

# **Pesquisa de Cultura de Segurança Operacional nos Regulados Gerentes - 2021**

## **ELABORAÇÃO**

ASSOP – Assessoria de Segurança Operacional

## **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Assessoria de Comunicação Social - ASCOM

## Introdução

A Assessoria de Segurança Operacional (ASSOP) realizou entre Maio e Julho de 2021 uma pesquisa para diagnosticar o atual estado da cultura de segurança operacional nos regulados. Essa pesquisa foi baseada na ferramenta do [Grupo de Colaboração Internacional para o Gerenciamento da Segurança Operacional \(Safety Management International Collaboration Group - SM ICG\)](#), e permitirá que a Agência entenda o cenário de cultura de segurança para diferentes grupos profissionais, segmentos e compare os resultados obtidos com aqueles observados em outros países participantes do Grupo.

A intenção é que um novo questionário seja aplicado a cada **(2) dois anos**, de modo a acompanhar a evolução do tema no Brasil. Cabe ressaltar que o fortalecimento da cultura da segurança operacional dentro da Agência e no setor aéreo são objetivos presentes no [Plano Estratégico 2020-2026](#) e previstos também no [Plano de Supervisão da Segurança Operacional 2020-2022](#).

Os resultados aqui apresentados constituem a avaliação inicial do tema e possibilitarão, através de aplicações bianuais, o acompanhamento da evolução da cultura da segurança operacional, permitindo à ANAC entender como diferentes grupos profissionais, segmentos ou mesmo regiões geográficas enxergam aspectos da segurança operacional no setor aéreo brasileiro.

**De acordo com o preconizado no Anexo 19, *Safety Management*, da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), os dados coletados com a aplicação da pesquisa possibilitam à Agência melhor compreender pontos fortes e pontos fracos, bem como desenvolver estratégias para melhoria da cultura de segurança**

**operacional de acordo com as necessidades segmento ou região geográfica ou grupo profissional.**

Este documento apresenta os principais resultados da pesquisa, expondo detalhes sobre os dados coletados e os principais achados para os questionários aplicados a Gerentes.

Esse documento faz parte de um conjunto de 3 Sumários Executivos um focado nos profissionais do RBAC 91, este e um terceiro voltado para colaboradores.

Adicionalmente, foram elaborados 3 (três) painéis contendo os dados completos da pesquisa e possibilidades de diversas outras análises como, por exemplo, a aplicação de filtros por faixa etária, segmento da aviação, área em que atua, e ainda uma lista contendo as contribuições textuais fornecidas pelos respondentes. Os painéis completos estão disponíveis em:

Gerentes

<https://bit.ly/3BVK8Fg>

Colaboradores

<https://bit.ly/3iG9iAY>

Profissionais de Aviação Geral (RBAC 91)

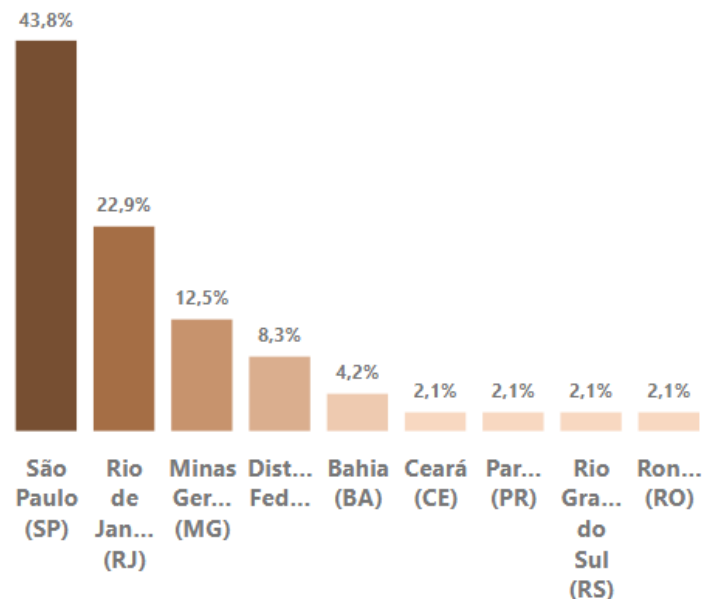
<https://bit.ly/3s6hKwb>

## Gerentes - A Amostra

O questionário foi **respondido por 48 profissionais**, de 9 Unidades da Federação distintas. Os estados com amaior quantidade de respondentes foram em São Paulo (21) e Rio de Janeiro (11), que juntos respondem por cerca de 67% da amostra total.

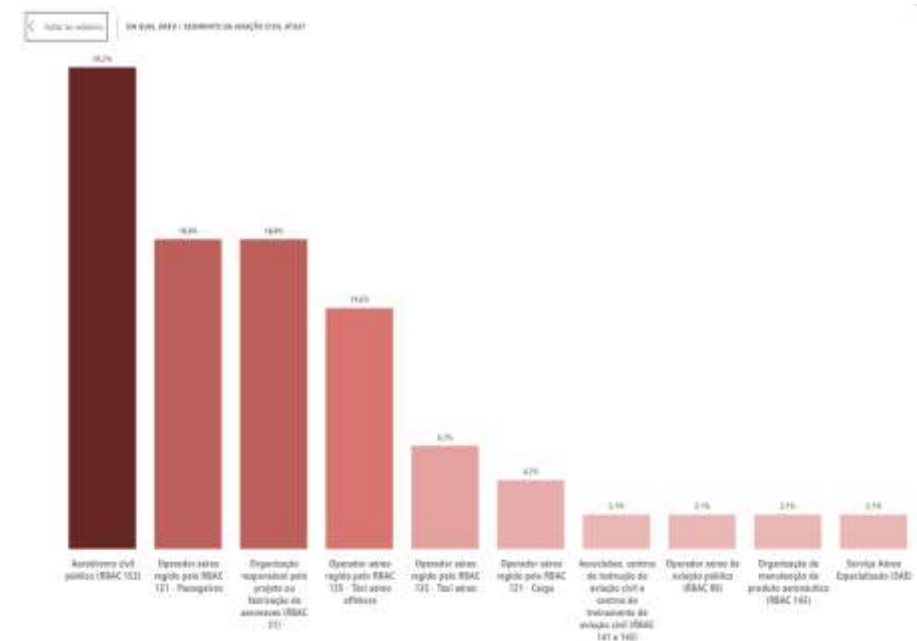
Há respondentes de todas as regiões do país e cerca de 79% dos respondentes (38) são da região sudeste.

Em qual UF atua a maior parte do tempo ou qual UF é a sua base de operações principal?



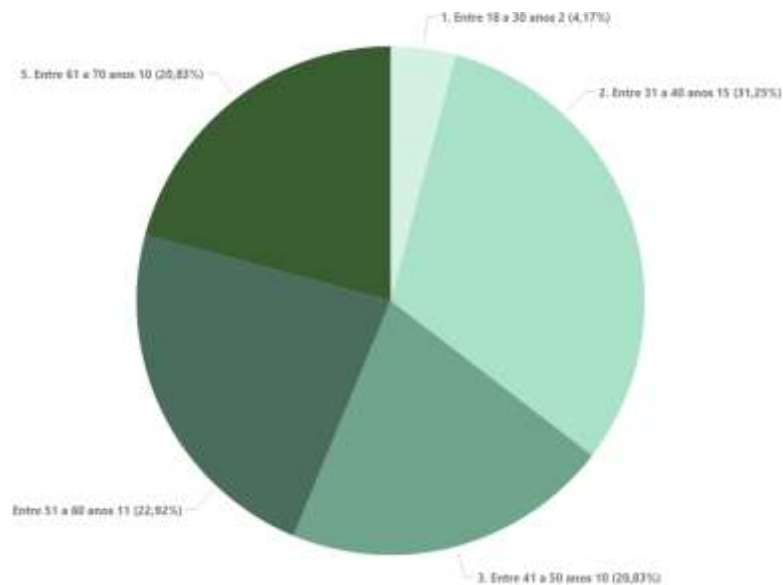
Profissionais que atuam com em aeródromos civis públicos (RBAC 153) foram cerca de 30% dos respondentes, seguidos por

profissionais de operadores aéreos (RBAC 121) e projetos de aeronaves (RBAC 21) com cerca de 19% dos respondentes cada um.



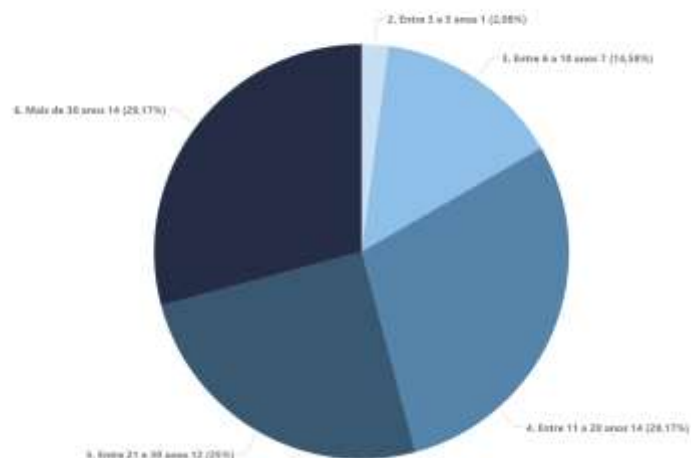
Cerca de 58% dos respondentes não atuam como pilotos e cerca de 81% tem o vínculo de trabalho pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Cerca de 95% declararam atuar com segurança operacional.

Cerca de 52% dos respondentes estão na faixa etária entre 31 e 50 anos.



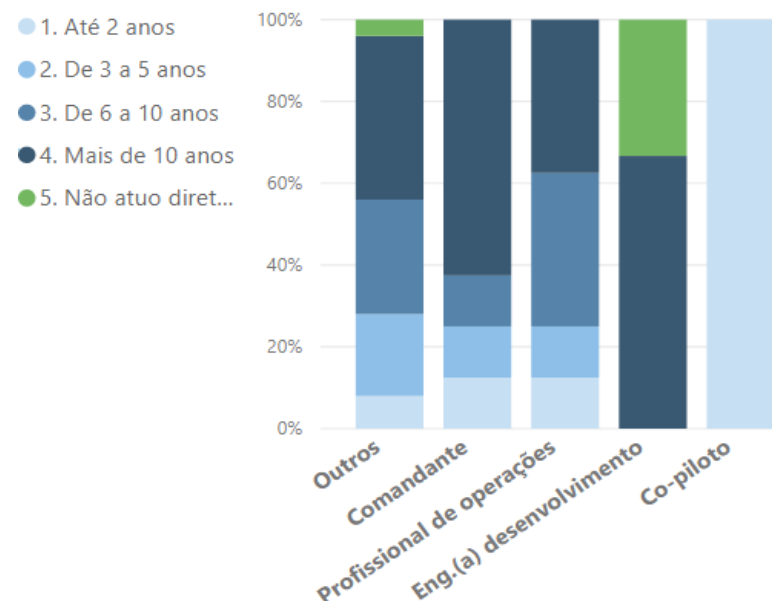
Por volta de 30% dos respondentes declara ter entre 11 e 20 anos de atuação em aviação civil, percentual similar aos que declararam ter mais de 30 anos de aviação civil.

Gráfico de pizza



Questionados com relação ao tempo em que atuam com Segurança Operacional, os respondentes indicaram suas respostas, de acordo com a respectiva área de atuação, conforme exibido abaixo.

### Há quantos anos atua com segurança operacional



Dos respondentes cerca de 12% identificaram-se como do sexo feminino.

Cerca de 57% dos respondentes estão entre 31 e 50 anos. E cerca de 21% entre 51 e 70 anos.

## Definição do questionário e agrupamento temático das perguntas

Como informado, o questionário foi baseado no trabalho do SM-ICG e as perguntas foram distribuídas em 6 grupos: Colaboração/Comprometimento (5), Adaptação (3) , Atenção (4), Comportamento (4), Informação (7) e Justiça (4). Tal distribuição totaliza 27 perguntas, das quais 3 são adições de autoria da ANAC. Além dessas, conforme apresentado na seção anterior, um conjunto introdutório de perguntas foi proposto para determinar o perfil dos respondentes. Nesse contexto, os 6 grupos de questões temáticas são melhor descritos abaixo.

**Colaboração/Comprometimento** - Como os profissionais lidam com questões de comprometimento com a segurança em equipe.

**Atenção** - Como os profissionais se mantêm atentos a questões de segurança operacional.

**Adaptação** - Como os profissionais se adaptam diante da necessidade de mudança em relação a segurança operacional.

**Comportamento** - Como os profissionais e se comportam diante de questões de segurança operacional no dia a dia.

**Informação** - Como as informações são divulgadas e circulam entre os profissionais.

**Justiça** – Avaliação e reconhecimento do comportamento seguro.

## Resultados da Pesquisa

Nesta seção é apresentada uma interpretação global dos dados obtidos com a aplicação do questionário realizada pela ASSOP. As análises aqui apresentadas não esgotam as possibilidades de estudos dos dados que estão disponíveis para consulta e avaliações específicas julgadas apropriadas por cada interessado por meio de painel em <https://bit.ly/3BVK8Fg> .

Dentre as funcionalidades do painel, é possível a aplicação de filtros que permitem avaliar o perfil das respostas de uma determinada faixa etária, quantidade de horas de voo, região geográfica ou segmento da aviação.

As opções de respostas foram classificadas em 3 perfis de maturidade de cultura de segurança na **Escala de Hudson, proativo, calculativo e reativo** conforme material de origem do SM-ICG.

**Abaixo, é apresentada a definição dos perfis da escala de Hudson, conforme consta no documento de referência do SM-ICG:**

**Reativo** – Segurança é importante e trabalhamos muito nisso sempre que há um acidente.

**Calculativo** – Nós temos processos em uso para tratar as ameaças. E tratamos o assunto na medida do necessário.

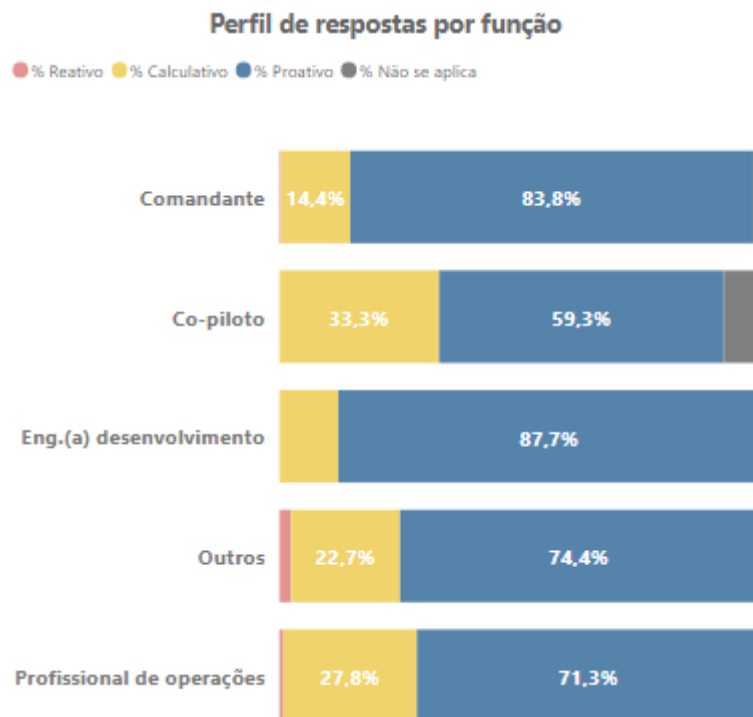
**Proativo** – Nós trabalhamos continuamente na segurança. E este é um assunto muito relevante no nosso contexto.

**O objetivo da avaliação da cultura de segurança operacional é, conforme apresentado na introdução, promover a melhoria dessa cultura e melhorar eventuais pontos fracos identificados. Assim, podemos visualizar nos gráficos a seguir o nível de aderência dos respondentes a esses perfis.**

O nível geral de cada perfil é obtido somando-se o total de respostas em cada opção relativamente ao total de opções.

Pode-se observar que a maior parte das respostas é do perfil Proativo.

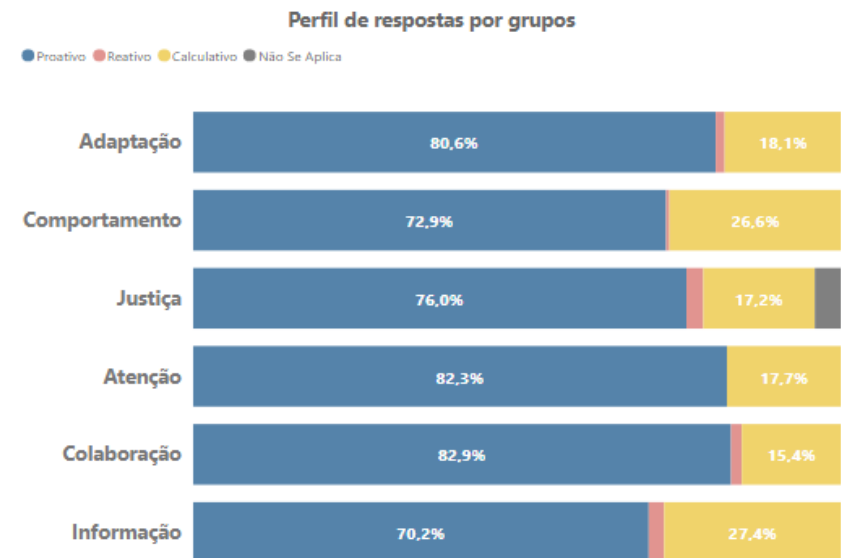
Um dos objetivos da aplicação dessa primeira pesquisa é o de estabelecer um marco inicial do nível de percepção da cultura de segurança operacional nos regulados brasileiros, e definir as primeiras estratégias de ações para a melhoria da percepção da cultura de segurança operacional.



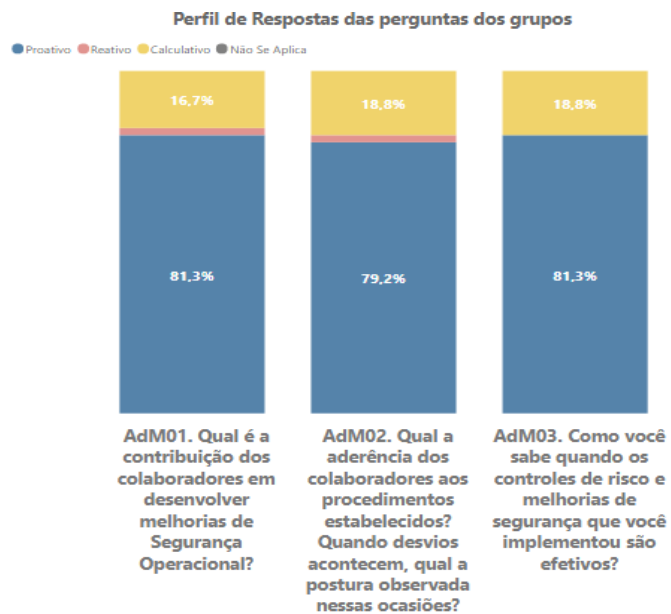
Pode-se observar no gráfico acima que os gerentes que se descreveram como co-pilotos e profissionais de operações, nessa ordem, são os que apresentam respostas com perfil mais calculativo.

Passamos a observação dos grupos de perguntas.

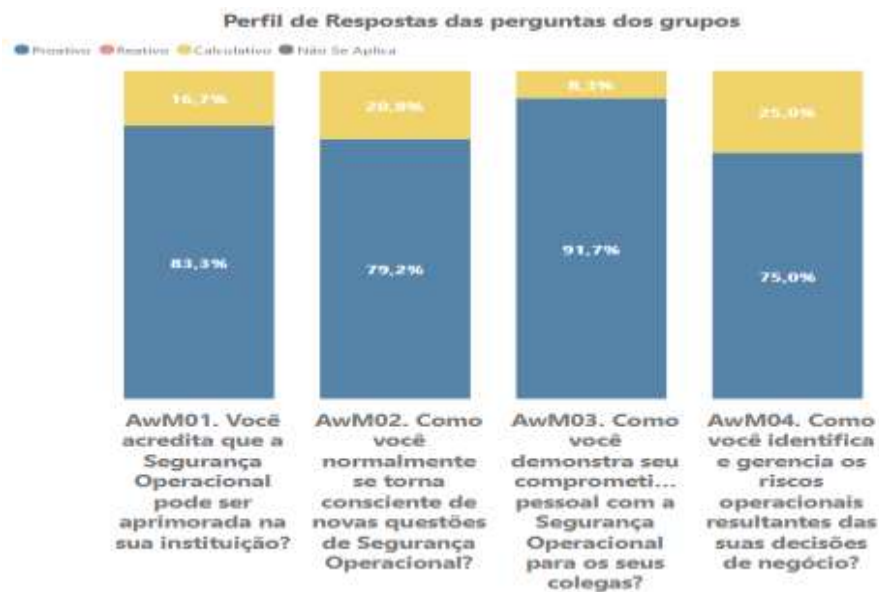
Os grupos de **Informação e Comportamento** foram os que tiveram mais respostas com perfil calculativo. Já o grupo **Justiça** foi o que teve mais respostas com o perfil reativo.



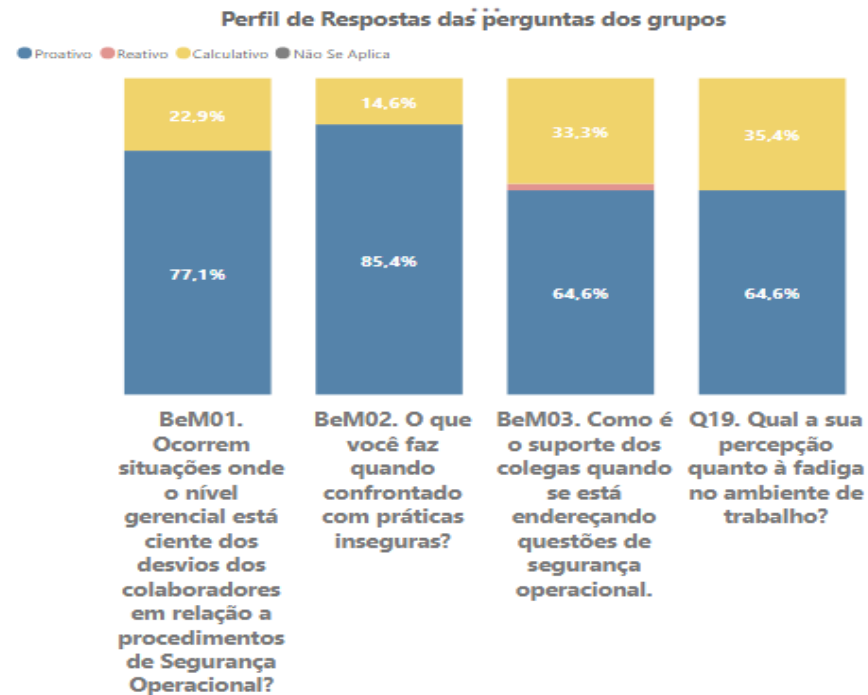
Agora perguntas em cada grupo, iniciando pelo grupo de **Adaptação**.

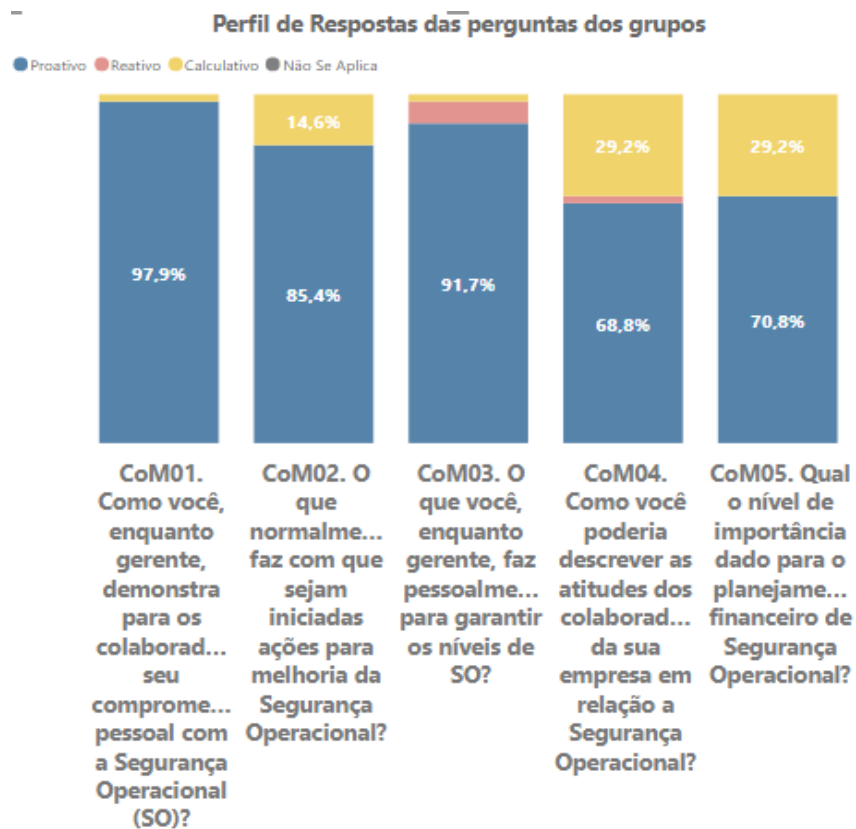


A seguir as perguntas do grupo **Atenção**.



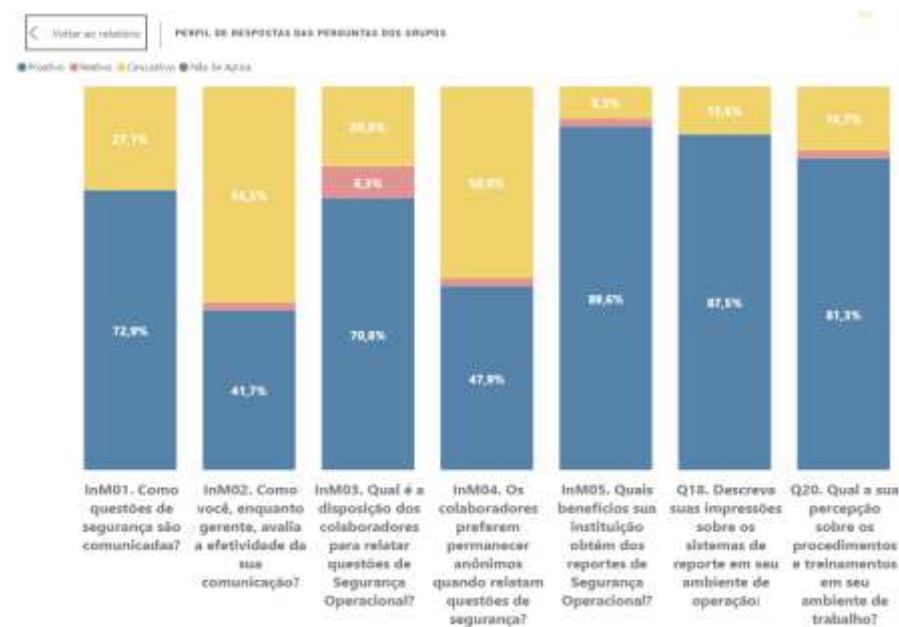
No grupo **Comportamento**, a pergunta sobre fadiga teve respostas mais calculativas.





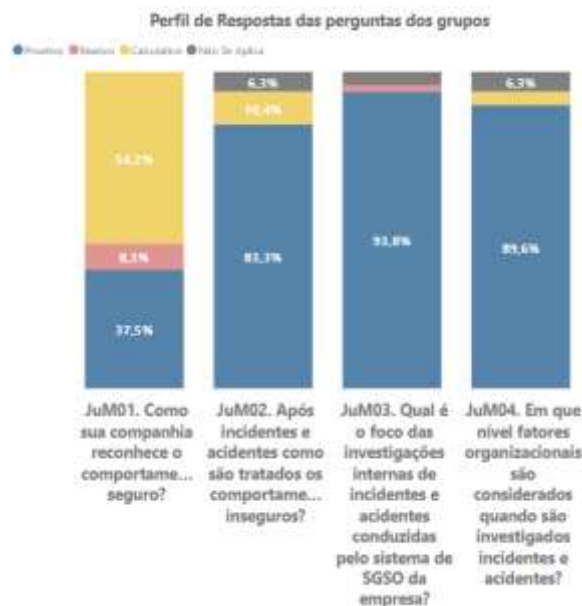
Acima é apresentado o gráfico que resume as respostas às perguntas do grupo **Colaboração**. Aqui merecem destaque as perguntas CoM04 e CoM05 que versam sobre a atitude dos colaboradores e o nível de importância dado a S.O. que apresentaram cerca 29% de respostas com perfil calculativo, índice mais elevado que as demais perguntas do mesmo grupo.

No Grupo de perguntas **Informação** as questões InM02 e InM04 tiveram respostas bem mais calculativas.

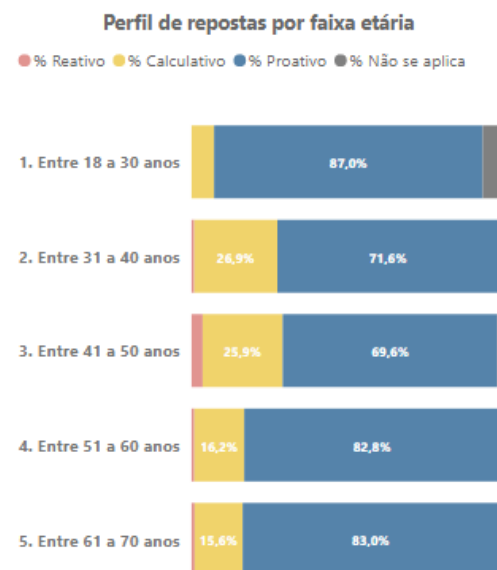
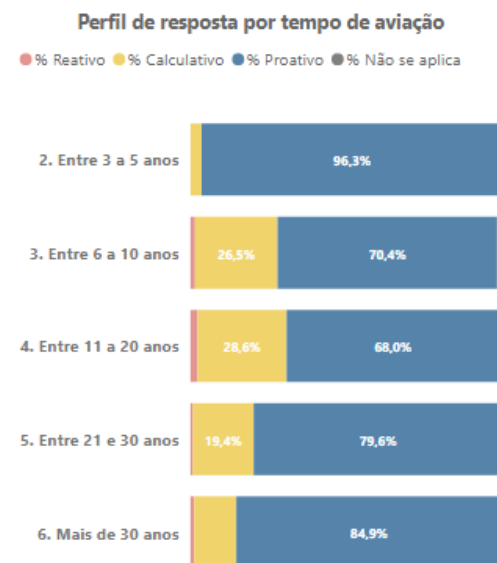




Grupo de perguntas **Justiça** a pergunta sobre reconhecimento de comportamento seguro JuW01, teve 54% de respostas calculativas demonstrando uma Oportunidade de melhoria nesses aspectos quanto a percepção de reconhecimento.

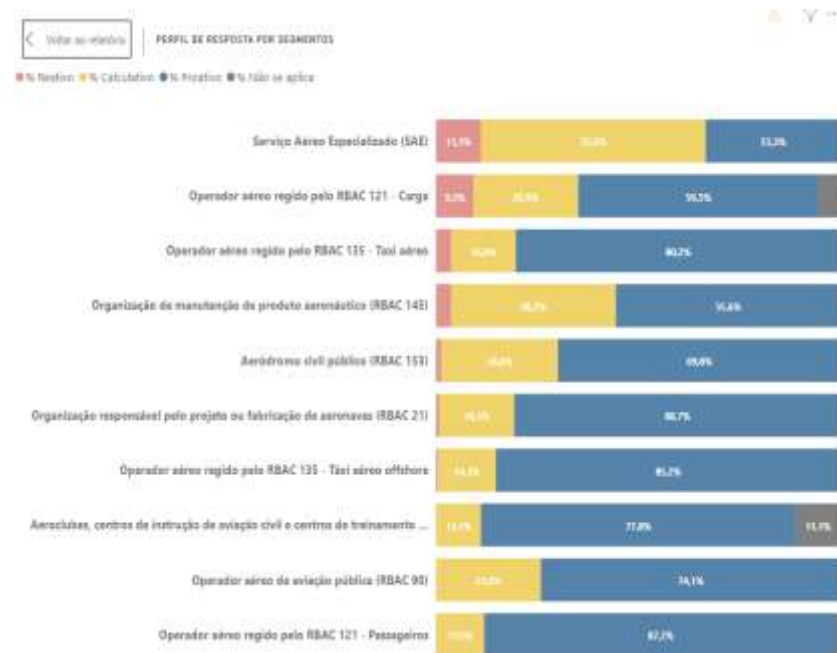


O gráfico ao lado mostra o comportamento das respostas em relação ao tempo de aviação. Pode-se perceber que profissionais com menos tempo de aviação tem respostas de padrão mais proativo.



Prosseguindo nas análises dos resultados das pesquisas no painel estão disponíveis alguns recortes dos perfis de resposta por segmento da aviação, tempo no setor e feixa etária dos profissionais.

Abaixo temos análises dos perfis das respostas por segmento de atuação. Destaque-se que os segmentos estão ordenados do maior para o menor percentual de respostas no perfil reativo.



Adicionalmente, no painel de Gerentes foi incluída uma análise comparativa entre os perfis de respostas de gerentes e colaboradores, gráficos a seguir.

Percentual de Respostas Gerentes x Colaboradores

■ % Reativo Gerente ■ % Reativo Colaborador



Percentual de Respostas Gerentes x Colaboradores

■ % Calculativo Gerente ■ % Calculativo Colaborador



Respostas Proativas e Não se aplica.

Percentual de Respostas Gerentes x Colaboradores

■ % Proativo Gerente ■ % Proativo Colaborador



Percentual de Respostas Gerentes x Colaboradores

■ % Não se aplica Gerente ■ % Não se aplica Colaborador



## Comentários Livres Fornecidos

**Nos comentários adicionais foram feitas 3 perguntas:**

Q8. Alguma consideração adicional sobre segurança operacional na sua Instituição ou consideração sobre as tratativas desse assunto pela ANAC que gostaria de realizar?

Q16. Em sua opinião, o que a sua empresa / organização deve começar a fazer, ou fazer mais, para melhorar a cultura de segurança?

Q17. E o que, na sua opinião, a sua empresa / organização deveria parar de fazer, ou fazer menos, para melhorar a cultura de segurança?

Que tiveram respectivamente 16, 31 e 25 respostas.

A título de ilustração, abaixo é apresentada a nuvem de palavras para a Q16.

Foi realizada uma leitura livre nos comentários e identificados diversos aspectos sobre as realidades vivenciadas pelos regulados, sob os seus respectivos pontos de vista. Tais contribuições evidenciaram oportunidades de melhoria para a ANAC, conforme abordado na seção seguinte.

Informações adicionais e a íntegra dos comentários fornecidos no momento da aplicação da pesquisa podem ser acessadas nas últimas 3 páginas do Painel de Análise da Pesquisa de Cultura de Segurança Operacional.



## Conclusões

Como é de conhecimento, a cultura de uma organização inclui o conjunto contínuo de valores, comportamentos e atitudes, compartilhado por cada membro nos mais diversos níveis organizacionais.

Também é sabido que organizações não conseguem controlar como as pessoas pensam e se sentem, além de ter influência limitada sobre os comportamentos de seus colaboradores.

**No entanto, o corpo gestor consegue disponibilizar sistemas e tomar ações que promovem comportamentos desejáveis e, consequentemente, uma cultura positiva. E é neste contexto que a aplicação de uma pesquisa de cultura de segurança operacional mostra-se uma ferramenta valiosa para a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria que podem ser aplicadas sob diversas óticas, levando-se em consideração as particularidades dos diferentes segmentos da aviação e das distintas regiões geográficas de nosso país, dentre outros fatores.**

De um modo geral, as respostas apresentadas com a aplicação do questionário evidenciam que **os profissionais são bem positivos em relação à avaliação de seu próprio trabalho e com sua respectiva contribuição para a cultura de segurança operacional.**

**No entanto, há que se fazer a ressalva que o profissional que responde a esse tipo de questionário pode ter um viés de autoseleção e ser um profissional mais envolvido com a pauta de Segurança Operacional e, consequentemente, ter uma visão mais positiva quanto aos aspectos de cultura de segurança operacional.**

**Também há que se considerar que 48 respondentes líderes é um número importante dentro do contexto de pesquisa, muito embora**

**a aviação civil brasileira conte com um número substancialmente maior de profissionais dessa natureza.**

No que tange às questões centrais do questionário, a pergunta com respostas mais reativas foi **“InM02. Como você, enquanto gerente, avalia a efetividade da sua comunicação?”**, seguido da pergunta sobre o sistema de reportes **“JuM01. Como sua companhia reconhece o comportamento seguro?”**.

O grupos de respostas sobre Informação e Justiça tem um número importante de respostas em perfis reativos ou calculistas e são áreas que certamente merecem atenção destacada para incrementar a cultura de segurança operacional.

**Comparando-se os perfis de respostas de gerentes e colaboradores percebe-se que os gerentes tem respostas ainda mais proativas que os colaboradores.**

**É oportuno destacar que os resultados aqui apresentados constituem uma avaliação inicial da cultura de segurança operacional dos Líderes de Equipe das organizações reguladas pela ANAC, possibilitando o entendimento dos pontos fortes e fracos desse público, bem como o acompanhamento de sua evolução ao longo do tempo. Assim, é possível, aos regulados e a ANAC, desenvolver estratégias efetivas para melhoria da cultura de segurança operacional de acordo com as necessidades de cada setor da aviação civil conforme o preconizado no Anexo 19, Safety Management, da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), no Plano Estratégico 2020-2026 e previstos também no Plano de Supervisão da Segurança Operacional 2020-2022. Com isso, dentro das estratégias para a melhoria da cultura de segurança operacional, observando os pontos fracos identificados com a aplicação desta pesquisa, recomenda-se à Agência:**

- 1. Fortalecer as iniciativas que promovam ações de melhoria da comunicação interna de segurança operacional dos regulados, sobretudo, destacando o papel central desempenhado pelos Gestores nesse processo.**
- 2. Fortalecer as iniciativas de promoção acerca dos sistemas de relatos de ocorrências de aviação civil.**
- 3. Incentivar o reconhecimento de comportamentos seguros por parte dos gestores e o compartilhamento de tais comportamentos internamente e externamente às organizações reguladas.**
- 4. Intensificar ações de promoção que levem e reforcem a mensagem junto à comunidade aeronáutica que segurança operacional é responsabilidade de todos.**

**Por fim, em complemento às análises apresentadas neste relatório, é recomendado que cada unidade organizacional da Agência avalie os resultados da pesquisa, sobretudo aqueles percebidos pelos seus servidores (por meio da aplicação do filtro apropriado no painel).**

Tal situação possibilita às UDVDs a identificação de oportunidades de melhoria e a adoção de estratégias setoriais que auxiliem no avanço da maturidade da cultura de segurança operacional do público regulado.

E, uma vez mais, há de se reforçar que os resultados aqui apresentados não esgotam as possibilidades de estudos dos dados disponibilizados com a realização da pesquisa. Adicionalmente, a utilização do painel disponível em <https://bit.ly/3BVK8Fg> permite a aplicação de diversos filtros e a realização de inúmeras análises complementares às apresentadas neste relatório.