

Manual

SISTEMA DE GERENCIAMENTO DA SEGURANÇA DA AVIAÇÃO CIVIL CONTRA ATOS DE INTERFERÊNCIA ILÍCITA - SGSE

(SECURITY MANAGEMENT SYSTEM - SEMS)

VERSÃO 2



SGSE AVSEC

MANUAL SISTEMA DE GERENCIAMENTO DA SEGURANÇA DA AVIAÇÃO CIVIL CONTRA ATOS DE INTERFERÊNCIA ILÍCITA - SGSE

1ª Edição, Setembro / 2021

2ª Edição, Janeiro / 2024

BASET - SUBGRUPO 3: MANUAL SGSE 1ª EDIÇÃO

Membros:

ORGANIZAÇÕES	COLABORADORES
AENA BRASIL	Eliene Carolina da Costa
	Marcelo Alexandre Rosa
AEROPORTOS BRASIL VIRACOPOS	Renata Almeida Lança
	Sérgio Augusto Pereira Joau e Silva
	Wesley Ramos Correa
ANAC	Guilherme Antônio de S. Gouveia
	Henrique Taitson Queiroz
	Marcos Castellani
	Marcos Henrique Ventura
	Michelle Salgado Ferreira Arcúrio
	Rogério de Sá Arrais
ANEAA	Talita Armborst
	Douglas Rebouças de Almeida
AZUL LINHAS AÉREAS	Mariana Silveira de Menezes
	Jefferson Souza Barbosa
BH AIRPORT	Diane Barbosa Fernandes
	Fabiana de Freitas Aguiar
	Wesley Dias Santos
DAESP	Eguinaldo Cesar da Silva
GOL LINHAS AÉREAS	Sabrina Verônica dos Santos
INFRAERO	Alaise Rodrigues Aragão
	Walteuner Bezerra Mendonça
RIOGALEÃO	Marcus Glauco de Araújo Almeida
	Ramon Lago Moreira
SALVADOR BAHIA AIRPORT	Alessandro Peixoto
	Cláudio Carvalho
ZURICH AIRPORT	Adriano Teixeira de Souza
	Bruno Rodrigues Marques Valle
	Vilson Borges Bentien

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Assessoria de Comunicação Social (Ascom)

DÚVIDAS, SUGESTÕES E CRÍTICAS PODEM SER ENVIADAS PARA O E-MAIL

gsef.sia@anac.gov.br

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	6
1.1. FINALIDADE	6
1.2. INTRODUÇÃO	6
1.3. CONCEITOS	11
1.4. FUNDAMENTAÇÃO	12
2. CULTURA EFETIVA AVSEC	14
2.1. GENERALIDADES	14
2.2. APLICABILIDADE, OBJETIVOS E BENEFÍCIOS	14
2.3. LIDERANÇA NA CULTURA AVSEC	15
2.4. SISTEMA DE RELATOS - CULTURA AVSEC POSITIVA	16
2.5. CONTROLE DE QUALIDADE	18
2.6. MEDIDAS DE CULTURA AVSEC APLICADAS PELAS AUTORIDADES COMPETENTES	18
2.7. MEDIDAS DE CULTURA AVSEC APLICADAS POR ENTIDADES DESEMPENHANDO UM PAPEL NA SEGURANÇA DA AVIAÇÃO	19
2.8. TREINAMENTO DE CONSCIENTIZAÇÃO	20
2.9. CAMPANHA DE CONSCIENTIZAÇÃO AVSEC	22
2.10. AMBIENTE DE TRABALHO POSITIVO	22
2.11. MEDINDO A EFETIVIDADE DA CULTURA DE SEGURANÇA	23
3. COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	24
3.1. COMPROMISSOS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	24
3.2. POLÍTICA DE SEGURANÇA (AVSEC)	25
3.3. RESPONSABILIDADE DA ALTA DIREÇÃO	26
4. RECURSOS	29
4.1 FORNECIMENTO DE RECURSOS, INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS ADEQUADOS	29
4.2 ATRIBUIÇÃO DE UM GRAU APROPRIADO DE IMPORTÂNCIA À SEGURANÇA NA SELEÇÃO DE PESSOAL	30

4.3 PERFIL PROFISSIONAL DO APAC	31
4.4. CONTRATAÇÃO E SUPERVISÃO EFICAZES DE TERCEIROS, CONTRATADOS E FORNECEDORES.	32
4.5. ESPECIFICAÇÕES ADEQUADAS PARA EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA E MANUTENÇÃO	33
5. GERENCIAMENTO DE AMEAÇAS E RISCOS	34
5.1. GERENCIAMENTO DE RISCO AVSEC	34
5.2. IDENTIFICAR O CENÁRIO DE AMEAÇA	35
5.3. LEVANTAR AS INFORMAÇÕES DE SITUAÇÃO	36
5.4. DETERMINAR O NÍVEL DE AMEAÇA	36
5.5. AVALIAÇÃO DO RISCO	37
6. MONITORAMENTO DE DESEMPENHO, RELATÓRIOS E MELHORIA CONTÍNUA	39
6.1. GARANTIA DA QUALIDADE	39
6.2. ESCOPO E PERIODICIDADE	40
6.3. ATIVIDADES DE CONTROLE DA QUALIDADE	40
6.4. DESEMPENHO DA SEGURANÇA AVSEC	42
6.5. SISTEMA DE RELATOS DE SEGURANÇA	44
6.6. MELHORIA CONTÍNUA	45
6.7. PESQUISAS DE SEGURANÇA AVSEC	45
6.8. PROGRAMAS DE SEGURANÇA	46
7. RESPOSTA A INCIDENTES	47
7.1. PROCESSO DE RESPOSTA A INCIDENTES DE SEGURANÇA	47
7.2. CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS E GERENCIAMENTO DE INCIDENTES	47
7.3. RESPONDENDO A UM INCIDENTE	47
7.4. MÉTODOS PARA MELHORAR O PROCESSO DE RESPOSTA	48
7.5. PROCESSO DE MEDIDAS DE SEGURANÇA ADICIONAIS	49
8. PROGRAMA DE TREINAMENTO	51
8.1. PRIORIDADES NO PROGRAMA DE TREINAMENTO	51
8.2. IMPLEMENTANDO OS TREINAMENTOS NA ORGANIZAÇÃO	52

8.3 RELEVÂNCIA E EFICÁCIA DO TREINAMENTO REALIZADO	53
8.4. AÇÕES PÓS-AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA E MELHORIA	54
9. COMUNICAÇÃO	55
9.1. MEIOS PARA COMUNICAR EFICAZMENTE A POLÍTICA DE SEGURANÇA, REQUISITOS E PRIORIDADES	55
9.2. PROCESSO PARA MEDIR A EFICÁCIA DESSAS COMUNICAÇÕES	58
10. GERENCIAMENTO DE MUDANÇA	60
10.1. PLANEJANDO A MUDANÇA	60
10.2. COMUNICANDO A MUDANÇA	61
10.3. MONITORANDO OBJETIVOS E DOCUMENTANDO A MUDANÇA	61
APÊNDICE A – MODELO POLÍTICA DE SEGURANÇA (AVSEC)	63
APÊNDICE B: PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA GERENCIAMENTO DE RISCO AVSEC	65
PARTE I – MAPEAMENTO DOS RISCOS E OPORTUNIDADES	65
PARTE II – AVALIAÇÃO DO EFEITO DA FALHA	68
PARTE III – IDENTIFICAÇÃO DAS POSSÍVEIS AÇÕES	70
PARTE IV – AVALIAÇÃO POR GANHO EM PERFORMANCE, TEMPO DE IMPLANTAÇÃO E ORDEM DE GRANDEZA	71
PARTE IV – MONITORAMENTO E CONTROLE DE RISCOS E OPORTUNIDADE	72
PARTE V – RETROALIMENTAÇÃO DOS RISCOS E OPORTUNIDADES	73

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1. FINALIDADE

O objetivo foi elaborar um documento de referência para auxiliar no aumento do conhecimento sobre SGSE e orientar os operadores sobre a implementação e manutenção de um SGSE de uma forma que seja propícia aos cenários reais dos aeroportos e melhoria contínua dos processos AVSEC. O documento não foi elaborado para ser um manual de segurança e não fornecerá procedimentos para implementação de processos AVSEC. O manual foi desenvolvido especificamente para o mercado Aeroportuário do Brasil, porém está alinhado com as metodologias e práticas aplicadas nos aeroportos dos EUA e Europa.

1.2. INTRODUÇÃO

A Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita (AVSEC) está inserida no dia a dia das organizações de aviação e possui um objetivo importante e desafiante: garantir a segurança de pessoas e de infraestruturas críticas em um ambiente onde trafegam milhares de pessoas diariamente, passageiros e funcionários. Para atender os objetivos da segurança, além do conhecimento técnico necessário, os profissionais devem possuir conhecimento e experiência de gestão.

Pode-se dizer que a área AVSEC de aeroportos e empresas aéreas é um sistema complexo, que envolvem inúmeros atores, processos, procedimentos, controles, dentre outros. Organizar todos esses atores e ativos de forma que atendam suas expectativas não é uma tarefa simples.

Devido a essa complexidade e pela urgência de aprimoramento frente aos novos desafios no âmbito da AVSEC, há a necessidade de uma sincronia entre as atividades para garantir a proteção do sistema de aviação civil. Um método adotado mundialmente é o Sistema de Gerenciamento da Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita (SGSE), também conhecido pelo termo em inglês *Security Management System (SeMS)*.

Os Sistemas de Gestão, como o SGSE, são estruturas criadas por profissionais experientes, após lidarem com o desafio de gerenciar sistemas complexos, o que possibilitou a criação de ações estruturantes para o sucesso de gerenciamento, registradas em bibliografia.

Sendo assim, a literatura possui modelos interessantes para estruturar um Sistema de Gestão de AVSEC (SGSE), os quais podem servir como trilha para gestores de segurança alcançarem seus objetivos. Não há um único modelo que seja ideal e que não possa ser evoluído. Gestores com conhecimento, experiência e obstinação em entregar, dia após dia, mais segurança aos seus clientes podem adaptar e evoluir sistemas de gestão de acordo com sua criatividade, experimentação e adaptação às características locais e culturais.

Sendo assim, o atual manual busca ser uma iniciação formal sobre o tema no Brasil, em língua portuguesa, utilizando bibliografia de SGSE internacionalmente reconhecida, em especial da

Organização de Aviação Civil Internacional (OACI) e da Autoridade de Aviação Civil do Reino Unido (UK CAA), dentre outras.

É importante mencionar ainda que esse Sistema não significa que ele deve ser implementado integralmente em todas as instituições da aviação civil brasileira. Cada gestor deve avaliar sua realidade, a complexidade de AVSEC em sua empresa, e identificar se a implementação de um SGSE é adequada a complexidade de suas operações.

Adotando um sistema de gestão tradicional, observa-se alguns desafios para a garantia da AVSEC que o SGSE busca endereçar:

- Lacuna de comunicação e cooperação;
- Dificuldade em reter as informações restritas apenas a pessoas específicas que possuem responsabilidades atribuídas pela legislação e regulamentação (*need-to-know principle*);
- Decisões tomadas unilateralmente e não como parte integrante da organização;
- Decisões orientadas somente para atender conformidades (cumprir as normas vigentes); e
- Reatividade (*layer on top of layer*), essencialmente conservativa.

O SGSE foi criado para integrar as atividades e procedimentos relacionados à AVSEC, consistindo em uma ferramenta para avaliar de forma contínua e eficiente a eficácia das medidas de segurança da aviação civil de forma proativa, permitindo que uma organização identifique e trate os principais riscos, ameaças, lacunas e fraquezas com o objetivo de melhoria contínua do sistema.

A Organização da Aviação Civil Internacional – OACI aponta em seu DOC. 8973 – Aviation Security Manual (Restricted) seis pontos que resumem as características da implantação do SGSE por uma organização. Esses pontos estão apresentados na Figura 1, destacando a promoção de uma forte, positiva e efetiva cultura AVSEC em toda organização.

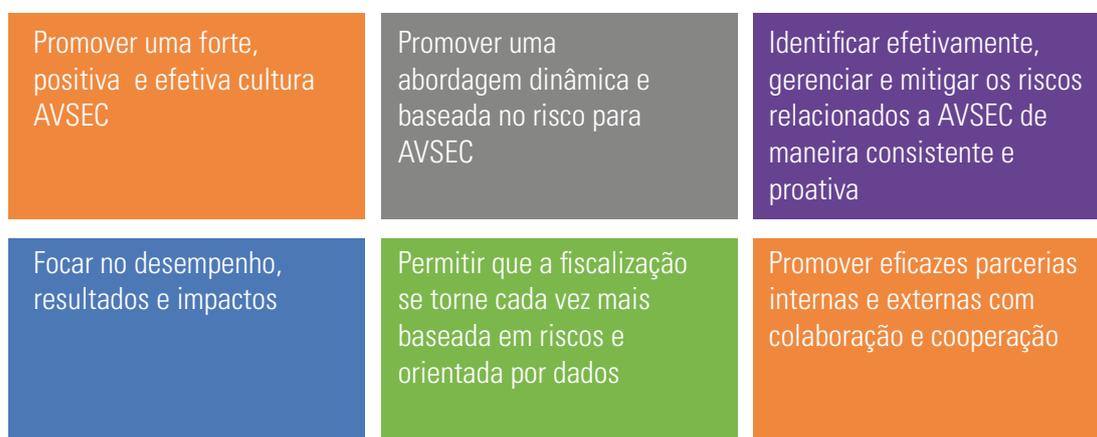


Figura 1. Componentes para Implementação do SGSE (OACI).

DICA DE EXEMPLO DE PARCERIA DE COLABORAÇÃO E COOPERAÇÃO RESULTANDO EM PRODUTOS

O BAsEt (*Brazilian Aviation Security Team* - Grupo Brasileiro de Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita) foi criado para promover parcerias com os regulados. Esse grupo é integrado por representantes indicados pelos operadores aéreos e aeroportuários e pelas instituições dedicadas à melhoria da segurança da aviação civil brasileira.



Diversos produtos já foram elaborados pelo BAsEt, como exemplo:

- Promoção de campanhas destinadas aos passageiros sobre indisciplina na Aviação Civil;
- Produção de um Manual com orientações quanto à segurança cibernética (*cybersecurity*) na Aviação Civil;
- Inspeção da bagagem de mão realizada remotamente por APAC localizado em sala distante do equipamento de raios-X.

A integração de todas as partes envolvidas em AVSEC é um dos princípios do SGSE, destacando o comprometimento das altas direções com o tema e com a promoção da cultura AVSEC em toda organização. A filosofia do SGSE é uma cultura de cima para baixo que conduza ao fornecimento eficiente de uma operação segura.

A responsabilidade com a AVSEC deve abranger todos os níveis de uma organização, como contratados e prestadores de serviços terceirizados, assim como os próprios passageiros.

O SGSE deve ser encarado como um Sistema de Supervisão, consistindo em uma abordagem organizada e sistemática para gerenciar a segurança da aviação civil, contendo ritos, práticas e governanças estabelecidos internamente nas organizações, assim como metas e objetivos relacionados à qualidade do serviço, fornecendo às entidades a estrutura organizacional, responsabilidades, políticas e procedimentos necessários para garantir a supervisão eficaz de suas operações de segurança.

O SGSE também deve ser utilizado como uma ferramenta de integração sistêmica do gerenciamento de riscos AVSEC às operações cotidianas de uma organização, em alinhamento com outros sistemas ou subsistemas de gestão estruturados, como o Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO), bem como com interligação com o risco corporativo e partes inter-relacionadas dos negócios. Dessa maneira, AVSEC torna-se parte integrante da cultura da organização.

No Brasil, a implementação do SGSE pelas organizações está prevista nos art. 77, 78 e 82 da Resolução nº 499/ANAC de 12 de dezembro de 2018, que diz respeito sobre o "Programa de Segurança contra Atos de Interferência Ilícita da ANAC". Essa implementação não é obrigatória, apenas recomendada, mas traz ganhos de eficiência nos mais diversos tipos de organização, independente do seu tamanho.

Em janeiro de 2023, foi publicado um manual intitulado “DIRETRIZES PARA A AVALIAÇÃO DO SGSE” contendo as ferramentas de controle e aferição quanto à implementação do SGSE. Esse documento foi elaborado no âmbito do Subgrupo 3 do BAsE em uma cooperação entre a servidores da ANAC e representantes da indústria de aviação civil (disponível no site oficial do SGSE/ANAC). O principal objetivo deste Manual é orientar as diversas organizações de aviação civil além dos futuros auditores de SGSE sobre a forma de implementação e avaliação, respectivamente, das atividades e estratégias previstas no presente Manual de SGSE para fortalecimento da cultura de segurança dentro dessas organizações.

Na Figura 2 são ilustrados os nove componentes principais utilizados para o efetivo funcionamento do SGSE. Observe na figura que a Cultura Efetiva AVSEC é o componente central para ser viável a plena execução de todos os componentes, por conseguinte ser possível alcançar um sistema proativo, eficiente e integrado. Além disso, a cultura efetiva AVSEC é o ponto que integra os demais componentes sendo assim possível a proteção do sistema de aviação civil sem lacunas ou deficiências de comunicação e cooperação.



Figura 2. Componentes para Implementação do SGSE (ANAC).

Cada um dos nove componentes principais do SGSE está detalhado nas próximas seções. A seguir, apresenta-se uma breve explanação dos componentes.

Cultura Efetiva AVSEC:



Deve ser trabalhado nas organizações normas, crenças, valores, atitudes e premissas com intuito de contribuir para cumprir os objetivos do SGSE e assim aprimorar a segurança como um todo. Também deve ser implementada a cultura AVSEC positiva no sistema de relatos.

Compromisso e Responsabilidade da Alta Administração:



A Alta administração da organização deve estabelecer e disponibilizar recursos materiais, humanos e financeiros para implementação e manutenção do SGSE, além de ter uma comunicação fluída e perene com os gestores de AVSEC. Manter a alta gestão ciente e atualizada sobre as questões de AVSEC da empresa, justificando as medidas, e os impactos possíveis auxilia que a alta direção considere AVSEC como um dos tópicos da empresa a ser levada em consideração nas tomadas de decisão. Uma maneira para firmar o compromisso da alta direção é um documento com a Política de Segurança (AVSEC) aprovado e assinado pela Alta Administração que inclua AVSEC como prioridade da organização, mas ações de AVSEC perenes e envolvidas pela alta administração são mais importantes do que apenas manter um documento.

Recursos:



O fornecimento de recursos inclui pessoal, instalações, sistemas e equipamentos em quantidade e qualidade adequados para alcançar os objetivos do SGSE. Também os profissionais que exercem as atividades AVSEC devem ser selecionados de acordo com os requisitos estabelecidos no SGSE e outros programas AVSEC aplicáveis.

Gerenciamento de Ameaças e Riscos:



O SGSE garante que os principais riscos sejam efetivamente identificados, mitigados e sujeitos a revisões regulares através do gerenciamento de ameaças e riscos. Dessa forma, tornam as melhorias na segurança da aviação civil mais proativas do que reativas.

Monitoramento de Desempenho, Relatórios e Melhoria Contínua:



A partir dos programas de garantia da qualidade e do monitoramento de desempenho, é possível avaliar a efetividade do SGSE e indicar as ações corretivas e preventivas para melhoria contínua do SGSE.

Resposta a Incidentes:



Um plano de contingência é o primeiro passo para atender o processo de resposta a incidentes. Além disso, há métodos para aprimorar as ações de resposta como o ciclo PDCA e o estudo baseado em cenários, bem como métodos de treinamento como os exercícios simulados.

Programa de Treinamento:



O programa de treinamento deve possuir como objetivo o desenvolvimento de habilidades e competências dos profissionais, alinhadas aos objetivos do SGSE.



Comunicação:

O processo de comunicação se insere em todos os componentes do SGSE visando a melhoria contínua das políticas, diretrizes e cultura efetiva AVSEC.



Gerenciamento de Mudança:

O gerenciamento de mudança deve identificar as mudanças significativas no contexto interno e externo do SGSE através de avaliação prévia. A organização deve estabelecer um processo formal considerando a criticidade dos sistemas e atividades AVSEC, sua estabilidade e desempenho.

SUGESTÃO PARA AUXILIAR A EMPRESA NA IMPLEMENTAÇÃO DO SGSE

No site AVSEC, há uma página temática com diversas contribuições para auxiliar a empresa a implementar e aprimorar o SGSE em sua organização. Uma dessas contribuições é uma página com as principais características e vantagens com a implementação do SGSE pelas organizações, além de exemplos de atuações relacionados ao SGSE na ANAC. Também estão compiladas as principais referências internacionais a respeito de SGSE.

1.3. CONCEITOS

Cultura de Segurança: é uma cultura organizacional que incentiva o desempenho otimizado da segurança. A cultura organizacional é comumente entendida como um conjunto de normas, crenças, valores, atitudes e suposições que são inerentes à operação diária das organizações e são refletidas pelas ações e comportamentos de todas as organizações e funcionários dentro dessas organizações. A cultura de segurança não pode ser considerada isoladamente da cultura organizacional como um todo.

SGSE - Sistema de Gerenciamento da Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita: Ferramenta de gestão que busca promover um método de gerenciamento da segurança da aviação civil que seja integrado com as operações cotidianas da organização, em alinhamento com outros sistemas de gerenciamento de risco, através do mapeamento de ameaças e gerenciamento do risco, identificação das atividades críticas, definição de níveis aceitáveis de segurança, inclusive eventuais medidas e procedimentos que estão além do controle e responsabilidade da própria organização.

1.4. FUNDAMENTAÇÃO

Normas Internacionais

- Organização da Aviação Civil Internacional (OACI). DOC 8973, *Chapter 9 Threat and Risk Management*. 13th Ed., 2022.
- Organização da Aviação Civil Internacional (OACI). DOC 10108, *Aviation Security / Global Risk Context Statement*. 1st Ed., 2018.

Normas Nacionais

- Decreto nº 11.195, de 8 de setembro de 2022, que dispõe sobre o Programa Nacional de Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita (PNAVSEC).
- Resolução ANAC nº 499, de 12 de dezembro de 2018, que aprova o Programa de Segurança contra Atos de Interferência Ilícita da Agência Nacional de Aviação Civil (PAVSEC-ANAC).
- Regulamento Brasileiro de Aviação Civil - RBAC nº 107 - Segurança da Aviação Civil Contra Atos de Interferência Ilícita – Operador de Aeródromo
- Regulamento Brasileiro de Aviação Civil - RBAC nº 108 - Segurança da Aviação Civil Contra Atos de Interferência Ilícita - Operador Aéreo
- Instrução Suplementar - IS nº 107-001 - Segurança da Aviação Civil Contra Atos de Interferência Ilícita – Operador de Aeródromo
- Instrução Suplementar - IS nº 108-001 - Segurança da Aviação Civil Contra Atos de Interferência Ilícita - Operador Aéreo

Referências Adicionais

- Diretrizes para a avaliação do SGSE. BASeT. 2023.
- O Guia de Ações para Fortalecer e Empoderar os Profissionais de Segurança da Aviação Civil. BASeT. 2023.
- UK Department for Transport, Civil Aviation Authority (CAA). *Framework for an Aviation Security Management System (SeMS)*. 2018.
- UK Centre for the Protection of National Infrastructure (CPNI). *Protective Security Management Systems (PSeMS), Guidance, Checklist, and Case Studies*. 2018
- USA National Safe Skies Alliance. *Program for Applied Research in Airport Security – PARAS*. 2018.
- IATA *Security Management System (SeMS)*. Disponível em: <<https://www.iata.org/en/programs/security/security-management-system-sems>>.
- CAVALLARI, Luiz Gustavo Silva. ANAC Strategic Research and Innovation Plan, Challenge #1, Actions 6, 8 e 9, STUDY I - Exploring possible implementations of SGSE. 2019.

- ARCÚRIO, Michelle Salgado Ferreira. Impacto dos fatores e erros humanos no processo de inspeção de segurança da aviação civil brasileira. Dissertação (Mestrado em Transportes) Universidade de Brasília (UNB), Brasília. 2014.
- ARCÚRIO, Michelle Salgado Ferreira. Metodologia para Gerenciamento de Fatores Humanos em Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita. Dissertação (Doutorado em Transportes) Universidade de Brasília (UNB), Brasília. 2021.

2. CULTURA EFETIVA AVSEC

2.1. GENERALIDADES

Para estabelecer ou fortalecer a cultura AVSEC nas organizações, convém desenvolver medidas para aprimorar normas, crenças, valores, atitudes e premissas. Essas melhorias devem ter como objetivo promover os seguintes princípios:

1. Melhorar continuamente a segurança, abrangendo a eficácia e eficiência da segurança na mitigação de riscos;
2. Encorajar a consciência e o alerta para os riscos de segurança por parte de todos os funcionários e o papel que eles desempenham na identificação, eliminação ou mitigação desses riscos;
3. Incentivar a familiaridade com questões de segurança, procedimentos e ações de resposta (por exemplo, a quem ligar em caso de atividade suspeita);
4. Conceder o tempo e envidar os esforços necessários ao cumprimento das medidas de segurança, mesmo sob pressão;
5. Promover a disposição para assumir responsabilidades, protagonismo nas ações, ser proativo e tomar decisões com autonomia em caso de ocorrências de segurança (que incluem incidentes, vulnerabilidades e violações);
6. Questionar outras pessoas em caso de irregularidades e aceitar ser questionado;
7. Zelar pela integridade das pessoas e do patrimônio;
8. Comunicar imediatamente as ocorrências ou qualquer atividade suspeita que possa estar relacionada à AVSEC;
9. Fomentar o pensamento crítico em relação à segurança e o interesse na identificação de potenciais vulnerabilidades de segurança, desvios dos procedimentos e soluções aplicáveis;
10. Admitir sinergias de que as pessoas são responsáveis por si, pelo outro e pelo patrimônio; e
11. Lidar com informações confidenciais de segurança da aviação de forma adequada.

2.2. APLICABILIDADE, OBJETIVOS E BENEFÍCIOS

Organizações, tais como autoridades competentes, empresas prestadoras de serviços de segurança e qualquer outra organização que potencialmente desempenhe um papel na segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita, incluindo aquelas cujas atividades não sejam primariamente voltadas para a segurança, devem desenvolver e avaliar medidas e ferramentas que possam contribuir para estabelecer a cultura de segurança como um aspecto essencial AVSEC.

A implementação de uma cultura AVSEC deve contribuir diretamente para cumprir os compromissos do SGSE e ajudar as organizações a melhorar o desempenho de segurança como um todo, por meio da identificação antecipada de potenciais riscos à AVSEC.

As organizações, também, devem desenvolver metodologia para medir a eficácia da cultura de segurança, de maneira a permitir a avaliação de seu efeito sobre a segurança e as mudanças que ocorrem ao longo do tempo.

NOTA:

Para os Estados ou organizações que optam por adotar uma abordagem de um Sistema de Gerenciamento de Segurança contra Atos de Interferência Ilícita (SGSE), a promoção de uma cultura efetiva AVSEC que incorpore o gerenciamento AVSEC nas atividades do dia a dia de uma organização é um componente essencial.

2.3. LIDERANÇA NA CULTURA AVSEC

Assim como os líderes têm um impacto crítico nas organizações e em sua cultura, as culturas organizacionais influenciam muito os líderes orientando suas decisões. As organizações devem, portanto, garantir que o comprometimento total em todos os níveis de liderança, da alta administração aos encarregados, seja aplicado em todos os momentos e em todas as atividades, estratégias, políticas e objetivos da organização, a fim de melhorar continuamente a cultura AVSEC.

Os gestores devem dar o exemplo e incentivar todo o pessoal (incluindo contratados e prestadores de serviços terceirizados) a adotar uma mentalidade de segurança, defendendo a segurança como um valor organizacional e pessoal, alinhando seu próprio comportamento a esse valor.

São exemplos de ações que devem ser praticadas e incentivadas pelos executivos e gestores:

Respeitar as regras estabelecidas na segurança da aviação em todos os momentos e dar o exemplo.

Promover, através do cascadeamento de ações e atividades dentro organizações, e apoiar continuamente a importância das medidas de segurança.

Envolver-se regularmente nas discussões sobre questões de segurança com seus pares e pessoal subordinado.

Encorajar e ser receptivo a *feedback* construtivo sobre ocorrências de segurança.

Processar ocorrências e relatórios de segurança em tempo hábil e implementar ações corretivas e/ou preventivas quando necessário.

Intervir de forma adequada sempre que a segurança estiver comprometida, não obstante o potencial econômico de suas consequências.

Apoiar o treinamento e a capacitação de acordo com as necessidades de segurança, além de dar publicidade divulgando as políticas de segurança.

AVSEC deve se tornar um valor implícito da organização, refletido em suas estratégias de gestão, políticas e objetivos. Cada entidade que desempenha um papel na segurança da aviação, incluindo aquelas cujas atividades não são primariamente focadas na segurança, deve, portanto:

- Definir a otimização da segurança como um dos objetivos básicos da organização;
- Consagrar a segurança da aviação nas políticas escritas da organização, constituindo parte integrante do plano de gestão da empresa; e
- Considerar a segurança em todos os processos de trabalho da organização.

2.4. SISTEMA DE RELATOS - CULTURA AVSEC POSITIVA

Sistemas de Cultura AVSEC positiva (ou Cultura Justa) referem-se a sistemas de notificação através dos quais ocorrências podem ser relatadas anonimamente ou confidencialmente a uma entidade independente, permitindo, assim, que os indivíduos relatores sejam isentos de qualquer tipo de retaliação em circunstâncias específicas. Tais sistemas visam encorajar os indivíduos a relatar ocorrências que, caso contrário, poderiam permanecer despercebidas e, portanto, não seriam corrigidas.

Como exemplo de um sistema de relatos que possui a adoção de um princípio de cultura AVSEC positiva, pode-se citar o sistema controlado pela ANAC para recebimento dos reportes em AVSEC através dos Documentos de Segurança da Aviação Civil – DSAC, que objetiva a identificação e resolução de falhas sistêmicas sem que haja necessariamente a indicação de um culpado, sendo que falhas comunicadas pelos próprios operadores são sempre isentas de sanções por parte do órgão regulador.

DICA PARA INCENTIVAR A EQUIPE A INFORMAR ALGUMA VULNERABILIDADE OU INCIDENTE QUE ENVOLVE PROCEDIMENTOS AVSEC

A ANAC elaborou um folder com a temática de reportes de DSAC com a intenção de que todos os elos da aviação saibam quem, quando e como enviar um DSAC, incluindo exemplos mais frequentes de reportes. Está disponível no site AVSEC/ANAC.

Cada organização pode fazer uma comunicação semelhante informando os canais que podem ser utilizados para registrar um reporte e também apontando a maneira mais adequada de estimular seus funcionários a registrar sempre com a política de “Cultura AVSEC positiva”.



As autoridades competentes devem considerar a implementação de um sistema de relatos de cultura AVSEC positiva para as ocorrências AVSEC, a partir da experiência adquirida com o estabelecimento e implementação de sistemas de cultura AVSEC positiva do Sistema de Gestão da Segurança Operacional (SGSO), o RELPREV.

Isenções de punição podem ser concedidas apenas nos casos em que a base legal permitir tais isenções e onde os indivíduos relatores não tenham agido de forma injusta propositalmente ou por negligência. No caso de ocorrências graves de AVSEC, que incluem incidentes, deficiências e violações, isenções de punição não devem normalmente ser concedidas aos infratores, mesmo que relatem voluntariamente a ocorrência.

As ocorrências AVSEC que resultam necessariamente em danos a pessoas ou à propriedade, ou seja, as ocorrências que estejam vinculadas a um ato intencional, violação de regras e obrigações ou ilegalidade devem ser conduzidas e reportadas às autoridades responsáveis com tratamento em fluxo específico. As experiências adquiridas com a implementação de programas de relatos de segurança operacional (RELPREV) podem ser de grande valor no desenvolvimento de programas semelhantes para a AVSEC.

As autoridades competentes, organizações e outras entidades que desempenham papel na segurança da aviação civil devem implementar um sistema de relatos de cultura AVSEC positiva por meio da:

- Implementação de um sistema que garanta a confidencialidade das denúncias de indivíduos, onde os dados pessoais não sejam coletados e/ou armazenados (os dados pessoais somente devem ser coletados para obter esclarecimentos e maiores informações sobre a ocorrência relatada, ou para dar *feedback* ao relator);
- Designação de um órgão ou pessoa encarregada de administrar, manter e garantir o sigilo da coleta de dados, bem como a análise e o acompanhamento dos relatos;
- Promoção de treinamento adequado sobre o funcionamento do sistema de relato de cultura AVSEC positiva e seus benefícios, e sobre os direitos, responsabilidades e deveres dos indivíduos em relação às ocorrências; e
- Implementação de um programa de incentivo com o objetivo de encorajar o pessoal a relatar ocorrências, ao mesmo tempo que previna relatos maliciosos e/ou difamatórios, que também deve incentivar o pessoal a fornecer *feedback* construtivo sobre as medidas de segurança implementadas, com vista a melhorar o sistema como um todo e obter um melhor desempenho de segurança.

A organização deve estabelecer um ponto de contato único e claro para coordenar os relatos, a fim de facilitar o processo para o pessoal tanto quanto possível. Muitas entidades já possuem sistemas de relatos de segurança operacional (RELPREV) no local e poderia simplesmente estendê-los para acomodar também relatos de AVSEC, garantindo a política de acesso e gerenciamento de usuários e permissões aos módulos do sistema (SGSE e SGSO).

NOTA:

Cultura AVSEC positiva é um conceito relacionado ao pensamento sistêmico que enfatiza que os erros são geralmente um produto de culturas organizacionais defeituosas, ao invés de apenas causados pela pessoa ou pessoas diretamente envolvidas. Em uma cultura AVSEC

positiva, após um incidente, a pergunta feita é: "O que deu errado?" em vez de "Quem causou o problema?". A cultura AVSEC positiva ajuda a criar um ambiente onde os indivíduos se sintam livres para relatar erros e ajudar a organização a aprender com os erros, promovendo uma cultura organizacional de aprendizagem. Nesse sistema, erros humanos honestos são vistos como uma oportunidade de aprendizado para a organização e seus funcionários, potencializando uma cultura de aprendizado e de oportunidade de melhoria continuada, em vez de focar no problema e na culpabilidade. O indivíduo que cometeu o erro pode receber treinamento e orientação adicionais. No entanto, má conduta intencional pode resultar em ação disciplinar, como rescisão do contrato de trabalho - mesmo que nenhum dano tenha sido causado. Isso contrasta com uma "cultura de culpa", em que indivíduos são demitidos, multados ou punidos de outra forma por cometer erros, mas onde as causas básicas que levaram ao erro não são investigadas e corrigidas. Em uma cultura de culpa, os erros podem não ser relatados, mas sim ocultados, levando em última instância a resultados organizacionais reduzidos.

2.5. CONTROLE DE QUALIDADE

As organizações devem implementar programas de controle de qualidade projetados para monitorar a efetiva implementação de medidas AVSEC. Os programas de controle de qualidade podem ser uma ferramenta eficaz para manter o pessoal alerta e comprometido com os princípios da cultura AVSEC positiva.

A frequência e rigidez com que os controles de qualidade devem ser realizados podem ter uma influência positiva sobre o pessoal, por demonstrar o compromisso da administração com os objetivos de segurança e conformidade com as normas vigentes.

Controles de qualidade regulares dos mecanismos de relatos em vigor devem ser realizados como parte dos programas de controle da qualidade.

2.6. MEDIDAS DE CULTURA AVSEC APLICADAS PELAS AUTORIDADES COMPETENTES

As autoridades competentes devem dar o exemplo e se comprometer a fortalecer sua cultura de segurança interna, assim como devem empenhar-se no fortalecimento da cultura AVSEC das entidades que implementam medidas de segurança da aviação.

Nesse sentido, é importante implementar o desenvolvimento de ações de empoderamento dos profissionais de segurança, envolvendo entidades públicas e privadas, promovendo a integração e o "sentimento de pertencimento", com o compartilhamento de informação para os destinatários certos e na medida adequada.

Treinamentos e campanhas de conscientização, e medidas relacionadas podem ser mecanismos eficientes para garantir um compromisso contínuo e apropriado com as normas, crenças, valores, atitudes e premissas de segurança. Eles também podem aumentar o conhecimento sobre o que fazer e o que não fazer em relação ao compartilhamento, armazenamento e proteção de informações confidenciais de segurança.

DICA PARA FORTALECER E EMPODERAR OS APACS

Em janeiro de 2023, foi finalizado o trabalho do subgrupo do BASeT com a publicação de “O Guia de Ações para Fortalecer e Empoderar os Profissionais de Segurança da Aviação Civil”. Esse guia destaca aspectos relativos ao fortalecimento do profissional AVSEC e apresenta um perfil profissiográfico, que contempla e sugere aos profissionais (agente de proteção e supervisor) não apenas as capacitações técnicas exigidas, mas também habilidades cognitivas e comportamentais.

Além disso, o Guia apresenta uma metodologia específica para auxiliar a entender os perfis dos funcionários mais aderentes à complexidade das atividades a ser executadas de acordo com os cargos envolvidos.

Por fim, aborda a Trilha de Carreira AVSEC e disponibiliza informações que possibilitam ao profissional ter maior visibilidade dos demais cargos existentes, como também das suas capacitações e das competências exigidas, independentemente da busca de um crescimento vertical ou transversal.



2.7. MEDIDAS DE CULTURA AVSEC APLICADAS POR ENTIDADES DESEMPENHANDO UM PAPEL NA SEGURANÇA DA AVIAÇÃO

2.7.1. COORDENAÇÃO ENTRE ENTIDADES

As entidades que desempenham um papel na segurança da aviação devem estabelecer um comitê de segurança interna que se reúna regularmente para avaliar o desempenho de segurança de suas organizações e identificar prioridades e medidas específicas para melhorar o desempenho, incluindo medidas para promover a cultura AVSEC.

O comitê deve ser composto pela alta administração, além de gerentes de segurança, e deve coordenar projetos liderados por grupos especializados dentro das organizações.

No caso de aeródromos, um comitê de segurança conjunto de partes interessadas com outras entidades, como operadores aéreos e fornecedores de serviços de segurança, deve ser estabelecido, em consonância com os requisitos aplicáveis em cada classe de aeródromo, estabelecido pelo RBAC nº 107. O objetivo desse comitê é identificar áreas de melhoria com uma meta de alcançar maior

desempenho de segurança. Atividades de segurança na prática devem ser implementadas, tais como *blitz* preventivas integrando as Áreas de Segurança (Segurança Operacional, do trabalho, AVSEC e da Informação) desenvolvendo a consciência das pessoas para recrutar todos como guardião da segurança.

2.7.2. COMUNICAÇÃO INTERNA

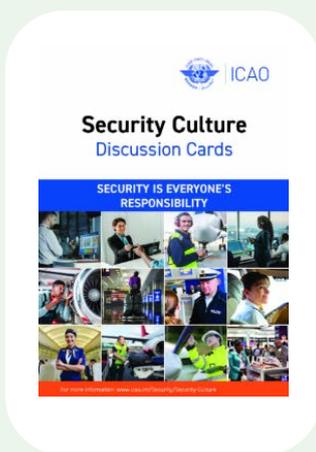
A alta administração deve garantir que as obrigações legais e as diretrizes internas relativas à AVSEC, bem como o motivo da sua introdução, são devidamente comunicados a todo o pessoal da sua organização.

Um programa de comunicação interna robusto contribui para a aceitação e compreensão das medidas de segurança por todo o pessoal e ajuda a promover as normas, crenças, valores, atitudes e premissas da organização.

Além disso, os programas de comunicação interna podem contribuir muito com a gestão:

- Assegurando que todo o pessoal esteja plenamente ciente de seus deveres e direitos, bem como dos mecanismos de relato existentes na organização e em relação à autoridade competente; e
- Promovendo um código de conduta em matéria de segurança, consistindo em princípios simples que orientam a conduta do pessoal no trabalho diário e em situações de crise.

DICA DE DEBATE SOBRE CULTURA AVSEC NA ORGANIZAÇÃO



A ICAO elaborou cartões com sugestão de diversos métodos de discussão para fortalecer a cultura AVSEC na empresa, podendo ser utilizados em reuniões, exercícios de grupo, cursos de treinamento e workshops.

Há cartões de discussão para cada um dos componentes da cultura AVSEC: Ambiente de Trabalho Positivo; Treinamento; Liderança; Entendendo a Ameaça; Vigilância; Sistema de Reporte; Resposta a Incidentes; Segurança à Informação; Medidas de Efetividade.

O material está disponível no seguinte site: <https://www.icao.int/Security/Security-Culture/Pages/Discussion-Cards.aspx>

2.8. TREINAMENTO DE CONSCIENTIZAÇÃO

Todo o pessoal das autoridades competentes e entidades envolvidas na aviação civil (independentemente dos cargos e funções) deve passar por treinamento de conscientização AVSEC, de modo a garantir que tenham conhecimento adequado sobre medidas e objetivos AVSEC e assuntos relacionados.

Esse treinamento pode ser informativo ou educacional, conforme apropriado. Também pode ser adaptado para o público-alvo específico, conforme o caso, e informar sobre as mudanças nas medidas de segurança, objetivos e assuntos relacionados.

O treinamento de conscientização AVSEC deve ser ministrado a todo o pessoal após a sua contratação e deve incluir, entre outros, os seguintes assuntos:

- Objetivo do treinamento de conscientização;
- Briefings sobre ameaças e riscos à segurança da aviação civil e potenciais consequências em caso de inadequada proteção ou complacência;
- Identificação do papel que a organização desempenha na proteção contra atos de interferência ilícita;
- Reconhecimento do que pode ser considerado como atividades suspeitas;
- Identificação do papel de todos os atores na melhoria da cultura AVSEC de sua organização;
- Recomendações para a implementação de medidas que possam contribuir para a melhoria da cultura AVSEC da organização;
- *Briefings* sobre ferramentas de comunicação; Procedimentos para sistema de relatos de ocorrências (ou seja, sistema de relato de cultura AVSEC positiva) e acompanhamento; e
- Tratamento adequado às informações confidenciais de segurança da aviação civil.

As organizações devem considerar a realização de *workshops* para ajudar o pessoal a entender melhor as suas respectivas funções e auxiliar os gerentes e supervisores na coleta de *feedback* e experiências valiosas do pessoal.

Cenários reais, exercícios de mesa e/ou treinamentos, também, devem ser considerados como uma forma de simular incidentes e melhor compreender seus mecanismos de resposta associados.

As organizações com responsabilidade AVSEC devem desenvolver treinamento recorrente para os profissionais AVSEC visando a conscientização de novas ameaças ou para aprimoramento da execução dos procedimentos de segurança, adição ao treinamento de certificação e recertificação homologado pela autoridade de aviação. Nestes treinamentos podem ser utilizados simulacros, sistema de simulação de ameaças (*Computer-based Training*), laboratório de análises, banco de imagens e gravações, desvios dos procedimentos padronizados/operacionalizados e fiscalização operacional de segurança amparado de acordo com o nível de serviço pactuado contratualmente, recomenda-se a aplicação de uma matriz de versatilidade com cronograma anual.

As organizações devem definir claramente os requisitos e o conteúdo de seu treinamento de conscientização. O uso de ferramentas de ensino à distância (EAD) pode ser um método apropriado de entrega de treinamento de conscientização, além de *workshops* (que podem incluir exercícios de mesa) e/ou exercícios.

2.9. CAMPANHA DE CONSCIENTIZAÇÃO AVSEC

Campanhas de conscientização AVSEC podem ser uma ferramenta eficiente para assegurar um compromisso contínuo e adequado com as normas, crenças, valores, atitudes e premissas de segurança. Essas campanhas, quando conduzidas com frequência, também podem ajudar a administração a garantir que todo o pessoal permaneça atento, não se torne complacente e continue a aderir à cultura AVSEC de sua organização.

As campanhas de conscientização AVSEC podem ter a forma de:

- Folhetos e cartazes destacando a importância de medidas específicas de AVSEC (os gestores devem solicitar a ajuda do pessoal na distribuição de folhetos e cartazes para o resto da organização, de modo a demonstrar um compromisso comum com as medidas de segurança, essas publicações não devem fornecer nenhum detalhe das medidas de segurança em vigor, caso o público em geral possa ter acesso às mesmas);
- Exposições presenciais e workshops reunindo pessoas de todas as áreas da organização, incluindo a alta administração, para ajudar a compreender melhor a importância da segurança para a organização e as razões das medidas implementadas;
- *Briefings* regulares, que permitem o conhecimento contínuo das medidas de segurança;
- Ferramentas de ensino à distância (EAD); e
- Plataformas de comunicação interna como intranet, *newsletters*, brochuras e vídeos.

2.10. AMBIENTE DE TRABALHO POSITIVO

Um ambiente de trabalho positivo também pode influenciar muito o comprometimento do pessoal com a cultura AVSEC de sua organização e melhorar o desempenho da segurança.

Um ambiente de trabalho positivo deve incluir, no mínimo:

- O envolvimento do pessoal nos processos de tomada de decisão (por exemplo, considerações sobre vulnerabilidades identificadas, sugestões de melhoria para o programa de treinamento de conscientização de segurança e outras políticas e procedimentos de segurança);
- A atribuição de tempo suficiente para o pessoal realizar as tarefas de segurança;
- Um mecanismo para reconhecer o bom desempenho individual (ou seja, incentivos e programa de recompensa);
- Um sistema de relatos incentivando o pessoal a apresentar sugestões e observações úteis;
- O fornecimento de *feedback* ao pessoal, em particular sobre sugestões e observações apresentadas;
- O estabelecimento de metas claras, alcançáveis e mensuráveis;
- O fornecimento das ferramentas necessárias (por exemplo, treinamento e procedimentos apropriados) para permitir que o pessoal atinja seus objetivos; e
- A promoção de um nível adequado de autonomia e responsabilidade ao pessoal.

DICA DE DIRECIONAMENTO DE AÇÕES VISANDO A MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PARA DESEMPENHAR SEU PAPEL NA CRIAÇÃO, MANUTENÇÃO E SUPORTE DA CULTURA DE SEGURANÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO

A Autoridade do Reino Unido elaborou um Guia para direcionar ações para motivar os funcionários visando um maior empenho em desenvolver a cultura AVSEC em uma organização, intitulado de “*Guidance on Human Factors. Motivation and performance of staff in aviation security environment*”. A equipe deve ser motivada adequadamente, trabalhar em funções e um ambiente que lhes permita desempenhar o melhor de sua capacidade e ter sua decisão e desempenho compreendidos pela administração. Esse Guia está disponível no site <https://www.icao.int/Security/Security-Culture/Documents/UK%20-%20Guidance%20on%20Human%20Factors.pdf>

2.11. MEDINDO A EFETIVIDADE DA CULTURA DE SEGURANÇA

Organizações (incluindo as autoridades competentes) ao implementar medidas para aprimorar sua cultura AVSEC e melhorar seu desempenho geral de segurança, devem desenvolver um quadro de indicadores de desempenho projetado para avaliar qualitativamente o impacto sobre a cultura AVSEC das medidas implementadas, bem como determinar a lacuna existente entre os resultados culturais desejados e realizados.

Como alguns elementos da cultura AVSEC podem não ser diretamente observados, uma série de indicadores possíveis pode permitir que as organizações avaliem efetivamente a força das suas normas, crenças, valores, atitudes e premissas.

As medidas para esses indicadores podem ser obtidas por meio de questionários. Entrevistas abertas ajudam a complementar informações sobre a cultura de segurança de uma organização.

Os programas de garantia de qualidade devem incluir ferramentas projetadas para capturar todas as informações relevantes sobre a eficácia da cultura de segurança e das medidas em vigor.

DICA DAS QUESTÕES ESSENCIAIS NO QUESTIONAMENTO PARA MEDIR O NÍVEL DE CULTURA AVSEC EM UMA ORGANIZAÇÃO

A OACI propôs questões chaves com intuito de avaliar o nível de cultura AVSEC em cada aeroporto, ao final das respostas o aeroporto é classificado em um dos 4 níveis possíveis de amadurecimento da implementação da cultura. Essa proposta foi uma das ações do Ano da Cultura em AVSEC no ano de 2020. O modelo da ICAO está disponível no site: <https://www.icao.int/Security/Security-Culture/Pages/State-self-assessment.aspx>.

Entretanto, cada organização tem seus valores, logo, as questões chaves podem variar dependendo da forma como a organização lida com a temática AVSEC.

3. COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

3.1. COMPROMISSOS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

A Alta Administração da organização deve mostrar seu compromisso com a Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita através do(a):



Figura 3. Compromissos da Alta Administração com a Temática AVSEC (BASeT SG3).

Para mostrar seu compromisso com o SGSE, a Alta Administração deve:

- Estabelecer e implementar uma Política de Segurança;
- Estabelecer e promover uma cultura efetiva AVSEC em todos os níveis da instituição;
- Estabelecer objetivos e padrões de desempenho de segurança da instituição;
- Definir processo de mensuração do desempenho de segurança da instituição;
- Definir Indicadores de Desempenho AVSEC e Níveis Aceitáveis de Segurança; e
- Estabelecer e disponibilizar recursos materiais, humanos e financeiros para implementação e manutenção do SGSE.

A participação e compromisso da alta administração com AVSEC é fundamental para implementação da cultura de segurança em uma organização. Outras prioridades competem com AVSEC na percepção dos líderes, como questões financeiras, recursos humanos, competição, dentre outras, por isso, manter todas as prioridades da empresa balanceadas, incluindo a segurança, é necessário para que essa prioridade tenha seus recursos, suas metas, seu apoio institucional, enfim, toda a preocupação que AVSEC exige para que seja capaz de alcançar seus objetivos de proteção.

3.2. POLÍTICA DE SEGURANÇA (AVSEC)

A Política de Segurança (AVSEC) é o meio pelo qual a organização afirma seu compromisso de implementar, manter e, quando possível, melhorar os níveis de segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita em todas as suas atividades.

A Política de Segurança deve:

- Ser aprovada e assinada pela Alta Administração;
- Identificar a Segurança da Aviação Civil como uma prioridade da instituição respectivamente favorável às prioridades comerciais e operacionais;
- Ser divulgada e comunicada para toda a instituição;
- Incluir incentivos a reportes voluntários no caso de detecção de ocorrências, vulnerabilidades ou ameaças à segurança;
- Ser periodicamente revisada para estar atualizada e adequada à instituição;
- Refletir os compromissos da instituição em relação à segurança e à gestão proativa e sistemática da organização;
- Incluir compromissos com:
 - Desenvolvimento do SGSE como objetivo para promover a melhoria contínua do desempenho da segurança da instituição;
 - Garantia de cumprimento a todos os requisitos de segurança da aviação e normas aplicáveis, bem como melhores práticas;
 - Disponibilização de recursos materiais, humanos e financeiros para promover o desenvolvimento do SGSE;
 - Reforço do conceito de Segurança como responsabilidade de todos;
 - Promoção de uma Cultura AVSEC positiva e integrada; e
 - Garantia de que os gestores designados para desenvolver as principais funções do SGSE sejam profissionais capacitados e devidamente qualificados de acordo com os requisitos estabelecidos pela Autoridade da Aviação Civil Brasileira.

O **Apêndice A** deste manual apresenta um modelo básico de uma Política de Segurança (AVSEC) a ser observado e utilizado pelas organizações.

3.3. RESPONSABILIDADE DA ALTA DIREÇÃO

3.3.1. GESTOR RESPONSÁVEL PELO SGSE - GSE

O papel do Responsável pelo SGSE é promover a segurança como um valor da organização e garantir que o Sistema de Gerenciamento AVSEC seja devidamente implementado e mantido através da alocação de recursos necessários.

O GSE pode ter mais de uma função na instituição, porém deve ter autoridade suficiente para poder direcionar tanto recursos financeiros quanto recursos materiais e humanos para as operações de Segurança. O GSE pode ser o Diretor Executivo (CEO) da organização ou um profissional devidamente capacitado e qualificado, designado pelo CEO, levando em consideração o tamanho, estrutura e complexidade da organização.

O GSE deve ter conhecimento e compreensão das principais questões de Gestão de Riscos dentro da organização. O conhecimento técnico e o entendimento do Gestor de Segurança sobre o SGSE (GSE) devem ser suficientes para desempenhar a função de Gestor. O GSE não precisa conhecer todos os detalhes dos processos de segurança da organização, porém deve ter um entendimento de como ela garante e mantém o SGSE.

Dependendo do tamanho e complexidade das operações, o GSE pode delegar tarefas específicas, porém a responsabilidade por essas tarefas continua sendo do próprio GSE. Para auxiliar o GSE nessas funções, levando em consideração o porte e a complexidade das organizações, tarefas específicas podem ser delegadas a um Gestor de Segurança (GSEG).

3.3.2. GESTOR DE SEGURANÇA (GSEG)

O Gestor de Segurança (GSEG) deve ser o ponto focal do SGSE e deve ser responsável pelo gerenciamento, administração e manutenção de um sistema eficaz de gerenciamento AVSEC.

O GSEG pode ser qualquer pessoa capacitada e qualificada no nível de gestão adequado, desde que essa pessoa possa atuar de maneira independente de outros gestores dentro da estrutura da instituição, e tenha acesso direto ao Gerente Responsável pelo SGSE (GSE) e ao pessoal de gestão adequado para avaliar questões de segurança. Inclusive o GSEG pode ser o próprio GSE dependendo do perfil da organização.

Na prática, o Gestor de Segurança (GSEG) é caracterizado como “gestor” no sentido de atividade e não de função, geralmente sendo o próprio Responsável AVSEC designado por ato do operador aéreo ou operador de aeródromo, pela sensibilidade dos assuntos tratados nos pilares do SGSE.

O Gestor de Segurança (GSEG) deve:

- Identificar ameaças e vulnerabilidades e gerenciar os riscos decorrentes;
- Monitorar a implementação e o funcionamento do sistema de gestão de segurança, incluindo quaisquer ações de segurança que a instituição considere necessárias;

- Gerenciar o sistema de relatos de segurança da instituição;
- Encaminhar relatórios de garantia do desempenho da segurança à Alta Administração da instituição;
- Garantir a manutenção da documentação do SGSE;
- Garantir a realização de treinamentos de gerenciamento de segurança para implementar sua operação de segurança e seu SGSE, caso a instituição considere necessário;
- Assessorar a instituição em assuntos de segurança; e
- Participar de investigações internas de ocorrência/segurança.

O Gestor de Segurança (GSEG) deve ter:

- Experiência prática e *expertise* nas operações da instituição;
- Conhecimento de segurança e gestão da qualidade;
- Conhecimento do programa de segurança da instituição; e
- Conhecimento abrangente dos Requisitos de Segurança da Aviação aplicáveis à organização.

O O SGSE é um sistema de gestão que o gestor de segurança deve estar imbuído de criá-lo e participar ativamente. A segregação entre gestor de SGSE e gestor AVSEC pode gerar a ideia de que o SGSE é algo apartado. Portanto, cabe as empresas escolherem o que melhor lhes atenda de acordo com sua cultura, estrutura e realidade operacional (complexidade em especial) dentre as ponderações:

1- Cada empresa deve buscar uma estrutura de gestão de AVSEC que melhor atenda a sua realidade.

2 - O SGSE não pode ser algo sobreposto e/ou ilhado da empresa, devendo haver convergência e participação múltipla, como setor de RH, Treinamento, Finanças, Comunicação, etc.

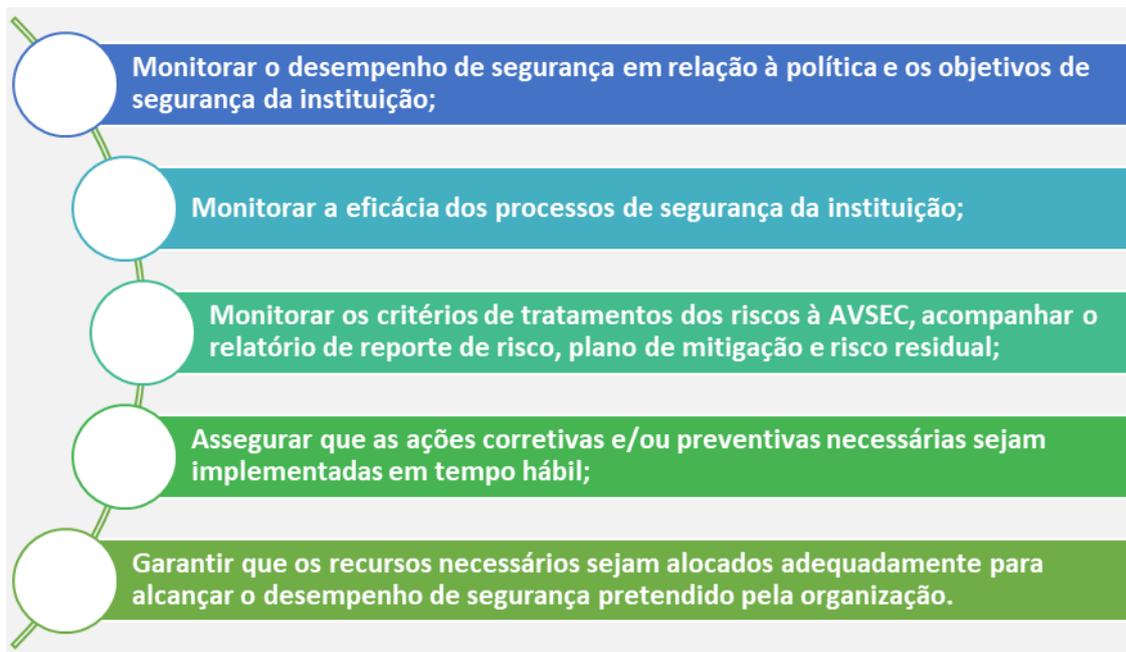
3 - Na identificação de tarefas e atribuições, é importante que o gestor de AVSEC tenha claro suas atribuições e de demais unidades da empresa.

4 - Algumas atividades de SGSE podem gerar "conflito de interesses", como as atividades de mensuração (chamadas de controle de qualidade em AVSEC). Portanto, a gestão dessas atividades por norma da ANAC não pode ser gerida pela área que é avaliada.

3.3.3. MECANISMO DE GOVERNANÇA

Modelos de governança são normalmente na forma de grupos executivos ou consultivos, dentro dos quais várias entidades com objetivos de segurança comuns e que operam em coordenação entre si são igualmente consultadas.

Os executivos responsáveis devem garantir que um modelo de governança eficaz e estruturado esteja em vigor para tratar todos os assuntos relativos à segurança e auxiliar nas seguintes tarefas:



Dependendo do tamanho da organização e do tipo e complexidade de suas operações, as estruturas de governança existentes podem ser ampliadas para incorporar essas responsabilidades de governança.

Por exemplo, os aeroportos podem manter um Grupo Executivo de Segurança e/ou um Grupo de Consultoria de Risco que, no que diz respeito aos aeroportos, poderiam cumprir as responsabilidades de governança descritas.

Outras instituições devem ser encorajadas a adotar uma abordagem semelhante, quando apropriado.

O Grupo Executivo de Segurança reúne pessoas que têm autoridade para tomar decisões sobre as medidas de segurança que devem ser colocadas em prática. Inclui representantes seniores do operador de aeródromo, da polícia local, da autoridade policial local e dos operadores aéreos que operam no aeroporto.

O Grupo de Consultoria de Risco reúne profissionais de segurança no aeroporto, incluindo representantes do gestor do aeródromo e do chefe de polícia local. A função desse Grupo é produzir um Relatório de Análise de Risco, avaliando cada ameaça à segurança do aeroporto. Este Grupo deve, portanto, fazer recomendações sobre as medidas de segurança que precisam ser tomadas, ou mantidas.

4. RECURSOS

4.1 FORNECIMENTO DE RECURSOS, INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS ADEQUADOS

Para a implementação e manutenção de um SGSE eficaz e eficiente, faz-se necessária a alocação de alguns recursos, que devem incluir no mínimo pessoal, instalações, sistemas e equipamentos. Além disso, esses recursos devem estar disponíveis em quantidades e qualidades determinadas pela legislação, para que se possa ter um resultado adequado em relação à segurança da aviação civil.

Cabe aos executivos responsáveis, garantir que os recursos apropriados sejam fornecidos de modo que suas organizações possam alcançar os objetivos almejados pelo SGSE, considerando os requisitos e processos de segurança correlatos.

É importante que o gestor identifique todos os recursos necessários para a execução de seus processos, bem como realize um levantamento preciso dos recursos disponíveis, a fim de identificar a existência de uma possível lacuna entre existente e o necessário e assim, adotar medidas para o seu alinhamento, tendo em vista que tanto a escassez quanto o excesso de recursos são prejudiciais à organização.

No caso dos processos AVSEC, o Órgão Regulador já determina em grande parte os recursos mínimos, como mão-de-obra e equipamentos necessários para desempenhar diversas atividades, devendo à organização se adequar aos parâmetros normativos de acordo com a sua realidade operacional. Porém, a organização pode ainda, a seu critério, lançar uso de outros recursos e/ou tecnologias complementares não previstos em norma, como forma de otimizar seus processos, incluindo os recursos de gestão e supervisão.

Sabe-se que a segurança deve vir sempre em primeiro lugar, porém, deve-se considerar que há diversas outras áreas que também demandam recursos em uma empresa, por isso, a alocação insuficiente para implementação e gestão de um SGSE pode comprometer a viabilidade da organização. Destaca-se que a alocação de recurso se torna mais assertiva quando o gestor detém uma visão sistêmica, combinada às exigências regulatórias e as necessidades pontuais da organização.

É importante que o fornecimento de recursos seja precedido de uma criteriosa análise por parte do Responsável AVSEC ou GSEG, considerando inclusive as avaliações de riscos, indicadores de desempenho e os resultados das atividades de controle de qualidade realizadas, fins de estabelecer as prioridades, com foco na otimização do recurso disponível. Essa priorização vai inclusive ao encontro de um contexto com recursos limitados, onde deve-se avaliar estratégias de resolução, mitigação ou outras medidas com foco em manter as vulnerabilidades em um nível aceitável.

É comum ainda a organização desenvolver seus próprios produtos internamente, seja um novo equipamento ou um novo software, por isso é importante a utilização de modelos de trabalho que fomentem o desenvolvimento da criatividade em toda equipe, capaz de criar soluções inovadoras e eficazes, muitas vezes utilizando-se de recursos já disponíveis na própria organização.

4.2 ATRIBUIÇÃO DE UM GRAU APROPRIADO DE IMPORTÂNCIA À SEGURANÇA NA SELEÇÃO DE PESSOAL

Os profissionais que exercem as atividades de segurança devem ser selecionados de acordo com os requisitos estabelecidos no SGSE e outros programas de segurança da aviação civil aplicáveis, como o Programa Nacional de Instrução em Segurança da Aviação Civil Contra Atos de Interferência Ilícita – PNIIVSEC, que atualmente define as atividades AVSEC e as certificações necessárias para seu pleno desempenho.

Um processo de seleção bem planejado e estruturado, além de direcionar à escolha do candidato mais adequado ao cargo, visa garantir que as medidas de segurança da aviação civil sejam implementadas por funcionários proficientes, de acordo com os padrões exigidos, e proporciona ainda o aumento do capital intelectual da organização.

Há diversas técnicas de seleção de pessoas, pode-se citar como exemplos: descrição formal do cargo, divulgação da vaga, entrevista, análise curricular, aplicação de testes de conhecimento e comportamentais, dinâmicas individuais ou em grupo, avaliação médica e psicológica, exame toxicológico (quando couber), entre outras. Essas técnicas podem ser aplicadas de forma individual ou combinadas, a depender da natureza do cargo a ser ocupado e visam subsidiar a decisão de escolher o candidato mais adequado.

Toda seleção de pessoal AVSEC deve ser baseada em uma descrição detalhada dos requisitos necessários para a função, conforme previsto na legislação. Essa descrição deve refletir todos os elementos relevantes para o cargo, como nível de escolaridade, capacitação, habilidades necessárias e experiências que sejam consideradas suficientes para que o profissional desempenhe as atividades exigidas. Assim, esse processo engloba:

- Determinar as competências e qualificações necessárias para cada função e área de atuação;
- Avaliar as qualificações, habilidades e experiências dos candidatos; e
- Escolher o candidato mais adequado ao cargo.

Não escolher o candidato mais adequado ao cargo certamente trará alguns transtornos, como retrabalho, prejuízos, despesas com rescisão de contratos, novas contratações e treinamentos. Isso ocorre muitas vezes devido a um desalinhamento das expectativas entre a organização e o candidato. Por isso é importante que ao longo do processo seletivo haja clareza entre ambos os envolvidos. A alta rotatividade (*turnover*) pode ser mensurada e gerenciada por indicador e valor de referência.

Ressalta-se que o processo seletivo é diretamente influenciado pela cultura organizacional, assim, a importância que a organização atribui ao tema segurança refletirá na escolha do candidato, que deve ser o mais alinhado possível com as diretrizes organizacionais relacionadas ao tema, principalmente para os cargos de liderança.

Superada a fase da seleção de pessoal, a organização precisa “ajustar” ou “ambientar” os novos colaboradores às políticas e diretrizes da empresa, e isso normalmente ocorre através dos treinamentos e visitas técnicas aos ambientes para os recém empregados que irão executar as atividades de segurança em seu benefício. O treinamento é essencial para que organização possa desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes e reforçar os seus valores.

A organização deve garantir o desenvolvimento e manutenção de um programa contínuo de treinamento de segurança, visando uma rápida adaptação às mudanças no ambiente de ameaça, alterações nos requisitos nacionais e internacionais, e sempre atento ao advento de novos equipamentos e tecnologias.

É importante ressaltar que o enfoque no treinamento deverá ser dado conforme o nível de responsabilidade e os resultados das avaliações de desempenho, sendo que todos os registros devem ser mantidos arquivados, conforme definido no SGSE.

4.3 PERFIL PROFISSIONGRÁFICO DO APAC

No “Guia de Ações para Fortalecer e Empoderar os Profissionais de Segurança da Aviação Civil”, há o perfil profissionográfico do Agente de Segurança da Aviação Civil (APAC) que pode direcionar na seleção deste profissional.

APAC	<ul style="list-style-type: none"> - Quem é? Profissional Capacitado para exercer atividades de proteção AVSEC, de acordo com atos normativos da ANAC. - Qual a sua importância? Salvaguardar a aviação civil de atos de interferência ilícita através de suas atribuições diárias.
Principais Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Inspeção de bagagens e cargas; - Inspeção de passageiros; - Inspeção de provisões de bordo; - Proteção de aeronaves; - Patrulhamento e vigilância de canais de controle de acesso, entre outras.
Habilidades Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo - Curso Básico AVSEC; - Para o desempenho de atividades de Inspeção de Segurança: Curso de Inspeção de Segurança da Aviação Civil e Curso de Artigos Perigosos (chave 12); - Habilidades Técnicas
Habilidades Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de Análise; - Consciência situacional; - Atenção concentrada; e - Atenção dividida

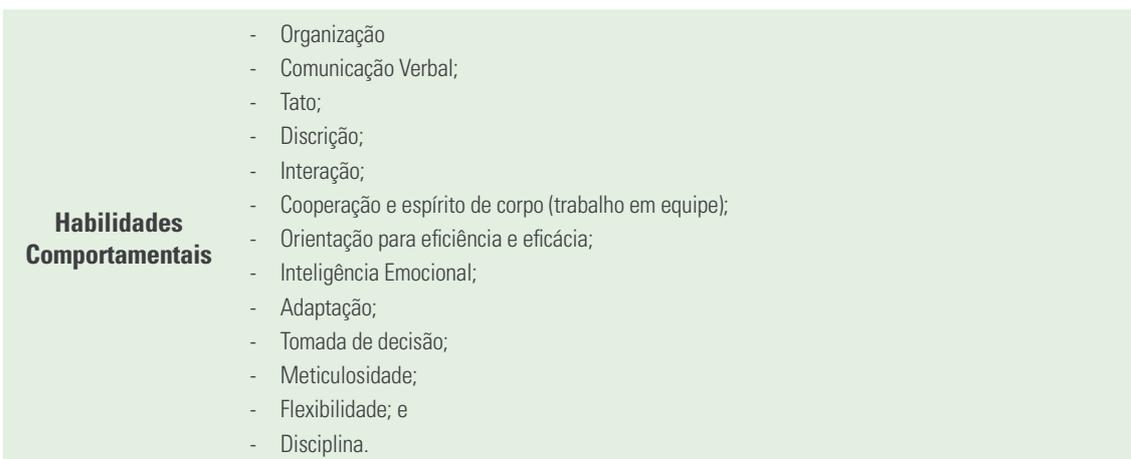


Figura 4. Perfil profissiográfico do Agente de Segurança da Aviação Civil (APAC) (BASeT).

4.4. CONTRATAÇÃO E SUPERVISÃO EFICAZES DE TERCEIROS, CONTRATADOS E FORNECEDORES.

É importante ressaltar, que diversas atividades AVSEC são desenvolvidas por profissionais terceirizados, sem vínculo direto com a organização. Neste contexto, deve se estabelecer critérios objetivos e claros nos instrumentos contratuais, a fim de garantir que as premissas referentes à seleção e avaliação de profissionais estejam alinhadas com os objetivos do SGSE. Lembrando que a responsabilidade final por qualquer produto ou serviço fornecido à organização por fornecedores contratados, permanece sendo da organização contratante.

Dessa forma, a organização deve definir responsabilidades dentro de sua estrutura, de modo que possa gerenciar as atividades de segurança contratada, incluindo àquelas abrangidas pelo programa de controle de qualidade.

O profissional responsável pela atividade de supervisão deve, além de ter amplo conhecimento da atividade a ser supervisionada, bem como dos pontos fortes e fracos da equipe, pois assim saberá gerir melhor os possíveis desvios verificados.

As organizações devem definir claramente os requisitos AVSEC a serem cumpridos pelos terceiros, além de compartilhar as informações de segurança quando necessário, incluindo as informações de caráter restrito, considerando os requisitos aplicáveis a este tema.

O cumprimento dos requisitos pode ser estabelecido através de um acordo de nível de serviço, onde é possível definir, em bases compreensíveis e tangíveis, observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço, sendo estes mensurados pela organização contratante de forma periódica e sistemática, fins de verificar se as condições pré-estabelecidas foram integralmente cumpridas.

Caso não haja pleno cumprimento dos critérios estabelecidos, poderão ser adotadas medidas para correção dos desvios verificados, como por exemplo, reciclagem do pessoal envolvido, no caso de prestação de serviço.

O acordo de nível de serviço beneficia tanto fornecedores como os próprios clientes, pois protege ambos contra exigências absurdas e cobranças indevidas ao longo da execução do contrato ou prestação do serviço. O foco desse tipo de acordo é sempre a garantia da qualidade, conforme previamente definida e acordada entre as partes.

4.5. ESPECIFICAÇÕES ADEQUADAS PARA EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA E MANUTENÇÃO

As instalações, equipamentos e serviços fornecidos devem ser suficientes, adequados e serem mantidos de forma que possam atingir os resultados esperados, incluindo os previstos nos programas de segurança da aviação civil aplicáveis. Assim, é necessário assegurar que equipamentos e serviço utilizados, desenvolvidos organicamente ou por terceirizados, estejam de acordo com os padrões do sistema de segurança exigido.

Alguns equipamentos de segurança já possuem requisitos técnicos mínimos definidos pelo Órgão Regulador, mas essa definição não abrange todos os ativos utilizados nas atividades AVSEC, principalmente os provenientes de novas tecnologias, o que pode gerar dificuldade para a organização quando da aquisição desses itens.

Para a correta especificação de requisitos dos equipamentos, é primordial que o gestor busque conhecimento técnico adequado do objeto a ser adquirido e se atenha à necessidade da organização e às exigências normativas.

É importante que a organização defina uma estratégia de aquisição e remanejamento de equipamentos, levando em consideração a sua necessidade de atualização do parque de ativos, estabelecendo os percentuais a serem adquiridos a cada ano, por exemplo, objetivando racionalizar o montante de investimento requerido ao longo do tempo, considerando a aquisição parcelada dos bens.

As organizações devem ainda manter as ações de monitoramento e manutenção, conforme especificações e orientações do fabricante, quando for o caso. A parametrização padronizada é um fator relevante de sucesso no tocante a interação homem máquina e usabilidade para que não haja quebra na comunicação. Neste sentido, deve ser formalizado os parâmetros, implementado nos equipamentos e verificado se os parâmetros não foram alterados, de forma rotineira.

O programa de manutenção de equipamentos deve ser rigorosamente cumprido em relação ao cronograma de manutenções preditivas, como forma de garantir a confiabilidade e disponibilidade dos equipamentos de segurança, mantendo-se assim a qualidade esperada e reduzindo ao máximo a tomada de medidas corretivas.

Um programa de manutenção bem planejado e executado garantirá a redução de desperdícios, redução de falhas e custos e aumento da vida útil do bem. Além disso, assegurará mais confiabilidade nos processos, tendo em vista que a maior parte das atividades AVSEC é desenvolvida com auxílio de equipamentos.

5. GERENCIAMENTO DE AMEAÇAS E RISCOS

5.1. GERENCIAMENTO DE RISCO AVSEC

O gerenciamento de risco AVSEC visa tornar as melhorias na segurança da aviação civil mais proativas do que reativas. Compreende a identificação das vulnerabilidades e dos níveis de ameaças, bem como a avaliação, o controle e a mitigação dos riscos, associados às operações de aeródromos e empresas aéreas. A seguir, apresenta-se um esquema das etapas do Gerenciamento de Ameaças e Riscos.

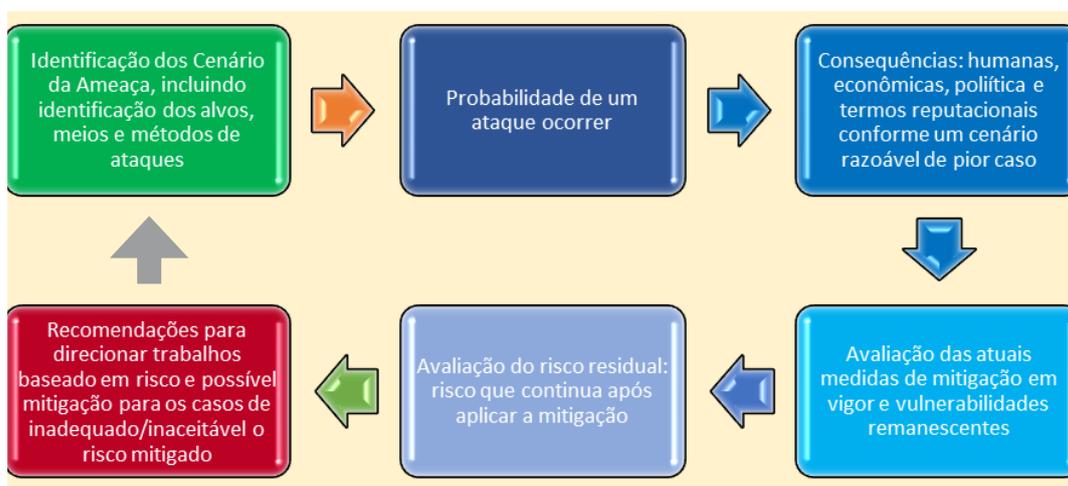


Figura 5. Esquema do Gerenciamento de Ameaças e Riscos (BASeT SG3).

Legenda: Identificação da Ameaça (etapa em verde); Determinação do risco (etapas em azul); Desenvolvimento de Medidas de Mitigação (etapa em vermelho).

A avaliação do nível de risco à AVSEC deve ser realizada sempre que for identificada alteração nos níveis de vulnerabilidade ou ameaça. A periodicidade da avaliação de riscos para os operadores deve ocorrer:

- **operadores de aeródromos:** no mínimo a cada doze meses;
- **operadores aéreos:** no mínimo a cada vinte e quatro meses, que deve englobar aspectos gerais da operação da empresa aérea e uma avaliação de risco de cada uma de suas bases em operação.

Em 2021, a ANAC elaborou o “Manual de Avaliação de risco AVSEC para Operador de Aeródromo e Operador Aéreo” com a finalidade de estabelecer as diretrizes da metodologia de análise de risco à AVSEC. Esse Manual inclui um modelo de Avaliação de Risco AVSEC de um aeródromo hipotético e cenários de ameaça para avaliação de risco AVSEC para os operadores aéreos.

Em resumo, o gerenciamento de risco pode ser ilustrado na figura a seguir contendo um fluxograma de avaliação de riscos.



Figura 6 – Fluxograma de avaliação de riscos (Manual de Avaliação de risco AVSEC para Operador de Aeródromo e Operador Aéreo, 2021)

5.2. IDENTIFICAR O CENÁRIO DE AMEAÇA

O processo de identificação de ameaças potenciais tem por objetivo levantar circunstâncias ou tendências latentes no que se refere a riscos e atitudes que podem ser adotadas por indivíduos com o propósito de causar um evento adverso com consequências indesejáveis.

A avaliação dos cenários deve ser capaz de identificar criteriosamente todas as possibilidades a que o aeroporto, aeronave e estruturas aeroportuárias podem ser expostos. A Instrução Suplementar nº 107-001 (IS nº 107-001) e a Instrução Suplementar nº 108-001 (IS nº 108-001), de forma exemplificativa e não exaustiva, listam as principais informações que poderão ser observadas nessa etapa.

Devem ser consideradas situações reais e temporais que reflitam o olhar para questões relevantes nas esferas sociais, econômicas, políticas, criminais e de logística da localidade do aeródromo. Para tal é importante observar: organizações criminosas na localidade, mancha criminal local, histórico de manifestações ou greves, o contexto do tráfego e das operações do aeródromo, voos e operadores aéreos com maior potencialidade de ataques, ocorrência de eventos de ampla cobertura pela mídia, grandes eventos com presença de representantes internacionais, problemáticas de locais internos e econômicas.

Destaca-se a importância de definir as variadas formas de ataque de um determinado cenário de ameaça, criando cenários mais reais e precisos. Exemplo: cenário de sequestro de aeronave. Mas como o sequestrador acessaria a aeronave? Utilizaria alguma arma para cometimento do sequestro? Como essa arma entraria no aeroporto e na aeronave? Percebe-se que a cada resposta às perguntas acima, é possível identificar um cenário diferente de ameaça, mais preciso, e palpável para que o operador possa avaliar as contramedidas apropriadas para cada caso.

Por exemplo, o sequestro poderia se dar por meio de um passageiro, ou por um funcionário ou ainda por um invasor de ARS. No caso de funcionário, o acesso de uma arma poderia ser junto ao corpo, ou junto a mercadorias e suprimentos de voo, ou até mesmo por uma bagagem despachada ou carga aérea. Identifica-se assim, que somente relacionado a sequestro de aeronave, existem vários cenários de ameaça possíveis para seu cometimento.

5.3. LEVANTAR AS INFORMAÇÕES DE SITUAÇÃO

Destaca-se a importância de implementação de uma base de dados local de ameaças identificadas, bem como, um olhar complementar das atividades do controle de qualidade AVSEC (principalmente em relação às vulnerabilidades).

DICA PARA IDENTIFICAR AS AMEAÇAS EXISTENTES NAS ATIVIDADES AVSEC:

- Verifique como as ameaças são identificadas, analisadas e registradas. Considere as ameaças relacionadas a: possíveis cenários AVSEC; fatores humanos e organizacionais; decisões e processos de negócios; e outras organizações que possuam interface com as operações.
- Verifique quais fontes internas e externas de riscos são consideradas, tais como e dentre outras: Relatório Difusão de Informações de Documentos de Segurança da Aviação Civil (DSAC) elaborados pela ANAC com periodicidade semestral; relatórios de segurança; auditorias; pesquisas de segurança; investigações; inspeções; brainstorming; atividades de mudança como eventos; contratos comerciais; outras influências externas; e realização de exercícios simulados.
- Avalie se as investigações internas fornecem subsídio para o processo de identificação de ameaças existentes e que afetem a Segurança (Security). As ameaças identificadas são processadas em conformidade com o PSOA / PSA. Para avaliação dos registros: pesquise os relatórios de auditorias; elos como Polícia Federal; cenários; e compare os dados com o registro da organização.
- Avalie se as principais ameaças da organização estão registradas.
- Avalie se as ameaças constantes do registro de ameaças são de conhecimento do gestor responsável e avalie as ações adotadas pelo gestor com base nas ameaças identificadas.
- Avalie se o registro de ameaças cumpre os requisitos normativos, se aplicável, e com o disposto PSA / PSOA.

5.4. DETERMINAR O NÍVEL DE AMEAÇA

A avaliação das ameaças consiste na implementação de parâmetros quantitativos e qualitativos através de métricas para estabelecer uma escala potencial, que ao ser analisada de forma crítica pela organização, fluirá para o processo de avaliação de riscos.

A classificação das ameaças deve ser feita considerando a probabilidade de ocorrer, a severidade caso seja concretizado e que aponte a possível origem do problema. As organizações deverão parametrizar seus métodos de avaliação de acordo com seu apetite de risco.

Uma avaliação de ameaças também deverá ser capaz de classificar nos seguintes critérios:

- Se o ato foi/será intencional ou não;
- Se o ato foi/será acidental ou não;
- Se o ato foi/será oriundo de um meio externo ou não; e
- Se o ato foi/será oriundo de um meio interno ou não.

Ao monitorar as ameaças, as organizações devem analisar e garantir, dentro de uma periodicidade estabelecida os gatilhos e/ou indicadores implementados dentro de sua metodologia específica e usual para sua organização. A análise desses dois pontos-chaves de monitoramento fomentará quais os riscos mais impactantes devem ser considerados.

5.5. AVALIAÇÃO DO RISCO

Após identificar os mais diversos cenários de ameaça e qualificá-los quanto a probabilidade e severidade, é necessário avaliar as medidas de segurança existentes para contrapor cada cenário de ameaça, chamada de análise de vulnerabilidades. Nesse caso, é possível quantificar por grau de criticidade as medidas de segurança, como a mais importante para prevenir a ameaça até a menos importante. Essa análise auxilia na identificação das medidas gerais dos aeroportos consideradas cruciais para prevenir atos de interferência ilícita na aviação. Ela também auxilia na verificação das fragilidades de segurança, onde as medidas de segurança devem ser elevadas ou melhoradas com o objetivo de contrapor de forma satisfatória a probabilidade e severidade das ameaças.

O resultado entre o cruzamento da análise de ameaça com a de vulnerabilidades resulta na avaliação de risco. Após deve avaliar o risco residual, ou seja, o risco de um cenário ocorrer mesmo após a implementação de medidas de inibição ou proteção. Portanto, para cada ameaça, é possível identificar a probabilidade e severidade da ameaça ocorrer.

A avaliação dos riscos de segurança decorre da comparação entre o nível de exposição do risco e o nível de risco aceitável da organização, a partir deste ponto, é possível avaliar apenas os riscos cujo nível de exposição ao risco é maior que o nível de risco aceitável dos operadores aéreos e operadores de aeródromo. Diante desta evidência, necessita estruturar o processo de avaliação de riscos e estabelecer medidas adicionais de segurança tais, que sejam adequadas para evitar ou mitigar a possibilidade de perpetração de um ato de interferência ilícita de que trata o cenário de ameaça considerado.

DICA DE COMO UTILIZAR O GERENCIAMENTO DE RISCO EM AVSEC:

- Avalie os processos e procedimentos de classificação de risco (critérios para definição de probabilidade, severidade e tolerabilidade ao risco).
- Verifique se há registro dos riscos analisados (banco de dados, por exemplo).
- Analise, por amostragem, os riscos identificados e os processos de análise destes riscos (confrontar com o descrito no PSA ou PSOA ou MQ).
- Observe o que desencadeia uma avaliação de risco.
- Avalie se as responsabilidades e o poder decisório no contexto do processo de gerenciamento de risco estão definidos e são realizados conforme a alta direção da Segurança daquela organização.
- Verifique se os registros de riscos estão sendo revisados e monitorados pelo(s) comitê(s)/ fóruns/comissões de segurança apropriado(s).
- Busque evidência de que as tomadas de decisão estão sendo baseadas no processo de gerenciamento de risco.

O **Apêndice B** apresenta uma proposta de metodologia para Gerenciamento de Risco, elaborada por Aeroportos Brasil Viracopos S.A. (ABV). Essa metodologia denomina-se FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis* = Análise do modo e efeito de falha). O resultado final é uma lista de possíveis falhas, organizada por ordem do risco que elas representam e com respectivas ações a serem tomadas para mitigá-las.

6. MONITORAMENTO DE DESEMPENHO, RELATÓRIOS E MELHORIA CONTÍNUA

6.1. GARANTIA DA QUALIDADE

As organizações devem planejar, desenvolver e implementar programas de garantia da qualidade a fim de detectar mudanças ou desvios que possam introduzir riscos ou a degradação dos controles de risco existentes, de modo que, cada mudança ou desvio deve ser abordado através da utilização do processo de gerenciamento do risco, por meio do acompanhamento das ações corretivas e preventivas para às não conformidades detectadas e vulnerabilidades identificadas. Os programas de garantia de qualidade devem possuir ferramentas que permitam a identificação de ameaças, vulnerabilidades, avaliação do risco e monitoramento das ações corretivas, em todos os aspectos do SGSE, incluindo os seguintes elementos:

- Identificação da causa raiz de não-conformidades, condições latentes ou falhas ativas, bem como plano de ação e monitoramento contínuo da tratativa realizada;
- Definição de requisitos de desempenho e métricas para todas as medidas de segurança da aviação;
- Realização de avaliações de risco e impacto antes da implementação de novas medidas, ou em situações de mudança estrutural;
- Coleta e análise de dados para demonstrar a adequação dos sistemas de segurança e medidas de mitigação;
- Revisão de medidas adotadas após um aumento de incidentes ou relatos de segurança;
- Revisão de determinados elementos ou procedimentos de uma operação específica;
- Gerenciamento de dados e informações de segurança para garantir que eles estejam protegidos contra acesso não autorizado;
- Avaliar instalações, equipamentos e documentação;
- Avaliar o desempenho dos recursos humanos para verificar o cumprimento das responsabilidades de segurança de cada um;
- Realização de auditorias de segurança com foco na integridade do SGSE;
- Condução de investigações internas de ocorrências de segurança; e
- Realização de testes de segurança.

As seguintes atividades de controle da qualidade devem ser realizadas com determinada periodicidade de acordo com os prazos estabelecidos em legislação:



Figura 7. Atividades de Controle de Qualidade AVSEC (BASeT SG3)..

6.2. ESCOPO E PERIODICIDADE

A periodicidade e acuracidade das atividades para avaliação do desempenho da segurança trazem uma influência positiva sobre a organização, por demonstrar o compromisso da Alta Administração com os objetivos de segurança e com a *compliance* aos requisitos normativos.

As atividades da garantia da qualidade da segurança devem ocorrer conforme requisitos dispostos no RBAC nº 107/ RBAC nº 108 e demais requisitos regulamentares da autoridade da Aviação Civil Brasileira.

A periodicidade de realização destas atividades deve estar em alinhamento com os requisitos legais aplicáveis, e pode ser revisada de acordo com os resultados das atividades de controle da qualidade e gerenciamento de risco da organização.

6.3. ATIVIDADES DE CONTROLE DA QUALIDADE

Visando promover a melhoria contínua do SGSE, a organização deve estabelecer e implementar atividades de controle da qualidade que devem seguir diretrizes definidas em processo detalhado, com base na legislação de referência.

As atividades de controle da qualidade devem ser executadas com objetivo de detectar desvios para que estes sejam solucionados.

6.3.1. AUDITORIAS

A organização deve elaborar o Programa Anual de Auditorias, incluindo as auditorias internas do controle da qualidade AVSEC que serão realizadas por auditor interno, devidamente designado, bem como por membros do próprio SGSE, ou por empresa ou auditor contratado ou convidado devidamente capacitado.

As auditorias devem seguir metodologia padronizada, utilizando lista de verificação, para avaliar o nível de desempenho dos processos relacionados à AVSEC constantes na regulamentação vigente, nos Planos de Segurança e demais determinações internas da organização.

Deve ser realizada avaliação com base em Não Conformidades identificadas em atividades de controle da qualidade anteriores e obrigações específicas, com foco em medidas e procedimentos significativos.

As atividades devem ser desenvolvidas em campo para verificação de infraestrutura, procedimentos e realização de entrevista com equipes operacionais. Podendo ser realizada de forma presencial e/ou remota, conforme entendimento do Órgão Regulador.

6.3.2. INSPEÇÕES

A inspeção interna deve ser conduzida pelo Responsável pelo SGSE ou por profissional capacitado indicado por ele.

As inspeções internas devem seguir metodologia padronizada, semelhante à auditoria interna, diferenciando, basicamente, por seu menor escopo, tais como revisão de documentos, ou determinados processos.

6.3.3. VISTORIAS

Ferramenta do SGSE para identificar vulnerabilidades que possam representar riscos aos níveis de segurança estabelecidos e garantir o monitoramento contínuo dos processos, viabilizando a adoção oportuna de ações para mitigação de riscos.

A vistoria de segurança pode ser realizada tanto pela abordagem proativa, quando se estabelece uma rotina periódica de vistorias, como pela abordagem reativa, através de um indicador que aponte a necessidade de utilização desta ferramenta.

As vistorias podem ser classificadas em especiais e programadas e devem verificar processos de segurança da organização, bem como infraestrutura, condições de equipamentos, procedimentos de segurança.

Vistorias programadas: As atividades programadas têm caráter proativo. O planejamento destas atividades pode ser baseado na análise do desempenho dos indicadores de segurança, vistorias anteriores e rotinas de supervisão de segurança previstas na legislação de referência.

Vistorias especiais: As atividades especiais têm caráter reativo e devem ser realizadas sempre que houver identificação de novos perigos e/ou necessidade de investigação de ocorrências, bem como para acompanhamento de planos de ação.

As vistorias devem seguir metodologia padronizada, utilizando lista de verificação específica para avaliar os itens a serem vistoriados e evidenciar a realização da atividade.

6.3.4. TESTES

A realização dos testes somente deverá ser realizada com autorização formal do responsável pelo SGSE e deve ser coordenada com o órgão de segurança pública responsável, conforme requisitos legais aplicáveis.

Realizar a avaliação de alguns sistemas de segurança, identificando possíveis situações de vulnerabilidade AVSEC, tais como, erros na execução de procedimentos de segurança, deficiência na infraestrutura e falhas de equipamentos.

Os testes devem seguir procedimentos padronizados de infiltração, sendo realizados de modo sistemático e confidencial, para que os resultados sejam mais verossímeis possível.

Os testes devem ser realizados em horários em que as medidas de segurança avaliadas sejam mais demandadas e que haja troca de turno do pessoal de serviço.

6.3.5. EXERCÍCIOS

Os exercícios de segurança devem ser coordenados e acompanhados por profissionais capacitados, nos termos do PNIAVSEC.

Os exercícios de segurança devem ser realizados como treinamento, simulando situações reais para verificar a eficácia dos procedimentos de segurança, principalmente no que tange aos Planos de Contingência das organizações.

Para realização de exercícios de segurança, a organização deve convocar todos os envolvidos nas ações de contingência para participar da atividade, informando quais são as ações esperadas de cada um deles, conforme o objetivo da atividade e o previsto nos Programas de Segurança e demais regulamentos aplicáveis.

Para os exercícios simulados teóricos e práticos, forneça à equipe a oportunidade de pensar sobre as ações que podem tomar durante um incidente e testar sua capacidade de responder a uma situação.

Destaca-se que diferente das auditorias, inspeções e testes que possuem um foco maior na avaliação das medidas preventivas de segurança, os exercícios buscam avaliar e evoluir as ações de resposta à atos de interferência ilícita, assunto de objeto do Capítulo 7 deste manual.

6.4. DESEMPENHO DA SEGURANÇA AVSEC

O desempenho de segurança AVSEC tem por objetivo monitorar dados através de análises e mensurações e acompanhar os níveis de segurança da organização estabelecidos por meio das metas de desempenho para a melhoria contínua do SGSE.

Para monitorar e medir o desempenho da segurança em consonância com as metodologias adotadas para o gerenciamento de riscos, a organização deverá utilizar indicadores e metas com acompanhamento periódico de resultado.

Os indicadores de desempenho de segurança devem ser identificados com vistas ao monitoramento da implementação dos requisitos de segurança e fornecer a todos os níveis de gestão um diagnóstico do SGSE da organização.

Após a avaliação de desempenho da segurança, quando identificadas as condições das áreas deficientes com os seus respectivos fatores contribuintes, a organização deverá planejar e implementar ações corretivas e preventivas, de forma a atingir as metas estabelecidas pela organização, assegurando o cumprimento dos regulamentos e exigências, tanto as internas, quanto as das autoridades nacionais e internacionais.

Recomenda-se a adoção de um painel de gestão (*dashboard*) com indicadores definidos (priorizando pontos críticos ou “gargalos” ou processos/procedimentos imaturos) que possa ser monitorado com acompanhamento do nível estratégico da organização.

6.4.1. INDICADORES E METAS DE DESEMPENHO DA SEGURANÇA

Os indicadores de segurança representam parâmetros objetivos para avaliar a efetividade do SGSE e garantir o alcance dos seus objetivos em relação à manutenção dos níveis aceitáveis de Segurança.

A organização deve definir indicadores e metas de desempenho de Segurança para possibilitar a mensuração dos processos AVSEC e garantir os níveis aceitáveis segurança pretendidos.

6.4.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A organização deve aferir e organizar os resultados das atividades de garantia da qualidade para avaliar o desempenho dos indicadores de segurança.

Sempre que os indicadores apresentarem desempenho insatisfatório ou forem constatados desvios em dissonância com a política, objetivos e metas do SGSE, deve ser realizada uma análise crítica para priorização das ações (ações imediatas “ver e agir” e ações de mitigação), consolidada em planos de ação.

As organizações devem documentar procedimentos para auxiliar nas seguintes tarefas:

- Revisão do desempenho insatisfatório;
- Determinação da causa raiz do desempenho insatisfatório, que podem estar relacionados a:
 - Treinamento;
 - Desempenho do equipamento;
 - Política;
 - Procedimentos; e
 - Fatores humanos;

- Avaliar a necessidade de ações eficazes e objetivas para garantir a mitigação do desempenho insatisfatório;
- Determinação, implementação e registro das ações corretivas ou preventivas adequadas; e
- Avaliação da eficácia das ações tomadas.

A organização deve implementar mecanismo capaz de aferir continuamente o desempenho das atividades de terceiros, contratados e fornecedores. Esses mecanismos devem abordar itens quantitativos e qualitativos referentes à prestação dos serviços e ao atingimento dos objetivos anteriormente estabelecidos e pretendidos.

6.4.3. RELATÓRIOS DE DESEMPENHO DE SEGURANÇA

A organização deve elaborar e manter arquivados os relatórios das atividades de garantia da qualidade que realizar.

Os Relatórios devem ser elaborados com intuito de medir o desempenho da segurança, contendo informações das ocorrências e ações mitigadoras a serem executadas caso tenha desempenho insatisfatório.

Os indicadores e dados de desempenho devem ser registrados em Relatório específico e devem ficar disponíveis para consulta da Alta Administração.

6.4.4. DIVULGAÇÃO DOS INDICADORES E METAS

A organização deve apresentar os indicadores e a avaliação de desempenho da segurança para a Alta Administração.

Integrar a alta direção da organização no processo de acompanhamento dos níveis de ameaça, de conformidade e de desempenho da organização no que se refere às medidas e procedimentos de segurança aplicados nas suas operações, bem como no processo de estabelecimento de diretrizes e metas para as ações futuras relacionadas à AVSEC.

Periodicamente devem ser discutidas e revisadas as metas estabelecidas para avaliação do desempenho do SGSE.

Os indicadores podem ser apresentados nas Comissões de segurança AVSEC e demais reuniões sempre que necessário.

6.5. SISTEMA DE RELATOS DE SEGURANÇA

A organização deve criar um sistema confidencial de relatos, que consiste em um canal de comunicação destinado a receber e analisar informações AVSEC fornecidas por fontes diversas, para melhorar o nível de desempenho da segurança.

Os relatos devem auxiliar na identificação de vulnerabilidades, incidentes ou desempenho insatisfatório.

A organização deve elaborar um programa de incentivo com o objetivo de encorajar as pessoas a relatar ocorrências, que, de alguma forma, permaneceriam despercebidas e, portanto, não seriam corrigidas.

A organização deve encorajar os colaboradores e demais usuários a relatar situações que afetem ou possam afetar a segurança AVSEC, assegurando a preservação das fontes e a não punição dos autores dos relatos, exceto nos casos que envolvam negligência ou violação intencional.

6.6. MELHORIA CONTÍNUA

A organização deverá realizar avaliação do funcionamento e efetividade do SGSE, para analisar detalhadamente as condições ou situações insatisfatórias ou fatores que afetam ou possam afetar a funcionalidade dos processos de segurança, incluindo as ferramentas da garantia da qualidade.

A organização deve elaborar ações preventivas e corretivas pertinentes para assegurar a melhoria contínua do SGSE.

A melhoria contínua deve ser capaz de determinar e corrigir a causa do desempenho insatisfatório dos indicadores e suas implicações nos processos de segurança da organização.

A organização deverá acompanhar em retorno as deliberações das ações dos demais entes reportados do seu ecossistema visando à garantia da melhoria contínua em seus processos.

O Manual “Metodologia Aplicada à Melhoria Contínua AVSEC” é uma proposta de metodologia direcionada para melhoria contínua baseada em avaliação de risco, com intuito de ser capaz de determinar e corrigir ou mitigar a causa do desempenho insatisfatório nos indicadores (ou desempenho aquém das metas estabelecidas) nas atividades de controle de qualidade AVSEC. Em conjunto com o Manual, a ANAC também disponibiliza um arquivo em Excel denominado “Exemplo Hipotético - Metodologia Aplicada à Melhoria Contínua AVSEC” que serve de ferramenta para aplicação da metodologia a partir da realização das etapas de análise apresentadas no Manual.

6.7. PESQUISAS DE SEGURANÇA AVSEC

As pesquisas de segurança são ferramentas de avaliação das necessidades de segurança, incluindo a identificação de vulnerabilidades que podem ser exploradas para a realização de um ato de interferência ilícita e a recomendação de ações corretivas específicas. Elas também são muito úteis para avaliar a cultura interna de segurança das empresas.

As pesquisas de segurança também são importantes ferramentas para mensurar a cultura AVSEC na organização. Elas podem avaliar por exemplo, maior necessidade de apoio institucional da alta gestão, falhas de comunicação e desvios às regras estabelecidas.

As pesquisas podem ser realizadas sob demanda utilizando metodologia básica de coleta de dados por conjunto amostral ou analisando dados já existente da organização. Os resultados das pesquisas podem ser divulgados em reuniões de CSA e outras, quando solicitado.

Em diversas áreas, há modelos de pesquisa sobre cultura de segurança. Sugerem-se duas pesquisas relacionadas à segurança: 1. *Self-assessment of Nuclear Security Culture in Facilities and Activities*. IAEA Nuclear Security Series nº 28-T. 2. Nuclear Security Culture. WINS - *World Institute for Nuclear Security*. (2016) Revisão 03. Disponível em: https://scholar.harvard.edu/files/matthew_bunn/files/wins-nuclear_security_culture_revision_3_0.pdf.

6.8. PROGRAMAS DE SEGURANÇA

Programas de segurança são ferramentas para promoção da qualidade do SGSE. Programas preventivos de segurança podem ser estabelecidos para garantir a segurança relativa a perigos específicos da organização. São alguns exemplos de programas de segurança que podem ser implementados:

- Valorização dos profissionais de segurança e promoção de comportamentos seguros;
- Cultura AVSEC;
- Treinamento contínuo AVSEC à toda comunidade;
- Comunicação AVSEC;
- Campanhas de divulgação AVSEC;
- Incentivo de Relatos de Segurança; e
- Divulgação de ações de Segurança.

A Promoção da Segurança destina-se a fortalecer uma cultura AVSEC positiva e criar um ambiente condutor para a obtenção das metas e objetivos de segurança estabelecidos.

As organizações, incluindo as autoridades competentes, devem colaborar no desenvolvimento de novas abordagens, técnicas e ferramentas de gestão da segurança para auxiliar outras entidades em seus esforços para avaliar e melhorar a eficácia de seus sistemas de segurança.

7. RESPOSTA A INCIDENTES

7.1. PROCESSO DE RESPOSTA A INCIDENTES DE SEGURANÇA

Conceitualmente, incidente trata-se de um evento que pode representar ou levar a uma interrupção de negócios, perdas, emergências ou crises (Fonte: ABNT NBR ISSO 22301:2020).

7.2. CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS E GERENCIAMENTO DE INCIDENTES

Gerenciar incidentes trata-se de um processo sistêmico que é parte integrante de um sistema maior, a Gestão de Continuidade de Negócios visa preparar as organizações na sua resiliência e pronta capacidade para responder assertivamente a eventos que possam parar as atividades do produto ou serviço de uma determinada empresa, seja totalmente ou parcialmente. As ações de continuidade são definidas em três premissas essenciais que são: prevenir, atuar e restabelecer uma atividade, processo ou negócio que possa vir a ser interrompido.

Para tal, destacam-se as gestões de crise, continuidade e recuperação. Neste manual, será abordado especificamente o processo de resposta a incidentes de segurança, que visa identificar quais são as atividades essenciais para garantia de AVSEC, aplicar um método de avaliação capaz de estabelecer medidas de pronta resposta, identificar recursos disponíveis e demais pontos relevantes para que os incidentes sejam contidos, não se agravando para as demais áreas de uma organização e desencadeie um potencial situação de crise impactando negativamente no negócio.

7.3. RESPONDENDO A UM INCIDENTE

Para responder a um incidente, inicia-se por um processo de mapeamento das demais atividades relacionadas e que perpassam pelos processos de AVSEC. Uma vez realizado, esse mapeamento permite a identificação das demais subatividades que, caso sejam impedidas, poderão resultar em outros impactos além do incidente.

Os incidentes são situações potenciais concretizadas que causam a interrupção numa determinada atividade, por isso este manual destaca a importância das organizações estarem preparadas para responder de maneira correta a essas situações adversas.

Ter um plano de contingência documentado com as prováveis interrupções e mecanismos para subsidiar a forma correta de aplicação das ações de resposta, de forma estruturada e organizada, é a forma mais eficaz para responder a um incidente.

O gerenciamento de incidentes deve conter uma estrutura a ser abordada conforme as etapas demonstradas na Figura 5.



Figura 8. Estrutura para gerenciamento de incidentes (BASeT SG3).

DICA: TODOS SABEM COMO E A QUEM RESPONDER EM CASO DE INCIDENTE

Emita a todos os funcionários um cartão de referência rápida do tamanho de uma carteira contendo detalhes de quem contatar para cada tipo de incidente AVSEC. O número para relatar comportamento incomum ou suspeito, relatar um item perdido da empresa, etc.

7.4. MÉTODOS PARA MELHORAR O PROCESSO DE RESPOSTA

O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) deve ser aplicado para melhoria do processo de resposta a um incidente, de forma a contribuir para implementação do mapeamento das atividades, produtos e serviços, planejamento das ações de contingência, capacitação e treinamento dos envolvidos, implementação de registros, análise e apresentação de resultados, identificação de oportunidades e melhorias em processos e fluxos, implementação de ações mitigadoras para reavaliação de riscos, análise crítica de exercícios simulados, implementação de indicadores de performance com a devida apresentação de resultados obtidos.

7.4.1. ESTUDO DE CENÁRIOS

Uma outra forma aplicada de melhoria para o processo de resposta a incidentes, é o estudo baseado em cenários, pois ele possibilita as organizações estarem sempre prontas, ou seja, ao estudar um cenário, há a adoção de uma postura proativa que oportunamente já desencadeará a necessidade de estabelecimento das ações de resposta daquele determinado cenário que está sendo estudado. Isso permitirá o aumento de cenários estudados e consequentemente a capacidade das organizações de responder prontamente a um incidente materializado.

As lições aprendidas de cada cenário estudado são o legado desse trabalho, contribuindo para uma melhoria contínua e aumento da maturidade e capacidade da organização de responder aos incidentes. Os cenários possuem as características elencadas a seguir:

- Hipotético;
- Cultura de longo prazo;
- Análise de fatores internos e externos; e
- Análise de causas e impacto.

A Figura 6 apresenta um esquema prático das ações encadeadas para se realizar um estudo de possíveis cenários, informando os pontos relevantes que devem ser observados.

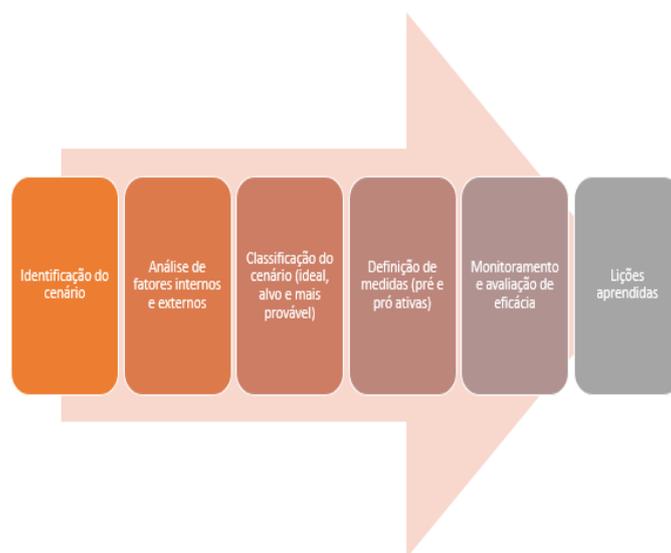


Figura 9. Pontos para estudo de cenário (BASeT SG3).

7.4.2. INDICADORES E METAS

As organizações devem monitorar constantemente a eficácia das ações de resposta quanto ao atingimento de seus objetivos, como, por exemplo, através dos exercícios simulados. Para tal, devem ser estabelecidos indicadores com metas e critérios definidos para avaliar o percentual atingido de cada ação de resposta, bem como com relação aos tempos estabelecidos para cada emprego dos recursos. A representação dos indicadores pode ser feita de forma intuitiva através de um *dashboard*, desenvolvido com uma ferramenta de *Business Intelligence* (BI).

7.5. PROCESSO DE MEDIDAS DE SEGURANÇA ADICIONAIS

As medidas de segurança adicionais devem ser razoáveis e se necessárias serem implementadas para mitigação de ocorrências e ameaças que possam gerar algum tipo de incidente, tal como:

- Comunicados para orientar a comunidade aeroportuária e o público em geral quanto aos procedimentos de resposta à emergência e quanto à postura a ser seguida pelos indivíduos;
- Intensificação dos recursos e procedimentos de vigilância;
- Intensificação dos recursos e procedimentos de supervisão;

- Intensificação dos recursos e procedimentos de credenciamento;
- Intensificação dos recursos e procedimentos de controle de acesso;
- Intensificação dos recursos e procedimentos de controles de segurança aplicados pessoas, pertences de mão, bagagens, carga e mala postal, provisões de bordo e de serviço de bordo, além de outros materiais de serviço que acessam as áreas operacionais do aeródromo;
- Intensificar o uso do sistema de Circuito Fechado de TV (CFTV), ou Sistema de TV e Vigilância (STVV);
- Reforço do patrulhamento nas áreas operacionais do aeródromo;
- Redução dos pontos de controle de acesso;
- Restrição de acesso de pessoas ou veículos às áreas operacionais do aeródromo (tanto áreas controladas como áreas restritas de segurança);
- Aumento da frequência de realização de inspeção aleatória em pessoas e bagagens de mão;
- Aumento da frequência de realização de varredura nas áreas aeroportuárias;
- Reforço da atuação ostensiva dos órgãos de segurança pública; e
- Realização de inspeção ou verificação de aeronaves em maior número de operações.

As medidas de segurança adicionais quando implementadas atuam de forma a ampliar a capacidade de resposta dos operadores aéreos e operadores de aeródromo a um incidente, evitando a evolução para uma situação de crise.

A implementação das medidas adicionais de segurança deve considerar os seguintes aspectos:

- Nível de exposição ao risco;
- Abrangência e efetividade das ações;
- Cumprimento de requisitos regulamentares;
- Anuência dos entes do sistema da aviação, entre outros inter-relacionados; e
- Monitoramento e avaliação periódica das ações empregadas.

As organizações deverão estabelecer métodos e periodicidades adequadas para monitorar e avaliar o atingimento dos objetivos das ações de resposta a incidentes.

Na parte de *CyberSecurity*, aconselha ter planos robustos de resposta a incidentes cibernéticos. Esses planos devem ser testados e atualizados regularmente, com mecanismos estabelecidos para implementar as lições aprendidas com exercícios e incidentes da vida real.

8. PROGRAMA DE TREINAMENTO

8.1. PRIORIDADES NO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Um programa de treinamento deve ser implementado e mantido pelas organizações, valendo-se de procedimentos documentados e de apoio que estruturam e normatizam o SGSE quanto as diretrizes de conscientização, formação e sua atualização. Os conteúdos aplicados devem ser trabalhados de forma que o público desenvolva habilidades e competências necessárias para contribuir com os objetivos do Sistema sejam atingidos.

A organização deve estabelecer um programa de treinamento para todo o pessoal, incluindo todos os níveis de gestão (considerando nível de conhecimento necessário e adequado as suas responsabilidades). O treinamento sob a égide do SGSE deve ter as seguintes bases: promoção e cultura AVSEC; garantia de segurança; estabelecimento das funções e responsabilidades AVSEC; e definição dos níveis aceitáveis de segurança.

Os treinamentos devem ser direcionados em três prioridades com intuito de aplicar as boas práticas em AVSEC:

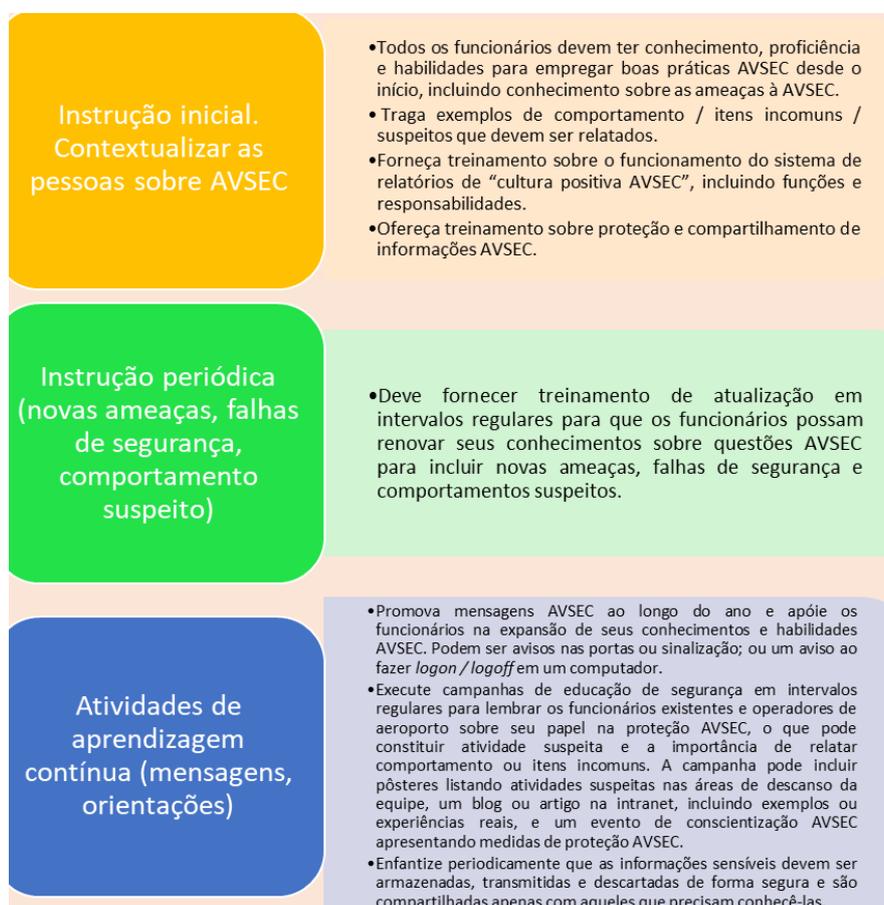


Figura 10. Três prioridades de treinamento com intuito de aplicar as boas práticas em AVSEC (BASeT SG3).

DICA: A ANAC ELABORA PERIODICAMENTE MANUAIS PARA AUXILIAR AS ORGANIZAÇÕES NA EXECUÇÃO DE PROCEDIMENTO AVSEC

No site de AVSEC/ANAC, tem uma página contendo todos os manuais disponíveis para auxiliar as organizações na execução de procedimentos AVSEC. Os manuais identificados como Acesso Restrito devem ser solicitados através do procedimento de acesso à Informação Restrita de AVSEC (IRA).

Além dos Manuais, os requisitos de capacitação de profissionais que realizam atividades AVSEC estão detalhados no RBAC 110, bem como as responsabilidades das organizações com responsabilidade AVSEC.

8.2. IMPLEMENTANDO OS TREINAMENTOS NA ORGANIZAÇÃO

Para que seja possível a implementação do programa de treinamento em todos os níveis da organização, não exaustivamente, os operadores aéreos e operadores de aeródromo devem observar os seguintes aspectos:

- Lista de pessoas que precisam ser capacitadas em segurança AVSEC;
- Calendário dos treinamentos em segurança AVSEC;
- Especificar os tipos de treinamentos para cada público-alvo;
- Os treinamentos básicos para segurança AVSEC e seus respectivos públicos;
- Os treinamentos recorrentes de segurança AVSEC e seus respectivos públicos;
- Papéis e responsabilidades de forma que gestores de aeródromo, Responsáveis AVSEC, suplentes, profissionais que desempenham atividades AVSEC, *stakeholders* internos e externos, entre outros, compreendam totalmente a importância de sua atuação para garantia do AVSEC;
- Método para as avaliações de eficácia dos treinamentos em segurança AVSEC, medir regularmente; e
- Reter informação documentada, registros individuais dos treinamentos aplicados tais como material base (textual e ou apresentação), listas de presença, avaliações de reação, avaliação dos instrutores, currículo dos instrutores e demais evidências.

Os conteúdos aplicados por cada operador devem convergir ao público destinado conforme planejado e refletir para aqueles que necessitam conhecer o conteúdo AVSEC, através de uma avaliação prévia que compreenda as especificidades dos aeródromos, suas operações e o anseio de todos envolvidos.

Para planejar e mapear os treinamentos a serem aplicados, os operadores podem utilizar diversos documentos que os apoiem, podendo ser uma matriz ou outro que possibilite a classificação de pontos predeterminados a seguir.

- Nome do treinamento;
- Área envolvida;
- Objetivo do treinamento;
- Público-alvo;
- Carga horária;
- Validade;
- Necessidade ou não de avaliação de eficácia do treinamento;
- Se o treinamento tem ou não vínculo com outra atividade AVSEC;
- Se há ou não requisito legal;
- Se considerado um treinamento interno ou externo na organização;
- Infraestrutura e ou material necessário para aplicação;
- Se a certificação é ou não homologada por órgão regulador; e
- Outras informações relevantes.

Uma vez planejados e com suporte de um calendário, as organizações iniciam, em uma ou quantas rodadas forem necessárias, a efetiva aplicação dos treinamentos de forma a possibilitar o acompanhamento das aplicações (planejado x realizado) e seus respectivos prazos de execução.

8.3 RELEVÂNCIA E EFICÁCIA DO TREINAMENTO REALIZADO

Para que o programa de treinamento atinja seus objetivos, as organizações devem realizar a avaliação de eficácia dos treinamentos aplicados, essas avaliações devem ocorrer em periodicidade pré-estabelecida, considerando um curto prazo após a realização.

As avaliações devem aferir a opinião do treinando com relação aos seguintes aspectos: metodologia, qualidade do conteúdo, recursos associados e aquisição de conhecimento frente ao conteúdo aplicado. Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas, avaliações periódicas de proficiência, revalidações em períodos pré-estabelecidos, testes objetivos, entrevistas regulares, atividades simuladas, entre outras. Essas ações são de extrema relevância para verificação da eficácia dos treinamentos aplicados.

Este manual apresenta como modelo a avaliação objetiva, ela geralmente acontece em dois momentos:

- Na percepção do treinando quanto: a metodologia do curso, aos materiais e infraestruturas utilizados, a capacidade e alcance didático do instrutor e a contribuição do aluno para identificar pontos de melhoria no treinamento; e
- Na avaliação objetiva em face as respostas assertivas do aluno quanto ao conteúdo aplicado.

As organizações podem utilizar os dados obtidos destas avaliações e aplicá-los na forma de indicadores para monitorar e perseguir suas metas.

8.4. AÇÕES PÓS-AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA E MELHORIA

As organizações devem implementar métodos capazes de estabelecer critérios para classificação dos treinamentos quanto ao atingimento ou não dos objetivos planejados. Para tal, os parâmetros a serem utilizados serão os obtidos através das avaliações de eficácia.

Para atuar de forma objetiva frente aos treinamentos realizados, as organizações devem implementar ações que revalidem e ou recuperem a aplicação dos conteúdos aos treinandos para garantia da eficácia e melhoria dos treinamentos.

Uma pontuação gradual sobre parâmetros pré-estabelecidos e com ponto de corte pode ser utilizada para que se estabeleçam critérios nas organizações. Os resultados obtidos implicam em ações decorrentes de revalidação dos treinamentos, bem como potencializam a capacidade das organizações de identificar possíveis falhas e possibilitam a aplicação das ações de melhoria contínua.

9. COMUNICAÇÃO

9.1. MEIOS PARA COMUNICAR EFICAZMENTE A POLÍTICA DE SEGURANÇA, REQUISITOS E PRIORIDADES

A comunicação organizacional diz respeito a todas as formas que uma organização dispõe para interagir e relacionar-se com seus diversos públicos, através de um processo que envolve troca de informações, ideias e conhecimento entre dois ou mais interlocutores, que podem ser constituídos por membros internos e externos.

No contexto do Sistema de Gerenciamento da Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita, o processo de comunicação permeará todas as suas fases, auxiliando desde a implantação, divulgação e consolidação do SGSE, sempre visando a melhoria contínua das políticas e diretrizes AVSEC.

Desse modo, a organização deve estabelecer canais para comunicar os requisitos, a política, as diretrizes, a cultura e demais informações relevantes relacionadas à segurança da aviação civil, devendo ainda prever: os meios para comunicar eficazmente; um processo para medir a eficácia dessas comunicações.

Um programa robusto de comunicação contribui para a aceitação e compreensão das medidas de segurança por toda comunidade e ajuda a promover as normas, valores, atitudes e premissas da organização, sendo seus principais objetivos:

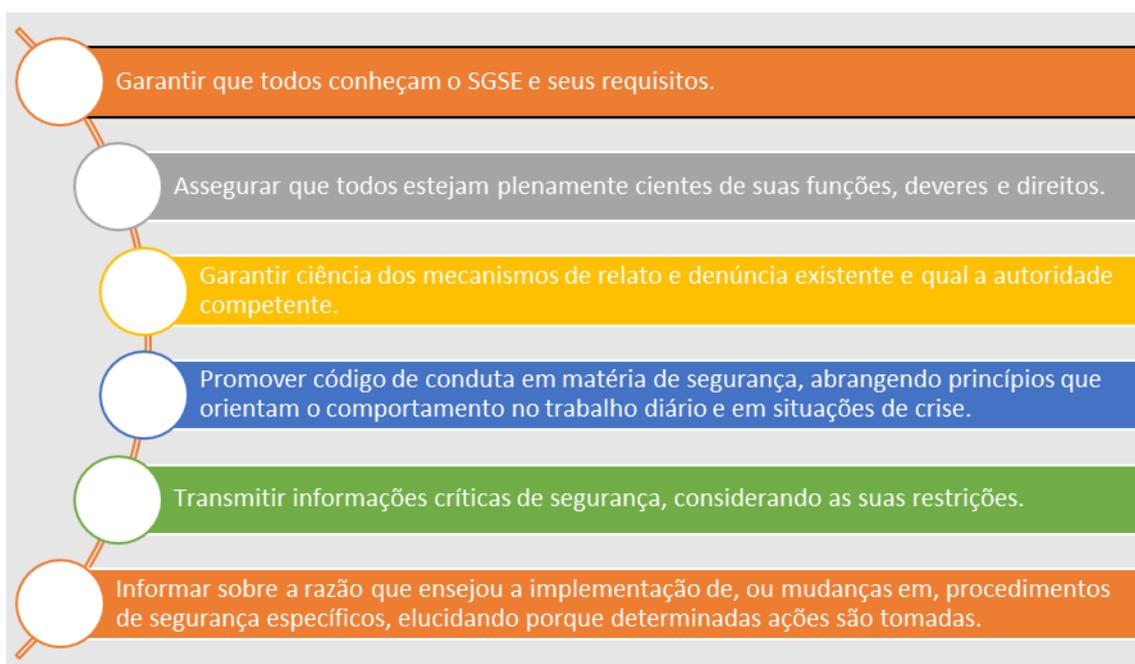


Figura 11. Objetivos voltados para Comunicação no SGSE (BASeT SG3).

As campanhas de comunicação em segurança quando elaboradas por uma área específica que não esteja intimamente ligada à AVSEC devem ser acompanhadas e validadas pelo Responsável AVSEC ou GSEG, que deverá avaliar criteriosamente o canal a ser utilizado para disseminação, linguagem e demais aspectos envolvidos, considerando o público-alvo, objetivo e principalmente o conteúdo das informações, tendo em vista o caráter reservado de alguns dados.

A estratégia de comunicação deve ser definida com destaque para os seguintes pontos chave:

- Desenvolver uma política de comunicação à comunidade, conduzida pela liderança da segurança aeroportuária;
- Ajudar a incorporar o SGSE a segurança com resposta e disseminação de informações assertivas;
- Envolver diversas áreas da empresa na contribuição para a construção de uma comunicação direcionada sobre segurança;
- Promover comunicação à comunidade através de tecnologias integradas;
- Desenvolver e entregar apresentações e materiais de comunicação bem escritos e/ou verbalizados;
- Trabalhar com a equipe de comunicações para garantir os benefícios da política de segurança, considerando o uso de oportunidades de comunicação além da agenda específica de segurança;
- Manter banco de dados de modelos de comunicação prontas para otimizar a entrega da informação a pessoas relevantes;
- Testar periodicamente os meios de comunicação entre as equipes, garantindo que estão em vigor e funcionam de forma eficaz.

A estratégia de comunicação deve ainda definir os seguintes itens:

- Público: com quem se está comunicando;
- Canais e cronogramas: quais métodos de comunicação serão usados e quando serão utilizados.

Em um contexto AVSEC, a comunicação se mostra um desafio, pois algumas informações, em razão da natureza do seu conteúdo, devem se manter restrita apenas às pessoas específicas que possuem responsabilidades atribuídas pela legislação e regulamentação (*need-to-know principle*). Neste caso, deve-se definir um canal apropriado para fluxo dessas informações reservadas, bem como estabelecer os critérios para acesso dos dados, sendo necessária inclusive exigência de assinatura de termo de confidencialidade em alguns casos.

As informações com restrições de acesso devem ainda dispor de marcações de proteção de segurança, indicando o seu grau de sigilo e orientação sobre a sua correta disseminação, armazenamento e arquivo.

É importante que a comunicação seja transparente, participativa e tenha credibilidade, pois isso propicia maior aceitação e engajamento das equipes. Para comunicação das informações relevantes de assuntos de interesse AVSEC, poderão ser utilizados os seguintes canais:

- Quadros de divulgação/cartazes, distribuídos em locais estratégicos de grandes fluxos dos funcionários com informações e comunicações relevantes sobre a segurança aeroportuária, alternados periodicamente;
- Informativos/boletim, em formato eletrônico e/ou impresso, com inclusão de artigo de atividade suspeita, por exemplo, como forma de conscientizar a comunidade aeroportuária;
- Anúncio na área operacional e do terminal (por exemplo, “você é um colaborador chave para a segurança do aeroporto. Se vir algo suspeito, informe imediatamente. Você pode ligar para xxxx gratuitamente ou contate qualquer um de nossos funcionários da segurança aeroportuária”);
- Atas de reuniões, em formato eletrônico e/ou impresso;
- Ofício, despachos e memorandos, para comunicação formal interna e externa;
- E-mail: para comunicação informal interna e externa;
- *Workshops*, *seminários* e afins, para fomento de novas ideias, reflexões e práticas.

As reuniões regulares com o pessoal onde as informações, ações e procedimentos são discutidos também podem ser usadas para comunicar questões de segurança.

As listas de distribuição de e-mails também são bastante utilizadas atualmente para comunicação, através dessas listas, é possível segmentar e definir o alcance de divulgação da informação. Pode-se, por exemplo, definir setores ou grupos específicos da AVSEC, permitindo-se assim que as mensagens enviadas sejam mais assertivas.

Ressalta-se, contudo, a importância da checagem constante dos dados referentes aos destinatários, evitando assim a disseminação indevida/incorrecta de informação. Ao enviar informações utilizando as listas de distribuição é importante atentar-se para:

- Elaboração precisa do título da mensagem, para garantir sua abertura;
- Elaboração do conteúdo da mensagem de forma objetiva e clara, para que esta seja plenamente compreendida por todos os destinatários.

Pode-se ainda incluir como contribuição na estratégia de comunicação, a implantação de *toolkit*, que consiste em conjunto de ferramentas facilitadoras de atividades, as quais poderão ser utilizadas de diversas formas, conforme a necessidade de cada operador.

Como por exemplo pode-se citar a elaboração de aplicativos que facilitem a comunicação imediata aos envolvidos nas operações, bem como a criação de outros específicos para a comunidade aeroportuária. O principal diferencial dos aplicativos é que eles possuem a funcionalidade de notificação, auxiliando no alerta de mensagens instantaneamente.

Uma outra forma de facilitar a comunicação e garantir a efetividade das mensagens, é não manter as mesmas restritas a um único canal. De forma bem planejada, deve-se definir qual mensagem é mais adequada para cada canal que o operador utiliza, e sempre que possível, divulgue-a em todos eles.

Salienta-se que cada canal de divulgação de informações pode demandar uma comunicação diferente em termos de linguagem e abordagem, sendo então preciso adaptar as mensagens, dependendo do canal em que ela for divulgada.

Devido as atuais tendências mundiais, uma maior importância deve ser dada à comunicação remota, que se configura como um meio de comunicação à distância com a utilização de ferramentas eletrônicas, como e-mail, portais eletrônicos, chamadas de vídeo, chats, etc. Em alguns casos, as soluções tecnológicas poderão requerer investimentos na área de tecnologia da informação.

O processo de comunicação deve ainda envidar esforços adicionais com objetivo de compartilhar melhores práticas relacionadas à AVSEC. Ao divulgar boas práticas, estimulam-se novas iniciativas e ideias entre os agentes envolvidos, contribuindo potencialmente para o desenvolvimento da segurança da aviação civil.

9.2. PROCESSO PARA MEDIR A EFICÁCIA DESSAS COMUNICAÇÕES

Sabe-se que não há gestão sem medição, e quando nos referimos à comunicação essa máxima também se aplica. Através da medição e avaliação é possível definir se a linguagem utilizada funciona, se os canais utilizados são adequados, se há interesse do público-alvo na informação, etc. Entretanto, os resultados da comunicação podem ser subjetivos e por isso, difíceis de serem mensurados quantitativamente.

Uma maneira simples de aferir a eficácia da comunicação, pode ser a elaboração de pesquisas sobre determinados temas abordados recentemente, com o objetivo de saber o quanto cada pessoa sabe de determinado assunto. Exemplo: "sobre a nova instrução de trabalho, o quanto você se considera informado? (considere 0 como "nada informado" e 10 totalmente informado).

Outro ponto de atenção se refere a falhas na comunicação, não adianta apenas definir quais os canais de comunicação serão utilizados, mas garantir que os recursos funcionarão bem, e para isso todos precisam estar familiarizados com os canais de informação escolhidos pelo operador. Abaixo destacam algumas ações que se adotadas minimizam as ocorrências de falhas nas comunicações:

- Combater os ruídos de comunicação que pode gerar interpretações de informações equivocadas;
- Sempre que possível solicitar *feedback* para garantir que a informação foi compreendida corretamente;
- Usar uma linguagem adequada, quanto mais clara for a mensagem, mais rapidamente ela será entendida; e
- Adotar canais definidos e eficientes de comunicação para garantir que informação não seja distorcida ou se perca.

Também é importante realizar pesquisas a fim de verificar junto ao público-alvo os canais mais utilizados para busca de informação. Com esses dados compilados, é possível rever os canais utilizados, redirecionar recursos para incorporar novos meios ou mesmo desativar os menos utilizados.

A comunicação deve ser entendida como um processo que precisa comprovar retorno e geração de valor para a organização, pois uma comunicação ineficaz pode trazer sérios problemas e prejuízos, tratando-se de matéria AVSEC, pode inclusive custar vidas humanas.

Uma efetiva comunicação propiciará que todos os funcionários, sejam eles orgânicos ou terceirizados, que atuam no aeródromo estejam conscientes da importância da AVSEC e cientes de suas funções e responsabilidades.

10. GERENCIAMENTO DE MUDANÇA

O gerenciamento de mudança deve ser um processo sistematizado, planejado e que resulte na retenção de informação documentada pelas organizações, capaz de identificar através de avaliação prévia as mudanças significativas no contexto interno e externo do SGSE. Caberá uma análise que identifique quais os impactos e riscos tais mudanças resultam, bem como, defina ações que mitiguem possíveis efeitos adversos que comprometam a garantia da AVSEC.

10.1. PLANEJANDO A MUDANÇA

Ao gerenciar a mudança, a organização deve estabelecer um processo formal que leva em consideração: a criticidade dos sistemas e atividades AVSEC, sua estabilidade e desempenho passado. Para isso as organizações deverão observar os seguintes pontos:

- O propósito da mudança e suas potenciais consequências;
- Os processos afetados;
- Os requisitos regulamentares;
- A integridade do SGSE;
- A disponibilidade de recursos (material e humano); e
- A alocação ou realocação de responsabilidades e autoridades.

A análise deve elencar os pontos chaves da mudança gerenciada, classificando-os por assunto ou tema, conter breve descrição da situação porvir, determinar os pontos de preocupação, estabelecer ações proativas para esses pontos, bem como, os responsáveis e prazos para implementação das ações.

Um cronograma será o ponto de partida para que as organizações possam planejar e acompanhar suas mudanças, dos momentos anteriores, atuais e posteriores à mudança. Será preciso levantar:

- Visão geral da mudança;
- Funções impactadas;
- Descrição dos impactos;
- Nível dos impactos;
- Mudança comportamental necessária;
- Estratégia da gestão de mudança; e
- Quem será o responsável.

Valer-se de um *checklist* também apoiará na verificação de itens essenciais e no andamento das ações implementadas. Todas as ações precisam ser organizadas, planejadas e devem ser registradas

através de um relatório ou por outro documento oportuno, de forma que fique evidenciada e registrada a gestão da mudança.

10.2. COMUNICANDO A MUDANÇA

Comunicar a mudança aos envolvidos é a maneira mais eficiente para engajar aqueles que estão inseridos nela e evitar contratempos quando a mudança efetivamente ocorrer. Para tal, as organizações devem ficar atentos a pontos-chaves como nível de impacto nas áreas, experiências anteriores dos envolvidos e conhecer bem o alvo das mudanças, ainda sim, deve saber lidar com o fator resistência dos envolvidos. Este será um diferencial na gestão da mudança. Um bom modelo para transpassar esse inesperado é:

- Mostrar claramente os objetivos;
- Apresentar os impactos de longo prazo;
- Explicar como a mudança será feita; e
- Explicar o que não mudará.

10.3. MONITORANDO OBJETIVOS E DOCUMENTANDO A MUDANÇA

Monitorar o alcance dos objetivos da mudança possibilitará às organizações identificar a efetividade, bem como, apoiará as equipes envolvidas e o responsável pela mudança na identificação de necessidades de suporte adicional, implementação de reforços e aplicação dos ajustes pertinentes.

Cada organização adotará medidas de controle que possibilitem o acompanhamento dos resultados das ações da mudança, do comportamento dos envolvidos após a mudança e a percepção dos envolvidos após implementação. Os dados levantados serão analisados criticamente para busca e alcance da melhoria contínua.

As ações empregadas durante o gerenciamento de mudanças devem ser apresentadas, documentadas e retidas através de um relatório formal a ser elaborado pelos operadores, para que fique evidenciado o cumprimento de todas as etapas da gestão.

APÊNDICE A
*MODELO POLÍTICA DE
SEGURANÇA (AVSEC)*

APÊNDICE A – MODELO POLÍTICA DE SEGURANÇA (AVSEC)

A <<nome da empresa>> tem como Política de Segurança (AVSEC) desenvolver e monitorar o cumprimento do Sistema de Gerenciamento da Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita – SGSE, visando efetivamente alcançar o mais elevado nível de qualidade e segurança da aviação civil.

A empresa se compromete a buscar a melhoria contínua do desempenho da Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita (AVSEC), observando toda a legislação aplicável, os padrões e regulamentos da aviação civil e por meio da implementação do SGSE, com base nas seguintes diretrizes e princípios:

1. Disponibilizar e alocar os recursos demandados para promover o desenvolvimento do SGSE, assegurando o equilíbrio entre as atividades produtivas da organização (comerciais e operacionais) e as necessidades da AVSEC.
2. Atribuir ao Gestor Responsável a responsabilidade primária sobre a AVSEC.
3. Garantir que os gestores designados para desenvolver as principais funções do SGSE sejam profissionais capacitados e devidamente qualificados de acordo com os requisitos estabelecidos na legislação AVSEC vigente.
4. Considerar que as atividades relacionadas ao SGSE são de responsabilidade de todos os colaboradores e que cada colaborador deve desempenhar as suas atribuições tendo em mente a segurança da aviação civil. Padrões de comportamento que levem a desvios de procedimentos ou de regulamentos constituem violações, que não são aceitáveis e serão tratados em outro âmbito.
5. Incentivar, através da promoção de uma Cultura de Segurança positiva e integrada, a prática de relatos voluntários de AVSEC e disponibiliza os meios para a sua comunicação. Esses relatos voluntários são destinados apenas à melhoria da segurança da aviação civil e não à punição de pessoas (Cultura AVSEC positiva).
6. Manter procedimentos efetivos para a identificação de ameaças, vulnerabilidades e gerenciamento de riscos à AVSEC.
7. Monitorar o desempenho da AVSEC na realização de todas as suas atividades comerciais e operacionais, dentro da perspectiva de melhorar – quando possível – os níveis de segurança da aviação civil.
8. Revisar periodicamente a sua Política de Segurança (AVSEC) de modo a garantir que a mesma continue relevante e apropriada para a organização.
9. Divulgar a todos os seus colaboradores a Política de Segurança (AVSEC) da empresa, incluindo a fixação de cópias em locais pré-definidos e a distribuição eletrônica por e-mail.

Declaramos ter conhecimento das responsabilidades, medidas e procedimentos relacionados ao SGSE e aprovamos a Política de Segurança (AVSEC) da empresa, reafirmando o compromisso do seu cumprimento

<<Nome do Representante Legal>>

Representante Legal

<<Nome do Gestor Responsável>>

Gestor Responsável

NOTA:

Caso existam, inclua mais princípios que possam ser relevantes para a sua organização. Personalize a política para a sua organização.

(Remover essa nota na versão final)

APÊNDICE B
*PROPOSTA DE
METODOLOGIA PARA
GERENCIAMENTO DE
RISCO AVSEC*

APÊNDICE B: PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA GERENCIAMENTO DE RISCO AVSEC

ELABORADA POR AEROPORTOS BRASIL VIRACOPOS S.A. (ABV)

A proposta de metodologia apresentada a seguir para Gerenciamento de Risco AVSEC segue a ferramenta conhecida como FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis* = Análise do modo e efeito de falha), utilizada atualmente em aeroportos brasileiros e deve ser avaliada sua aplicação de acordo com a complexidade de cada organização.

É uma ferramenta usada para aumentar a confiabilidade de um certo produto durante a fase de projeto ou processo. A ferramenta consiste basicamente em sistematizar um grupo de atividades para detectar possíveis falhas e avaliar os efeitos das mesmas para o projeto/processo. A partir dessas possíveis falhas, identificam-se ações a serem tomadas para eliminar ou reduzir a probabilidade de que as mesmas ocorram. Essas ações também podem objetivar aumentar a probabilidade de detecção dessas falhas, para que os produtos que apresentam inconformidades não cheguem ao cliente. Deste modo é obtida uma lista de possíveis falhas, organizada por ordem do risco que elas representam e com respectivas ações a serem tomadas para mitigá-las. Essa lista auxilia na escolha de projetos alternativos com alta confiabilidade durante as etapas iniciais da fase de projeto. Assim garante-se que todas as possíveis falhas de um projeto/processo sejam consideradas e suas probabilidades de ocorrência minimizadas (quando se fizer necessário).

Para facilitar a tomada de decisão pela ferramenta FMEA, dividiu-se a análise em cinco partes:

PARTE I – MAPEAMENTO DOS RISCOS E OPORTUNIDADES

O processo de controle dos riscos e oportunidades visa mapear potenciais eventos e mensurar os problemas ou oportunidades que podem ser gerados por eles, reduzindo as incertezas da gestão, direcionar a tomada de decisão e a aplicação dos recursos, além de proporcionar melhorias contínuas à indústria.

Todas as atividades de uma organização envolvem riscos e oportunidades que devem ser monitorados e gerenciados. O risco significa um efeito da incerteza nos objetivos (positivo e/ou negativo), ou seja, um desvio em relação ao esperado. Os objetivos podem ter diferentes aspectos (tais como: metas financeiras, de saúde, segurança e ambientais) e podem aplicar-se em diferentes níveis (tais como: estratégico, em toda a organização, de projeto, de produto e de processo).

Os riscos podem ser classificados em 10 tipos de possíveis natureza:

RISCO	DESCRIÇÃO
1. Riscos de Desenho ou Concepção	Relacionados com a fase de planejamento de grandes projetos, tais como premissas incorretas, método/tipo de entrega, modelo e formação do contrato, escopo do controle etc.
2. Riscos Legais e/ou Políticos	Decorrentes de mudança das políticas e estratégias governamentais, ou seja, critérios para autorizações, atores políticos, mudanças na legislação fiscal, alterações regulamentares nacionais ou internacionais (se vinculativas), cancelamento da concessão, etc.
3. Riscos Contratuais	Decorrentes de renegociação do contrato, tais como alterações durante o andamento (ou escopo) do projeto, problemas causados por imprecisões ou abstratividade do contrato.
4. Riscos de Construção ou Implementação	Geralmente são os riscos mais significativos no ciclo de vida do megaprojeto e não apenas da fase de construção, incluindo escalada dos custos ou ultrapassagem do orçamento previsto, não cumprimento do cronograma, problemas de coordenação, design ou concepção inapropriada, problemas de integração e até acidentes de trabalho ocorridos nesta fase.
5. Riscos de Operação e Manutenção	Relacionados com a fase operacional e podem afetar os custos, capacidade ou qualidade da operação, para além de aspetos relacionados com a viabilidade econômica, tais como elevados custos de operação desnecessários, pobre construção ou qualidade e operação/manutenção incorreta, deficiente ou não qualificada.
6. Riscos Trabalhistas	Relacionados com formação/qualificação, treinamento, capacitação língua, aspetos culturais, custo de acidentes, greves, etc.
7. Riscos Sociais, de Clientes ou Usuários	<p>Com impacto na geração de receitas. Incluem:</p> <p>(a) Riscos de Demanda: Inflação, tendência e faixas de preço;</p> <p>(b) Riscos de Mercado: Variação dos requisitos do cliente e existência do mercado;</p> <p>(c) Riscos de Benefício Social: Riscos relacionados ao questionamento dos benefícios sociais esperados do projeto, para a sociedade;</p> <p>(d) Riscos de Comunidade Local: Riscos decorrentes das atividades e do comportamento dos habitantes e comunidades locais, por deficiente gestão ou enquadramento dos órgãos públicos ou da própria empresa, se lhe competir;</p> <p>(e) Riscos Ambientais: Riscos de dano e impacto ambiental (avaliações de impacto ambiental); e</p> <p>(f) Risco de Perda de Reputação: Risco de ocorrência de um evento que possa afetar a imagem da empresa ou instituição, incluindo controle da mídia e marketing.</p>
8. Riscos Financeiros e/ou Econômicos	<p>Riscos relacionados com o financiamento e desempenho do projeto e são compostos por:</p> <p>(a) Riscos econômicos relacionados com investimento ou estrutura do projeto, tais como rentabilidade menor que a esperada e métricas de projeto inapropriadas/incorretas;</p> <p>(b) Riscos financeiros devidos a elevado nível de alavancagem, que exerce impacto na solvência do mega-projeto;</p> <p>(c) Riscos de Liquidez tais como restrições financeiras, disponibilidade de fundos e rebaixamento das avaliações de crédito e</p> <p>(d) Riscos de Câmbio e Taxas de Juro, originados basicamente por juros de longo prazo e variações das taxas de câmbio.</p>
9. Riscos Tecnológicos	Riscos de exposição a perdas, humanas, materiais ou intelectuais, decorrentes de atividades tais como desenho e concepção, engenharia de sistemas e produção ou processos tecnológicos com elevada relevância nos procedimentos operacionais.
10. Força Maior	Atos como guerras, desastres naturais, condições meteorológicas extremas, terrorismo, pandemias etc.

A identificação das ameaças, riscos e/ou oportunidades envolve as lideranças e, conseqüentemente, suas equipes e, quando aplicável, as partes interessadas quanto a: definição do escopo analisado; questões ambientais; questões relacionadas à segurança; e requisitos de qualidade. Os riscos relacionados às mudanças estratégicas podem ser discutidas e avaliadas quanto ao seu propósito e seus possíveis impactos (positivos e negativos) em fóruns específicos, com participação da Alta Direção.

O processo de gestão de riscos e oportunidades auxilia a tomada de decisão, considerando as incertezas e a possibilidade de circunstâncias ou eventos futuros (intencionais ou não intencionais) e seus efeitos sobre os objetivos acordados. A gestão de riscos inclui a aplicação de métodos lógicos e sistemáticos para:

- Comunicação e consulta ao longo de todo processo;
- Estabelecimento do contexto para identificar, analisar, avaliar e tratar o risco e/ou oportunidade associado a qualquer atividade, processo, função ou produto;
- Monitoramento e análise crítica de riscos e oportunidades;
- Reporte e registro dos resultados de forma apropriada.

Na ferramenta FMEA, é realizada uma análise qualitativa de todos os riscos a fim de identificar os possíveis impactos positivos e/ou negativos para o processo e assim direcionar as tomadas de decisões. Logo, o objetivo é identificar, priorizar os impactos de cada risco observado e desenvolver estratégias para a gestão desses riscos. Quando pertinente, essa análise segue os seguintes requisitos: avaliação do contexto e dados específicos; interpretação dos fenômenos envolvidos a partir da percepção do grupo entrevistado; geração de dados de forma descritiva; e abordagem de avaliação subjetivo.

PARTE II – AVALIAÇÃO DO EFEITO DA FALHA

Para realizar a análise qualitativa utiliza-se a avaliação do efeito da falha por Severidade, Ocorrência e Detecção:

- **Índice de Severidade do Efeito da Falha:** determinar a severidade ou gravidade do impacto sobre o processo analisado. Se houver mais de uma severidade do impacto, considerar o índice de maior valor. Caso o Índice for maior ou igual a 9 para severidade, deverá ser analisado pela Alta Direção

Risco - Índice de Severidade do Efeito da Falha	
1	Não percebido no sistema ou processo.
2	Capaz de gerar um incômodo ou desconforto ao usuário.
3	Perda ou interrupção mínima em um determinado sistema ou processo.
4	Perda ou interrupção menor, impactando, sem causar maiores danos, em dois ou mais sistemas ou processos de forma simultânea.
5	Não atendimento aos requisitos e/ou normas internas.
6	Perda ou interrupção intermediária, de impactos médios ao sistema ou processo.
7	Perda ou interrupção moderada no sistema ou processos, porém, sem impactos à saúde ou à segurança.
8	Não atendimento aos requisitos e/ou normas regulatórias.
9	Grande perda ou interrupção significativa no sistema ou processo, podendo gerar riscos à saúde ou à segurança.
10	Perda ou interrupção total do produto ou processo.

- **Índice de Ocorrência da Causa da Falha:** analisa a frequência da falha.

Risco - Índice de Ocorrência da Causa da Falha	
1	Chance Remota
2	Frequência muito baixa: 1 vez a cada 5 anos
3	Pouco Frequente: 1 vez a cada 2 anos
4	Frequência baixa: 1 vez por ano
5	Frequência ocasional: 1 vez por semestre
6	Frequência moderada: 1 vez por mês
7	Frequente: 1 vez por semana
8	Frequência elevada: algumas vezes por semana
9	Frequência muito elevada: 1 vez ao dia
10	Frequência máxima: várias vezes ao dia

- **Índice de Detecção da Falha:** a falha ou ocorrência é de fácil detecção ou não há medida de controle.

Risco - Índice de Detecção da Falha	
1	Extremamente alta: 95-100%
2	Muito alta: 85-94%
3	Alta: 75-84%
4	Moderadamente alta: 65-74%
5	Moderada: 55-64%
6	Baixa: 45-54%
7	Muito baixa: 35-44%
8	Remota: 25-34%
9	Muito remota: 15-24%
10	Incerteza absoluta: 0-14%

Após o resultado desses três índices, calcula-se a **Aceitabilidade do Risco**. Para verificar o grau do risco detectado é necessário observar o resultado do Número de Prioridade de Risco (NPR), multiplicando os valores obtidos conforme a fórmula:

$$\text{NPR} = \text{Ocorrência} \times \text{Severidade} \times \text{Detecção}.$$

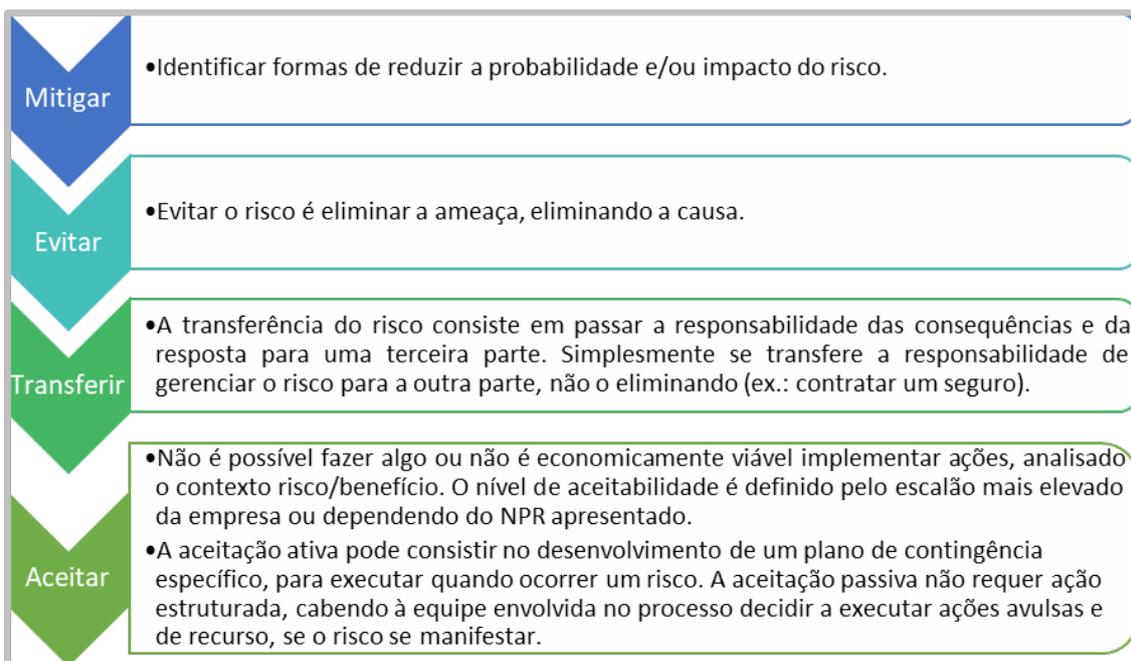
O valor obtido fornece o grau do risco conforme esquema abaixo: quanto maior o NPR, maior o risco. A partir da avaliação de risco, pode-se dar uma ordem de prioridade para a segurança e tomar decisão consciente de assumir um risco específico. Para cada risco ou conjunto de riscos com NPR mais de 400, o gestor deverá acompanhar os riscos de forma mais próxima e contínua a fim de garantir o seu gerenciamento.



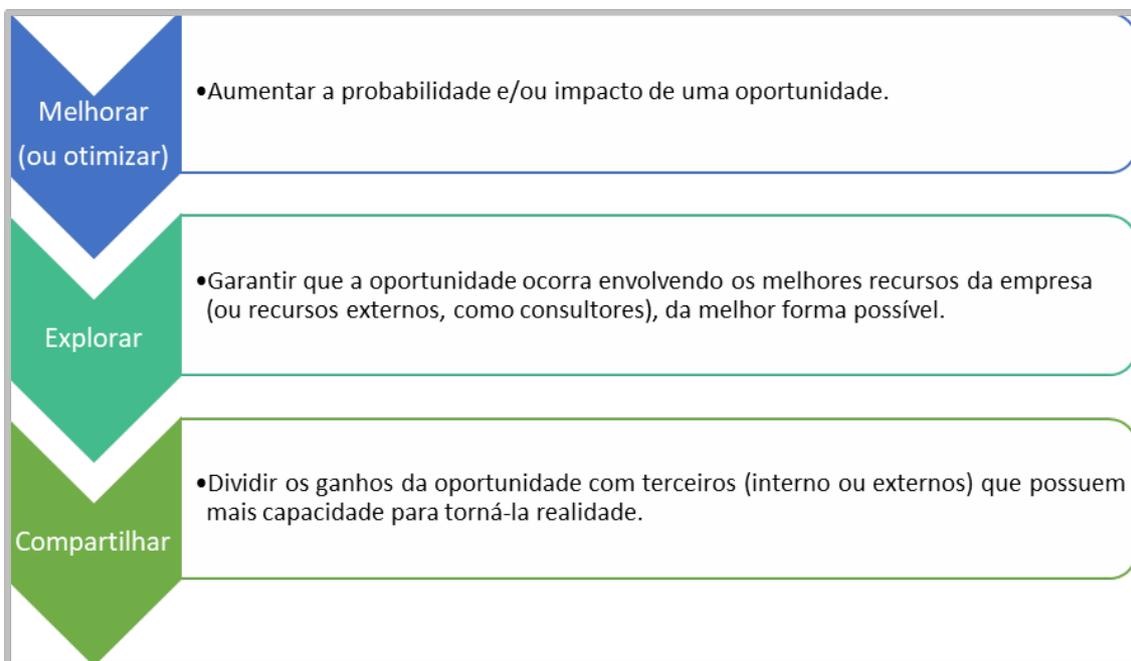
PARTE III – IDENTIFICAÇÃO DAS POSSÍVEIS AÇÕES

As ações são direcionadas conforme a classificação dos riscos: negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades).

As possíveis ações para riscos negativos (ameaças) são:



As possíveis ações para riscos positivos (oportunidades) são:



PARTE IV – AVALIAÇÃO POR GANHO EM PERFORMANCE, TEMPO DE IMPLANTAÇÃO E ORDEM DE GRANDEZA

Para realizar a análise qualitativa utiliza-se a avaliação por Ganho em Performance, Tempo de Implantação e Ordem de Grandeza.

- **Oportunidade - Ganho em Performance:** determina o Ganho em performance da oportunidade levantada sobre o processo analisado.

Oportunidade - Ganho em Performance	
1	Ganho mínimo ao serviço (não impactante nas principais vertentes de melhoria)
2	Ganho menor ao serviço (otimização do processo, redução de custos ou satisfação do cliente)
3	Ganho moderado ao serviço (obtenção mútua de 2 melhorias elencadas no item 2)
4	Ganho alto ao serviço (obtenção mútua das 3 melhorias elencadas no item 2)
5	Ganho extremamente alto ao serviço (obtenção de novos clientes, negócios ou redução de custos acima de 10%)

- **Oportunidade – Tempo de Implantação:** determina o tempo para Implantação da oportunidade levantada sobre o processo analisado.

Oportunidade - Tempo para Implantação	
1	Tempo extremamente alto para realizar (acima de 2 anos)
2	Tempo muito alto para realizar (de 1 a 2 anos)
3	Tempo médio para realizar (de 6 meses a 1 ano)
4	Tempo baixo para realizar (de 1 a 6 meses)
5	Imediatamente (até 1 mês)

- **Oportunidade – Ordem de Grandeza:** determina a Ordem de Grandeza da oportunidade levantada sobre o processo analisado:

Oportunidade - Ordem de Grandeza	
1	Investimento extremamente alto para realizar: acima de R\$200mil
2	Investimento alto para realizar: de R\$100mil até R\$200mil
3	Investimento médio para realizar: de R\$50mil até R\$100mil
4	Investimento baixo para realizar: de R\$10mil até R\$50mil
5	Sem Investimento ou até R\$10mil

Para verificar o grau da oportunidade detectada é necessário observar o resultado do Número de Oportunidade Prioritário (NOP), multiplicando os valores obtidos conforme a fórmula:

$$\text{NOP} = \text{Ganho em Performance} \times \text{Tempo de Implantação} \times \text{Ordem de Grandeza.}$$

O valor obtido fornece o grau do risco conforme esquema abaixo. A partir da avaliação de oportunidade, pode-se dar uma ordem de prioridade para avaliar uma possível implantação dessas oportunidades: aceitação, monitoramento e controle. Com relação às Oportunidades, o gestor deverá interagir com o seu respectivo diretor para avaliar a viabilidade de implantação, especialmente os casos com uma pontuação alta de NOP.



PARTE IV – MONITORAMENTO E CONTROLE DE RISCOS E OPORTUNIDADE

O nível de risco e oportunidade de cada processo será monitorado por sua respectiva área. A Alta Direção pode abordar os principais riscos e oportunidades da organização nas reuniões de Análise Crítica (AC) ou abordar este tema em outras reuniões estratégicas.

As sugestões de mudanças que podem impactar na qualidade de atendimento ao cliente final (de carga e passageiros) são analisadas e aprovadas (ou não) pela Alta Direção bem como os riscos associados.

Na Ferramenta de Análise de Riscos e Oportunidades, devem ter campos a serem preenchidos:

- Descrever os riscos e as oportunidades;
- Os campos “Ações Recomendadas Caso a Falha Aconteça” e “Ações Recomendadas de Otimização” devem ser atualizados a cada revisão.
- Os campos do “Resultado das Ações Preventivas/Corretivas na Redução dos Riscos” devem ser preenchidos para avaliar se as ações recomendadas foram suficientes para garantir a diminuição do NRP ou o aumento do NOP.
- O campo “Status do Risco” referente ao “Resultado das Ações Preventivas/Corretivas na Redução dos Riscos” deve ser preenchido considerando as classificações descritas nas Ações para riscos negativos (ameaças).

PARTE V – RETROALIMENTAÇÃO DOS RISCOS E OPORTUNIDADES

A atualização é realizada preferencialmente uma vez ao ano. No entanto, essa dinâmica pode ser antecipada decorrente a: realização de exercícios simulados; elaboração e revisão de documentos; auditorias internas e externas; identificação de Não Conformidade ou Oportunidade de Melhoria; e ocorrências que atentem à segurança.

A atualização dos riscos e oportunidades deverá ser comunicada para as partes operacionais interessadas, podendo ser realizada formalmente ou, de forma mais rápida e eficaz, por meio de e-mail, reuniões, treinamentos etc.



SGSE AVSEC