL

SGSO NA PRÁTICA

Este material tem como objetivo orientar os Provedores de Serviços de Aviação Civil (PSAC) na elaboração da Promoção da Segurança Operacional, um dos componentes essenciais da estrutura de um Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO). Ressalta-se que para detalhamento do assunto, caberá ao PSAC consultar os requisitos constantes do Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC) aplicável, assim como as orientações contidas nas respectivas Instruções Suplementares (IS).

O disposto neste material de orientação não é de cumprimento obrigatório e não substitui a legislação vigente.

PROGRAMA
PSOE-ANAC
SEGURANÇA É A NOSSA MISSÃO

Este material de apoio foi elaborado no âmbito do Programa de Segurança Operacional Específico da Agência Nacional de Aviação Civil. O PSOE-ANAC contempla as diretrizes e os requisitos para orientar a implantação e o desenvolvimento de Sistemas de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO), representando o compromisso da ANAC com a melhoria contínua nos níveis de segurança operacional da aviação civil brasileira.

Promoção da Segurança Operacional

A promoção da segurança operacional tem por objetivo criar e manter uma cultura positiva de segurança operacional em um ambiente propício ao cumprimento dos objetivos de segurança do Provedor de Serviços de Aviação Civil (PSAC). Uma cultura positiva de segurança operacional é caracterizada por valores, atitudes e comportamentos comprometidos com os esforços de segurança de todos os envolvidos na operação diária do PSAC.

As estratégias de promoção incluem treinamento para o desenvolvimento de competências técnicas e a comunicação efetiva para o compartilhamento de informações. A ideia é que a promoção da segurança operacional resulte em um sistema de valores organizacionais que irá fundamentar todas as ações relacionadas à segurança.

A promoção da segurança envolve, ainda, as atividades realizadas pelo PSAC para garantir que a equipe entenda o motivo de implementação de medidas mitigadoras e a importância do processo do gerenciamento da segurança operacional. Além disso, a promoção da segurança oferece os mecanismos necessários para difundir as lições aprendidas com as investigações sobre ocorrências de segurança e outras atividades relacionadas à segurança operacional, disseminando os ensinamentos obtidos para todo o pessoal envolvido.

Atenção:

Apenas a publicação das políticas, procedimentos, informativos e boletins sobre segurança operacional não trará, necessariamente, o desenvolvimento de uma cultura positiva da segurança. Embora seja importante manter o pessoal bem informado, é também relevante que eles vejam evidências do compromisso da alta direção com a segurança operacional. As atitudes e ações da equipe de gestão serão, portanto, um fator significativo no desenvolvimento de uma cultura positiva de segurança operacional.

Promoção da
SEGURANÇA OPERACIONAL

A promoção de segurança operacional deve ser parte fundamental para a implantação de uma mudança no comportamento individual e de todo o PSAC, proporcionando um sentido para as ações de segurança operacional que foram ou serão implementadas.

As atividades de promoção da segurança são especialmente importantes durante os estágios iniciais da implementação de um SGSO, entretanto, a promoção de segurança também desempenha um papel importante na sua manutenção, já que ela é o canal pelo qual as questões de segurança são comunicadas dentro do PSAC. Essas questões podem ser tratadas por meio de programas de treinamento de pessoal.

As atividades de promoção da segurança e os programas de treinamento devem, portanto, tratar das justificativas para a adoção de novos procedimentos e práticas operacionais. Quando as lições aprendidas forem também significativas para outros operadores, deve-se considerar a divulgação mais ampla dessas informações.

Meios de realização da Promoção da Segurança Operacional

Um programa de promoção da segurança bem elaborado deverá ser construído considerando várias ferramentas de comunicação, tais como encontros presenciais, divulgação de conteúdo na intranet, emissão de circulares internas, formação de uma biblioteca central de segurança operacional e afixação de cartazes de segurança em áreas de trabalho etc.

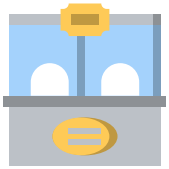
Confira abaixo alguns meios possíveis para a realização da promoção:

Comunicação oral: Talvez este seja o método mais eficiente, principalmente se complementado com uma apresentação visual. Exigirá tempo e esforço para reunir o público-alvo, os recursos e os equipamentos necessários.

Materiais impressos: São bastante utilizados devido à rapidez e à economia. No entanto, na era digital, a palavra impressa enfrenta mais dificuldades na disputa por atenção. Pode ser aconselhável ter orientação ou assistência profissional para garantir que a mensagem seja transmitida com eficiência.

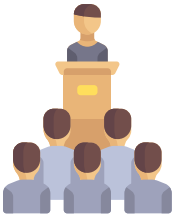
Peças eletrônicas: A produção de peças (cartilhas, cartazes, banners, cards, pop-ups, sites, hotsites, aplicativos, páginas webmobile, redes sociais etc.) em formato digital é aconselhável tendo em vista a extensão de seu alcance e a rapidez de sua disseminação. São os meios mais comuns utilizados atualmente.

Vídeos: O uso de vídeos oferece como vantagem a exposição de imagens dinâmicas e do som para atrair a atenção sobre o conteúdo das mensagens veiculadas. Essa ferramenta pode ser eficiente para a divulgação de uma determinada mensagem em estruturas organizacionais dispersas, minimizando a necessidade de deslocamento de pessoal.



Estandes: Utilizar espaços fixos em eventos, tais como estandes, permite que os conteúdos produzidos em suas mais diversas formas (impressa, eletrônica ou por contato pessoal) sejam apresentados a um público específico durante toda a duração do evento.

Conferências, reuniões, simpósios, seminários e workshops: O uso de fóruns pode ser ideal para a promoção das questões ligadas à segurança. Os PSACs, os órgãos reguladores, as associações do setor, os institutos, as universidades e os fabricantes, entre outros, podem patrocinar esse tipo de evento. O valor desses fóruns vai bem além da promoção da segurança, pois contribuem para promover contatos com outras pessoas do mesmo setor ou, até mesmo, de setores distintos.



DICA:

Envolva comunicadores experientes e representantes de destaque do público-alvo atingido para agregar mais valor ao meio de promoção escolhido.

Treinamento em Segurança Operacional

Os treinamentos no âmbito do SGSO são essenciais para assegurar que as atividades do PSAC sejam desenvolvidas em nível aceitável de segurança operacional. O treinamento é, inclusive, uma das principais estratégias de defesa e de mitigação dos riscos no contexto do gerenciamento da segurança.

Os funcionários devem, portanto, receber treinamento adequado para desenvolver conhecimentos e habilidades necessárias à execução de suas funções, reduzindo, assim, as possibilidades de falhas e erros. Além disso, o treinamento tem a função de promover uma cultura de segurança no contexto organizacional, disseminando a política, os princípios, as diretrizes e os principais requisitos de segurança operacional adotados pelo PSAC.

Uma análise das necessidades de treinamento do PSAC vai ajudar a identificar qual capacitação o pessoal envolvido diretamente com a segurança precisa realizar. Com isso, será possível economizar tempo e dinheiro, garantindo a eficácia dos treinamentos oferecidos aos diversos profissionais.

O levantamento de necessidades de treinamento deve considerar uma série de informações como contexto operacional, novas configurações do PSAC, novos procedimentos, mudanças organizacionais, alterações nas instruções de trabalho, mudanças na legislação, dados de ocorrências, entre outros fatores.

Faça perguntas como:

- De que treinamento precisamos?
- Quem precisa ser treinado?
- Quem pode fazer isso?

Além disso, os conteúdos, os níveis de profundidade, as técnicas de didática e as estratégias de capacitação devem ser adaptados às peculiaridades de cada PSAC, respeitados os conteúdos mínimos estabelecidos pelas normas.

DICA: O levantamento de necessidades de treinamento deve considerar as análises de riscos elaboradas no contexto do SGSO. Um perigo identificado pode ser mitigado com uma mudança em treinamentos existentes ou com a proposta de novos treinamentos.

Documentação do Programa de Treinamento em Segurança Operacional

Um bom Programa de Treinamento em Segurança Operacional deve incluir:

a) uma lista das pessoas que precisam de treinamento em segurança operacional;
b) o calendário de treinamentos em segurança operacional;
c) o tipo de treinamento para cada membro da equipe;
d) os treinamentos básicos em segurança operacional e respectivo público-alvo;
e) treinamentos recorrentes de segurança operacional e respectivo público-alvo;
f) avaliação da eficácia dos treinamentos em segurança operacional realizados.

Você também deve produzir registros dos treinamentos em segurança operacional. Isso inclui registros individuais de treinamento para acompanhar quem foi treinado, listas de presença, ementas dos cursos e outras evidências de que os treinamentos estão sendo realizados conforme previsto. Lembre-se que os registros dos treinamentos podem ser solicitados em inspeções realizadas pela ANAC.

Fique atento!

Confira o Regulamento Brasileiro de Aviação Civil aplicável aos treinamentos em segurança operacional obrigatórios para sua organização.

Caberá ao responsável pela segurança operacional (Diretor ou Gerente de Segurança Operacional) avaliar os requisitos sobre treinamento constantes nos regulamentos específicos e estabelecer a melhor maneira de integrar a capacitação em segurança operacional ao programa de treinamento de seu pessoal.

Treinamentos para a Alta Direção do PSAC

Considerando a necessidade do pessoal da alta direção de compreender os requisitos regulamentares associados ao SGSO e os principais pontos do que foi ou está sendo implantado no PSAC, é importante que seja incluído no Programa de Treinamento em Segurança Operacional, eventos voltados à alta direção que trate de temas como:

- Princípios do SGSO;
- Obrigações e atribuições dos envolvidos; e
- Responsabilidades da alta direção.

Treinamentos para o pessoal operacional

Para o pessoal operacional, o conteúdo do Programa de Treinamento em Segurança Operacional deverá compreender, no mínimo, os seguintes aspectos:

- Princípios básicos de gerenciamento da segurança operacional;
- Políticas e normas de segurança operacional do PSAC (incluindo o enfoque do PSAC com respeito às medidas disciplinares e aos problemas de segurança operacional, a natureza integral do gerenciamento da segurança operacional, a tomada de decisões sobre gerenciamento de riscos, a cultura de segurança operacional etc.);
- Importância da observação da política de segurança operacional e os procedimentos que compõem o SGSO;
- Organização, funções e responsabilidades do pessoal em relação à segurança operacional;
- Histórico da segurança operacional do PSAC, incluindo indicadores críticos;
- Metas e objetivos de segurança operacional do PSAC;
- Processos de identificação de perigos;
- Processos de avaliação e mitigação de riscos;
- Monitoramento e medição do desempenho de segurança operacional;
- Gerenciamento da mudança;
- Melhoria contínua do gerenciamento da segurança operacional;

- Programas de gerenciamento da segurança operacional do PSAC (exemplos: sistemas de notificação de incidentes, auditoria da segurança das operações de rota – LOSA, pesquisa sobre a segurança das operações normais – NOSS);
- Notificação de perigos, de incidentes e de acidentes;
- Canais de comunicação para os fins da segurança operacional;
- Retorno da informação e métodos de comunicação para a difusão da informação de segurança operacional;
- Auditorias de segurança operacional;
- Plano de resposta a emergências;
- Promoção da segurança operacional e difusão da informação.

Atenção!

É importante destacar que todo o conteúdo do treinamento em segurança operacional deve estar adequado ao contexto do SGSO do provedor que o está ministrando.

Vale ainda mencionar que o escopo do Programa de Treinamento em Segurança Operacional deverá ser adequado às atividades e responsabilidades definidas para cada uma das funções previstas dentro do SGSO do PSAC.

Exemplo

Para os operadores de aeródromo, o programa de treinamento em segurança operacional é denominado Programa de Instrução de Segurança Operacional (PISOA). Esse programa deve assegurar que o pessoal envolvido com atividades relacionadas à segurança operacional esteja qualificado e treinado para desempenhar suas funções. São temas a serem abordados no PISOA:

- Treinamento geral;
- Treinamento básico para a segurança operacional;
- Treinamento para condução de veículos na área operacional;
- Treinamento para acesso e permanência na área de manobras;
- Treinamento para operações em baixa visibilidade, onde for aplicável;
- Treinamento recorrente para bombeiros de aeródromo (PTR-BA),
- Treinamento básico para operações.

Avaliação da Efetividade do Treinamento

A avaliação dos treinamentos é essencial para que o gestor garanta a efetividade do treinamento como instrumento de mitigação de riscos e permite, ainda, uma melhor alocação dos recursos disponíveis para essa finalidade. A avaliação da efetividade pode incluir avaliação de aprendizagem, de reação e de impacto.

O PSAC pode efetuar a aplicação periódica de testes com os funcionários para avaliar o nível de conhecimento deles. É importante que a avaliação esteja adequada ao nível de qualificação desses profissionais e leve em conta o histórico de ocorrências no PSAC.

Checklist para avaliação da efetividade do treinamento em Segurança Operacional

- Todo o pessoal envolvido diretamente com a segurança operacional (incluindo terceirizados) está identificado?
- Tem sido realizada uma análise das necessidades de treinamento para todos os funcionários diretamente envolvidos com a segurança operacional no PSAC?
- Foi desenvolvida alguma documentação para apoiar o Programa de Treinamento em Segurança Operacional, incluindo registro dos treinamentos?
- Existe algum curso de Introdução à Segurança Operacional adequado para todo o pessoal? Esse curso é relevante para suas operações?
- A equipe de gestão compreende os princípios do SGSO e suas respectivas responsabilidades?
- Há treinamento especializado disponível para o pessoal que desempenha funções relacionadas à segurança operacional?
- Há tempo e suporte organizacional suficiente para implementar o que foi aprendido no treinamento?
- Os funcionários são testados após o treinamento para avaliar a efetividade do treinamento?
- O feedback obtido dos participantes em capacitação e as sugestões de melhoria são incorporados nos programas de treinamento, conforme apropriado?
- Os treinamentos são regularmente atualizados e aperfeiçoados?
- Os registros de treinamento são armazenados adequadamente?

Comunicação acerca da Segurança Operacional

O gestor responsável pela Segurança Operacional de um PSAC deve ser o ponto focal das informações relacionadas à segurança. As informações de segurança incluem relatórios sobre perigos, avaliações de risco, análises de segurança, relatórios de investigação, relatórios de auditoria, atas de reunião, registros de conferências etc. De todas essas informações, o gestor precisa selecionar as mensagens mais relevantes para divulgação. Algumas mensagens podem ser de divulgação urgente (antes do próximo voo), algumas possuem caráter de instruções, outras são para entendimento do histórico de incidentes e outras, ainda, são sazonais. Essa avaliação também deve ser feita pelo gestor que deve verificar o que, a quem e como repassar informações.

A maior parte do pessoal não tem tempo para ler todas as informações, de modo que o gestor precisa transformar os pontos importantes em mensagens de segurança facilmente compreensíveis. Considere os seguintes aspectos:

- relevância das informações;
- público-alvo;
- melhores meios para divulgar as informações (instruções, cartas direcionadas, boletins, intranet da empresa, vídeos, cartilhas, cartazes etc);
- momento estratégico para maximizar o impacto da mensagem (por exemplo, instruções para mudanças muito distantes no tempo despertam pouco interesse a curto prazo);
- conteúdo (quantidade de histórico das informações em relação à mensagem principal);
- redação (vocabulário, estilo e tom adequados).

Informações urgentes podem ser divulgadas utilizando meios como:

- mensagens diretas, orais ou escritas;
- instruções diretas (por exemplo, para a tripulação de uma determinada frota de aeronaves);
- instruções na mudança de turno de trabalho (por exemplo, para fiscais de pista em um aeródromo).

Todos os métodos de divulgação – palavra escrita e falada, pôsteres, vídeos, apresentações de slides etc. – devem ser elaborados com talento, habilidade e experiência para serem eficazes. A divulgação mal realizada pode ser pior do que não fazer qualquer divulgação. Assim, principalmente para os provedores de grande porte, é recomendável utilizar uma abordagem profissional ao divulgar informações para uma audiência crítica.

Dica

O setor da aviação civil produz uma quantidade considerável de literatura – parte dela voltada para operações específicas. Esse material inclui relatórios do Estado sobre acidentes/incidentes, estudos de segurança, periódicos sobre aviação, registros de conferências e simpósios, relatórios de fabricantes, vídeos de treinamento etc. Cada vez mais, essas informações são disponibilizadas por meio eletrônico. Independentemente do formato das informações, ele pode ser disponibilizado para o pessoal operacional e/ou para a equipe de gestão por meio de: a) sistema de circulação interna; b) biblioteca de segurança; c) resumos para notificação de pessoal sobre o recebimento de informações relevantes para a operação; e d) distribuição direcionada a gerentes específicos.

Ao apresentar informações para um gestor, a regra é simplificar. Os gestores, em geral, não têm tempo para filtrar grande quantidade de materiais e estão interessados em perguntas simples, tais como:

- Qual é o problema?
- Como ele poderia afetar a empresa?
- Qual é a probabilidade de isso ocorrer?
- Qual é o custo se isso ocorrer?
- Como o perigo pode ser eliminado?
- Como o risco pode ser reduzido ou mitigado?
- Quanto vai custar para consertar?
- Quais são os aspectos negativos dessa medida?

Comunicações escritas

Documentar o SGSO, registrar e acompanhar as medidas de segurança operacional, formular recomendações significativas de segurança e promover a segurança operacional em todo o PSAC são atividades que requerem comunicações escritas diretas e assertivas. Como as recomendações de segurança geralmente envolvem recursos adicionais (ou a realocação de recursos existentes), os gerentes afetados podem, compreensivelmente, resistir para tomar providências. A comunicação escrita é um meio efetivo de apresentar a argumentação necessária para a mudança, pois reduz a probabilidade de mal-entendidos. Independentemente da natureza de qualquer medida de segurança recomendada, comunicações mal escritas têm pouca chance de convencer o destinatário a mudar.

Portanto, as comunicações escritas devem atender aos seguintes critérios:

- clareza de objetivos;
- simplicidade da linguagem;
- atenção aos detalhes, mas com concisão;
- relevância das palavras e ideias;
- lógica e exatidão dos argumentos;
- objetividade, equilíbrio e consideração justa aos fatos e às análises;
- tom neutro (sem atribuição de culpa);
- oportunidade.

Para que uma mensagem sobre segurança operacional possa ser assimilada, antes de mais nada é preciso motivar positivamente o seu destinatário. Se isso não for feito, muitos esforços bem intencionados poderão ser desperdiçados. A propaganda que só estimula a evitar erros sem demonstrar utilidade e sem contextualizar o ambiente operacional a que se refere, não oferece nada de substancial e possivelmente será ineficaz. Por isso, considere sempre divulgar questões que ao final resultaram em melhorias nos níveis de segurança operacional do PSAC.

Checklist para um efetivo processo de comunicação sobre Segurança Operacional

- Informações relacionadas à segurança operacional são rotineiramente comunicadas?
- Existe padrão para a comunicação sobre segurança operacional com base no potencial de risco?
- A segurança operacional é promovida ativamente por meio de briefings de segurança, cartazes, vídeos etc.?
- Existem diferentes meios e ferramentas para transmitir informações importantes sobre segurança operacional (por exemplo, comunicação escrita, falada/oral e visual)?
- Existe tempo suficiente alocado para realizar a comunicação sobre segurança operacional, particularmente em transferências de turno?
- A comunicação bidirecional é incentivada, com o relator e o destinatário da informação assumindo a responsabilidade pela precisão da comunicação?
- Existe confirmação de que a mensagem foi recebida, entendida e processada?
- O PSAC compartilha adequadamente com os funcionários informações relacionadas à segurança operacional?
- Esta informação é compartilhada de forma completa, precisa e em tempo hábil?
- Há esforços combinados para continuamente aumentar a conscientização das equipes sobre os riscos associados às questões de segurança operacional?
- As causas de incidentes e quase-acidentes são discutidas com a equipe para que lições possam ser aprendidas?
- O *feedback* é considerado e incluído, quando relevante e apropriado, em um processo de melhoria contínua?

Referências

AUSTRÁLIA. CASA (Civil Aviation Safety Authority). SMS for Aviation – A Practical Guide – Safety Promotion.

BRASIL. ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). Instrução Suplementar nº 119-002 D, Revisão D, Brasília: ANAC, 2012.

BRASIL. ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). Instrução Suplementar nº 145.214-001, Revisão A, Brasília: ANAC, 2014.

BRASIL. ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). Regulamento Brasileiro de Aviação Civil nº 153, publicado em 27/02/2018, Brasília: ANAC, 2018.

BRASIL. ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). Resolução nº 106 – publicada no DOU nº 125, S/1, p. 16, 03/07/2009001, Brasília: ANAC, 2009.

ICAO (International Civil Aviation Organization). Safety Management Manual (SMM): Doc. 9859 AN/474. 4th ed. Montreal: ICAO, 2018.

Promoção da
SEGURANÇA OPERACIONAL

Para acessar outros materiais de orientação
e publicações sobre SGSO, acesse:
www.anac.gov.br

ANAC AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL