



Autoridade Nacional da Aviação Civil  
Portuguese Civil Aviation Authority



**2021 | THE YEAR OF SECURITY CULTURE**

**2021 | ANO DA CULTURA DE SEGURANÇA**

**Webinar Implementar uma Política Interna de Cultura de Segurança**

**17 de junho de 2021**

Direção de Facilitação e Segurança



## OBJETIVO

Reforçar as competências dos gestores de segurança para a implementação de uma política interna de cultura de segurança (PICS), de acordo com o previsto na Instrução de Segurança da Aviação Civil (ISAC) N.º 1836, de 13 de julho de 2020, complementando o *Workshop* em Cultura de Segurança realizado em dezembro de 2020.



# 1.º Parte - Metodologia para a implementação de uma Política Interna de Cultura de Segurança.



Diagnóstico

Objetivos

Resultados

Plano de Ação

Avaliação

Melhoria  
Contínua



## ISAC N.º 1836, de 13 de julho de 2020 – Política Interna de Cultura de Segurança (PICS)

- ▶ Define o quadro comum normalizado que permite às entidades incluírem nos seus programas de segurança uma PICS que contribua efetivamente para a mitigação das ameaças internas e externas para as suas organizações.
- ▶ Define quais as entidades que devem implementar um PICS.
- ▶ Estabelece os Vestores Estratégicos de uma PICS.
- ▶ Estabelece a responsabilidade pela implementação de uma PICS.



## (ISAC) N.º 1836, de 13 de julho de 2020 – Política Interna de Cultura de Segurança (PICS)

**VE1 – Ambiente de trabalho positivo** - ambiente de trabalho que fomenta uma cultura de segurança positiva nas organizações.

**VE2 – Liderança**- comprometimento e liderança pelo exemplo.

**VE3 – Formação** - formação inicial e contínua que fomenta a sensibilização do pessoal.

**VE4 – Perceção da ameaça** -perceção e sensibilização do pessoal para as ameaças externas e internas nas organizações e para a aviação civil.



## (ISAC) N.º 1836, de 13 de julho de 2020 – Política Interna de Cultura de Segurança (PICS)

**VE5 – Vigilância** – promoção de atitudes que fomentem a vigilância, a capacidade de interpelação e denuncia e da capacidade de identificação de comportamentos suspeitos.

**VE6 – Comunicação e reporte** - sistemas de comunicação e reporte eficazes; garantia do tratamento eficaz e adequado das ocorrências comunicadas.



## (ISAC) N.º 1836, de 13 de julho de 2020 – Política Interna de Cultura de Segurança (PICS)

**VE7 –Reposta a incidentes** – garantia de capacidade e de resposta adequada a incidentes e/ou ocorrências relacionadas com a segurança.

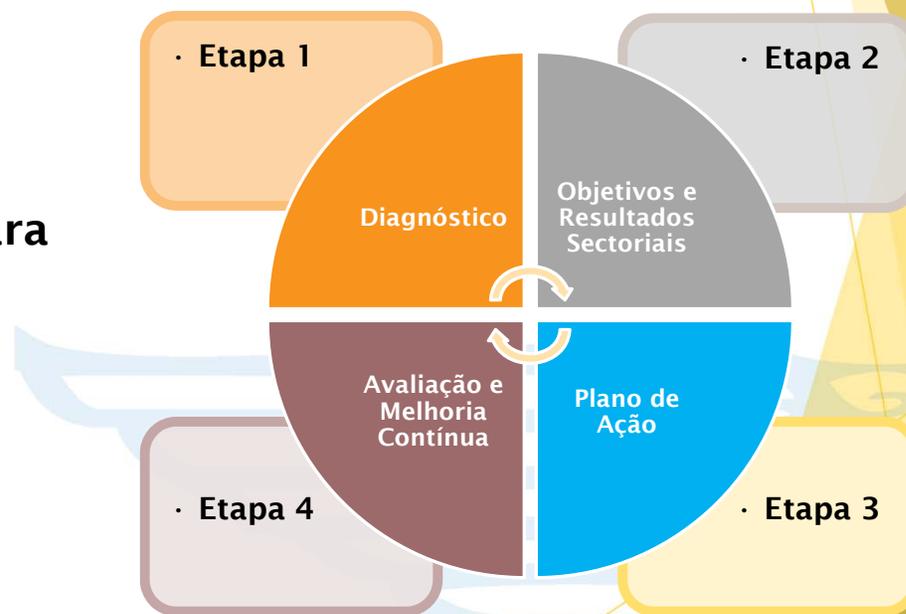
**VE8 – Proteção da informação sensível** – proteção e sensibilização do pessoal para proteção da informação sensível.

**VE9 – Avaliação e melhoria contínua** – avaliação da eficácia e melhoria contínua da política interna de cultura de segurança.



## (ISAC) N.º 1836, de 13 de julho de 2020 – Política Interna de Cultura de Segurança (PICS)

**Estabelece a metodologia para definição de uma PICS:**



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança



### Etapa 1 - Diagnóstico





## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 1 - Diagnóstico

- i. Avaliar a situação atual da entidade na perspetiva de cada um dos VE mencionados .
- ii. O gestor de segurança deverá identificar, hierarquizar e priorizar as áreas dentro da sua entidade que, diretamente relacionadas com cada VE, merecem atenção, atuação e implementação de medidas por parte da entidade, com vista à concretização dos objetivos e obtenção dos benefícios de uma cultura de segurança positiva.
- iii. A identificação, hierarquização e priorização deverão ser devidamente enquadradas e justificadas, devendo essa informação constar dos documentos que estabelecem a respetiva política interna de cultura de segurança.



# Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

## Etapa 1 - Diagnóstico

### O que deve constar do programa de segurança da entidade:

- A PICS poderá ser um capítulo e/ou anexo ao programa de segurança.
- O diagnóstico poderá ser um subcapítulo da PICS.
  - Indicação da metodologia utilizada para a realização do diagnóstico.
  - Quais as ferramentas utilizadas para a realização do diagnóstico.
  - Apresentação de resultados do diagnóstico para cada VE.
  - Se necessário, incluir em anexo eventuais documentos que justificam os resultados do diagnóstico.
  - Identificação, hierarquização e priorização do VE *versus* áreas de atuação.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

Diagnóstico		
Priorização	VE	Área de atuação
1.º	<b>VE5 - Vigilância</b>	Interpelação, denúncia e capacidade de identificação de comportamentos anormais e/ou suspeitos.
2.º	<b>VE6 - Comunicação e reporte</b>	Sistemas de comunicação e reporte de incidentes, de falhas de segurança e de comportamentos anormais e/ou suspeitos
3.º	<b>VE1 - Ambiente de trabalho positivo</b>	Processos e procedimentos internos claros e consistentes



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 1 - Diagnóstico

**Caso o diagnóstico inicial identifique VE e/ou áreas para os quais não será necessária uma atuação, tendo em conta a dimensão e as especificidades da entidade e/ou programa de segurança, essas situações deverão ser devidamente enquadradas e justificadas.**



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança



### Etapa 2 – Objetivos e Resultados Sectoriais





## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 2 – Objetivos e Resultados Sectoriais

- i. Para cada VE deverão ser estabelecidos objetivos sectoriais (OS) e resultados sectoriais (RS) a atingir pelas entidades, os quais no seu conjunto contribuirão para a concretização dos objetivos e benefícios esperados.
- ii. Os OS e RS a estabelecer na política interna de cultura de segurança deverão ser ajustados à dimensão e especificidades de cada entidade, bem como deverão ter em conta o âmbito da aplicação dos respetivos programas de segurança.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 2 – Objetivos e Resultados Sectoriais

- iii. Com base nos resultados da Etapa 1, deverão ser estabelecidos os OS e RS para cada VE diretamente relacionados com as áreas de atuação identificadas no diagnóstico inicial.
- iv. Para cada VE diretamente relacionado com as áreas de atuação identificadas no diagnóstico inicial, deverá ser estabelecido pelo menos um OS
- v. Para cada OS deverá ser definido pelo menos um RS a alcançar pela entidade.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 2 – Objetivos e Resultados Sectoriais

#### O que deve constar do programa de segurança da entidade:

- Os OS e RS poderão constar de um subcapítulo da PICS.
- Indicação clara dos OS e RS associados a cada VE diretamente relacionados com as áreas de atuação identificadas no diagnóstico inicial.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

Diagnóstico			Objetivos Sectoriais	Resultados Sectoriais
Priorização	VE	Área de atuação		
1.º	<b>VE5 - Vigilância</b>	Interpelação, denuncia e capacidade de identificação de comportamentos anormais e/ou suspeitos.	Aumentar a capacidade de interpelação e denuncia e da capacidade de identificação de comportamentos anormais e/ou suspeitos.	<b>RS8</b> - Colaboradores e pessoas, incluindo aqueles que acedem às zonas restritas de segurança dos aeroportos, com capacidade para identificar comportamentos anormais e/ou suspeitos
2.º	<b>VE6 - Comunicação e reporte</b>	Sistemas de comunicação e reporte de incidentes, de falhas de segurança e de comportamentos anormais e/ou suspeitos	Aumentar a eficácia do sistema de comunicação e reporte de incidentes, de falhas de segurança e de comportamentos anormais e/ou suspeitos (aumento fiabilidade da avaliação de risco local)	<b>RS9</b> - Um sistema eficaz de comunicação e reporte de incidentes, de falhas de segurança e de comportamentos anormais e/ou suspeitos.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

Diagnóstico			Objetivos Sectoriais	Resultados Sectoriais
Priorização	VE	Área de atuação		
3.º	<b>VE1 – Ambiente de trabalho positivo</b>	Processos e procedimentos internos claros e consistentes	Ambiente de trabalho que facilite a eficaz e eficiente aplicação das medidas de segurança.	<b>RS1</b> – Um ambiente de trabalho que fomente, promova e facilite uma cultura de segurança positiva dentro da organização.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 2 – Objetivos e Resultados Sectoriais

**No Apêndice 1 são apresentados RS, os quais devem ser considerados como orientações, pelo que o gestor de segurança poderá definir outros RS, devendo justificar e enquadrar a sua opção.**



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança



### Etapa 3 – Plano de Ação

Direção de Facilitação e Segurança





## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 3 – Plano de Ação

- i. O gestor de segurança deverá elaborar um plano de ação no qual deverão ser definidas as ações a desenvolver e a implementar pela entidade com vista à obtenção dos RS previamente definidos na Etapa 2.
- ii. Para cada RS deverá ser definida, pelo menos, uma ação a desenvolver e a implementar pela entidade.
- iii. Definição de metas e prazos de execução, bem como destinatários e recursos a utilizar.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 3 – Plano de Ação

- iv. O plano de ação, as respetivas ações e metas a atingir, terão um prazo máximo de dois anos para a sua efetiva concretização e execução.
- v. Caso o plano de ação seja implementado em colaboração e/ou em coordenação com outras entidades deverá ser criado um grupo de trabalho ou equipa de projeto liderada pelo gestor de segurança.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### **Etapa 3 – Plano de Ação**

#### **Grupo de Trabalho ou Equipa de Projeto (GT/EP)**

- O GT/EP deve ser dotada dos recursos necessários para liderar e coordenar a definição e implementação do plano de ação.
- O GT/EP é um peça fundamental para garantir que a boa comunicação dentro da entidade, bem como coordenar e fornecer linhas claras de responsabilidade.
- É recomendável que o GT/EP inclua representantes da área dos recursos humanos, comunicação e imagem.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 3 – Plano de Ação

#### O que deve constar do programa de segurança da entidade:

- O plano de ação poderá constar de um subcapítulo da PICS.
  - Indicação clara de pelo menos uma ação por cada RS associada a um determinado VE



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

Diagnóstico			Objetivos Sectoriais	Resultados Sectoriais	Ação
Priorização	VE	Área de atuação			
1.º	<b>VE5 - Vigilância</b>	Interpelação, denuncia e capacidade de identificação de comportamentos anormais e/ou suspeitos.	Aumentar a capacidade de interpelação e denuncia e da capacidade de identificação de comportamentos anormais e/ou suspeitos.	<b>RS8</b> - Colaboradores e pessoas, incluindo aqueles que acedem às zonas restritas de segurança dos aeroportos, com capacidade para identificar comportamentos anormais e/ou suspeitos	Campanha de sensibilização
2.º	<b>VE6 - Comunicação e reporte</b>	Sistemas de comunicação e reporte de incidentes, de falhas de segurança e de comportamentos anormais e/ou suspeitos	Aumentar a eficácia do sistema de comunicação e reporte de incidentes, de falhas de segurança e de comportamentos anormais e/ou suspeitos (aumento fiabilidade da avaliação de risco local)	<b>RS9</b> - Um sistema eficaz de comunicação e reporte de incidentes, de falhas de segurança e de comportamentos anormais e/ou suspeitos.	Implementar um sistema de comunicação e reporte ( <i>just culture report system</i> )



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

Diagnóstico			Objetivos Sectoriais	Resultados Sectoriais	Ação
Priorização	VE	Área de atuação			
3.º	<b>VE1 – Ambiente de trabalho positivo</b>	Processos e procedimentos internos claros e consistentes	Ambiente de trabalho que facilite a eficaz e eficiente aplicação das medidas de segurança.	RS1 – Um ambiente de trabalho que fomente, promova e facilite uma cultura de segurança positiva dentro da organização.	Definição/revisão de processos e procedimentos internos claros e consistentes



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 3 – Plano de Ação

#### Desenvolvimento do Plano de Ação (possível metodologia)



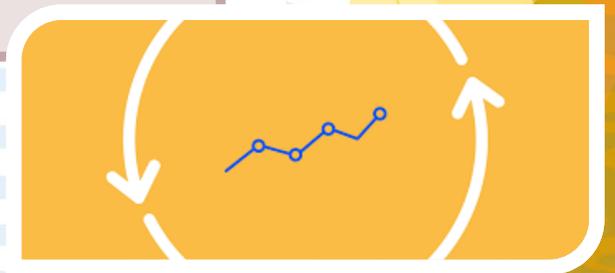
No Apêndice 1 são apresentadas orientações gerais para a definição das ações a incluir num plano de ação. Ações indicadas no Apêndice 1 devem ser consideradas como orientações, pelo que o gestor de segurança poderá definir outras ações, devendo justificar e enquadrar a sua opção.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança



### Etapa 4 – Avaliação e Melhoria Contínua





## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 4 – Avaliação e Melhoria Contínua

- O gestor de segurança deverá acompanhar de forma regular a execução do plano de ação, assegurando e verificando o cumprimento do âmbito e propósito, das metas e dos prazos de execução estabelecidos no plano.
- O gestor de segurança deverá definir indicadores mensuráveis, acompanhar e verificar regularmente a concretização das metas estabelecidas para cada ação, respetivos RS e concretização do OS.
- O gestor de segurança deve adotar medidas de forma a corrigir eventuais desvios ao âmbito e propósito, metas e prazos de execução estabelecidos



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 4 – Avaliação e Melhoria Contínua

- A política interna de cultura de segurança deverá ser revista, pelo menos, a cada dois anos:
  - Avaliar os RS obtidos face aos RS esperados.
  - Avaliar a concretização dos OS face aos OS inicialmente propostos.
  - Revisão com base num novo diagnóstico.
  - Eventual definição e/ou adoção de novas ações e/ou definição ou redefinição de novos OS.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 4 – Avaliação e Melhoria Contínua

- Elementos-Chave para a revisão da PICS:
  - OS e RS bem definidos.
  - Indicadores que reflitam efetivamente a concretização dos OS e RS.
  - Definição de metas.





## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### **Etapa 4 – Avaliação e Melhoria Contínua**

#### Definição de OS e RS, Indicadores e Metas

Alguns dos indicadores utilizados no diagnóstico inicial poderão ser novamente utilizados no âmbito da avaliação e melhoria contínua (revisão) da PICS:

- N.º de reportes de incidentes a falha de segurança.
- N.º de reportes de comportamentos anormais e/ou suspeitos.
- N.º de cartões de identificação aeroportuária não visíveis.





# Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

## Etapa 4 – Avaliação e Melhoria Contínua

### Definição de OS e RS, Indicadores e Metas

#### Exemplos:

V5 - Vigilância				
OS	RS	Ação	Indicador	Meta
Aumentar a capacidade de interpelação e denuncia e da capacidade de identificação de comportamentos anormais e/ou suspeitos.	<b>RS8</b> - Colaboradores e pessoas, incluindo aqueles que acedem às zonas restritas de segurança dos aeroportos, com capacidade para identificar comportamentos anormais e/ou suspeitos.	Campanha de sensibilização.	N.º de reportes de comportamentos anormais e/ou suspeitos.	Aumentar % do número de reportes de comportamentos suspeitos/anormais face à situação inicial de entidade.



# Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

## Etapa 4 – Avaliação e Melhoria Contínua

### Definição de OS e RS, Indicadores e Metas

Exemplos:

V6 – Comunicação e reporte				
OS	RS	Ação	Indicador	Meta
Aumentar a eficácia do sistema de comunicação e reporte de incidentes, de falhas de segurança e de comportamentos anormais e/ou suspeitos (aumento fiabilidade da avaliação de risco local)	RS9 - Um sistema eficaz de comunicação e reporte de incidentes, de falhas de segurança e de comportamentos anormais e/ou suspeitos.	Implementar um sistema de comunicação e reporte ( <i>just culture report system</i> )	N.º de reportes de comportamentos anormais e/ou suspeitos.	Aumentar % do número de reportes de comportamentos suspeitos/anormais face à situação inicial de entidade



# Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

## Etapa 4 – Avaliação e Melhoria Contínua

### Definição de OS e RS, Indicadores e Metas

#### Exemplos:

V1 – Ambiente de trabalho positivo				
OS	RS	Ação	Indicador	Meta
Ambiente de trabalho que facilite a eficaz e eficiente aplicação das medidas de segurança.	<b>RS1</b> – Um ambiente de trabalho que fomente, promova e facilite uma cultura de segurança positiva dentro da organização.	Definição/revisão de processos e procedimentos internos claros e consistentes	N.º de não conformidades relacionadas com procedimentos internos pouco claros e inconsistentes.	Diminuir % do número de não conformidades relacionadas procedimentos internos pouco claros e inconsistentes.



## Metodologia para a definição da Política Interna de Cultura de Segurança

### Etapa 4 – Avaliação e Melhoria Contínua

- Devem ser realizadas revisões intermédias:
  - Sempre que o gestor de segurança verifique que os resultados obtidos não estão a corresponder e/ou a não contribuir para OS e RS previamente definido;
  - Face à evolução da ameaça e da avaliação de risco local e global para a aviação civil;
  - Nova regulamentação e/ou outra razão que justique essa revisão.



## ISAC N.º 1836, de 13 de julho de 2020 – Política Interna de Cultura de Segurança (PICS)

### **Estabelece:**

Que os representantes legais de cada entidade, incluindo os diretores dos aeródromos/aeroportos, devem assumir o seu comprometimento com a execução da PICS:

- ▶ A PICS deve ser aprovada pelos representantes legais de cada entidade.
- ▶ No caso das entidades gestoras aeroportuárias e respetivos aeródromos ou aeroportos a PICS deve também ser aprovada pelos respetivos diretores dos aeródromos.



## ISAC N.º 1836, de 13 de julho de 2020 – Política Interna de Cultura de Segurança (PICS)

### **Estabelece:**

Que a PICS das entidades gestoras aeroportuárias e respetivos aeródromos ou aeroportos, e respetivas revisões realizadas a cada 2 anos, devem ser apresentadas à Comissão Aeroportuária de Facilitação e Segurança da Aviação Civil (CAFALSEC) de cada infraestrutura aeroportuária, em reunião ordinária ou extraordinária convocada para o efeito, logo após a sua aprovação



## ISAC N.º 1836, de 13 de julho de 2020 – Política Interna de Cultura de Segurança (PICS)

### **Resumindo:**

Que a PICS deve fazer parte integrante dos programas de segurança de cada entidade.

A PICS, a incluir no programa de segurança da cada entidade, deve incluir, pelo menos, o seguinte:

- ▶ Resultados da Etapa 1;
- ▶ Os OS e RS estabelecidos com base nos resultados da Etapa 1;
- ▶ O plano de ação;
- ▶ Indicadores e metas; e
- ▶ Resultados da avaliação a realizar a cada dois anos e revisão da PICS, quando aplicável, conforme a definido na Etapa 4.



## Questionário

[Questões 1 e 2](#)

[Questões 3 e 4](#)

[Questões 5 e 6](#)

[Questões 7 e 8](#)





# Obrigado!

[ricardo.fernandes@anac.pt](mailto:ricardo.fernandes@anac.pt)