

Making the railway system  
work better for society.

## Guia

### *Modelo de maturidade da gestão*

	<i>Elaborado por</i>	<i>Validado por</i>	<i>Aprovado por</i>
<i>Nome</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Posição</i>	Responsável de projeto	Diretor de projeto	Chefe de unidade
<i>Data</i>	06/10/2017	06/10/2017	Inserir uma data.
<i>Assinatura</i>			

#### *Historial do documento*

<i>Versão</i>	<i>Data</i>	<i>Observações</i>
0.14	19/07/2017	Incluindo observações resultantes da consulta
0.15	31/07/2017	Incluindo observações resultantes da consulta
0.16	06/10/2017	Após revisão interna
0.18	06/12/2017	Após revisão interna

*O presente documento constitui um documento de orientação juridicamente não vinculativo da Agência Ferroviária da União Europeia. Não prejudica os processos decisórios previstos na legislação aplicável da UE. Além disso, a interpretação vinculativa do direito da UE é da exclusiva competência do Tribunal de Justiça da União Europeia.*

## 1 Introdução

Na sequência da emissão de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança, as ANS asseguram que aquilo que o requerente de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança apresentou como sendo o seu sistema de gestão da segurança está efetivamente aplicado e continua a cumprir as obrigações legais. Ou seja, as ANS devem cumprir um nível de supervisão relativamente às atividades das empresas ferroviárias ou dos gestores das infraestruturas, de forma a garantir que aquilo que foi apresentado no seu requerimento de certificado de segurança único ou numa autorização de segurança reflete a realidade.

A Agência Ferroviária da União Europeia (doravante «a Agência») desenvolveu o presente Modelo de Maturidade da Gestão (MMG) para servir de apoio às ANS na avaliação do sistema de gestão da segurança (SGS) das empresas ferroviárias e dos gestores de infraestruturas durante a sua supervisão.

A aplicação do Modelo de Maturidade da Gestão também pode servir de «porta de entrada» para uma cultura de segurança numa organização, para além de apoiar as ANS, e as organizações que estas regulam, no debate sobre a melhoria dos SGS nessas mesmas organizações.

O modelo criado pela Agência serve apenas de orientação. As ANS têm o poder de decidir se recorrem ao mesmo. Se uma ANS tiver o seu próprio modelo ou outro meio para avaliar a qualidade de um SGS, poderá optar por esse método. Nada no presente documento põe em causa a validade de modelos existentes que tenham a mesma finalidade.

Qualquer empresa ferroviária ou gestor de infraestruturas também é livre de utilizar o Modelo de Maturidade da Gestão na sua própria organização e em qualquer momento que lhes seja conveniente. A documentação está disponível, sendo possível descarregá-la no sítio Web da Agência. A Agência recomenda que as empresas ferroviárias e os gestores de infraestruturas utilizem o modelo durante um período de cinco anos, com vista a levar a cabo as suas próprias avaliações, complementadas por atividades de supervisão, procedendo à análise dos resultados durante o requerimento de renovação de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança. Nesta fase servirá para salientar quaisquer fragilidades no SGS da empresa ferroviária ou do gestor de infraestruturas, permitindo-lhes gerir essas falhas antes do requerimento de um novo certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.

### 1.1 Finalidade do guia

A presente documentação de orientação oferece às ANS um modelo simples que lhes permite avaliar a funcionalidade do SGS de uma empresa ferroviária ou de um gestor de infraestruturas.

Através da utilização de vários níveis básicos, o modelo pretende categorizar o desempenho ou a funcionalidade do SGS, de forma a obter as informações que permitam avaliar, da forma mais rigorosa possível, o todo ou parte do SGS de uma organização, dependendo dos aspetos sobre os quais a ANS decide incidir a sua supervisão.

É de salientar que o modelo é aplicado durante a supervisão e que esta só pode acontecer depois de um certificado de segurança único ou uma autorização terem sido concedidos. Os diferentes níveis do modelo têm início num ponto em que a organização caiu abaixo do mínimo necessário para obter um certificado de segurança único ou uma autorização. No Nível 1, uma ANS responsável pela supervisão teria de tomar medidas para resolver a situação, implicando, em casos extremos, a suspensão de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança, ou reencaminhamento do caso para o organismo de certificação da segurança. Isto porque qualquer atividade empreendida a este nível implicaria a rejeição de um requerimento de renovação do certificado de segurança único ou da autorização de segurança.

## 1.2 A quem se destina este guia?

O presente documento destina-se a:

- *Autoridades Nacionais de Segurança, como apoio à avaliação do SGS de empresas ferroviárias e de gestores de infraestruturas ao longo do seu processo de supervisão;*
- *Autoridades Nacionais de Segurança, no momento de definição das suas estratégias e plano(s);*
- *Autoridades Nacionais de Segurança, sempre que partilhem informações entre si, sempre que empreendam atividades de supervisão conjuntas, em matéria de desempenho da segurança dentro do respetivo Estado-Membro.*
- *Autoridades Nacionais de Segurança, sempre que partilhem informações com a Agência após a receção de um requerimento de renovação ou de atualização, em que a Agência seja responsável pela emissão de um certificado de segurança único; e*
- *Empresas ferroviárias e gestores de infraestruturas, como exercício de autoavaliação ao analisarem o desempenho do seu SGS, nomeadamente antes de procederem ao envio do requerimento de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

## 1.3 Âmbito

As ANS necessitam de uma forma de avaliar a qualidade do SGS na prática, tendo como termo de comparação o que foi apresentado na fase de requerimento do certificado de segurança único ou da autorização de segurança (no caso de um gestor de infraestruturas). O Modelo de Maturidade da Gestão da Agência dá resposta a esta necessidade, mas qualquer ANS é livre de optar pelo seu próprio método de obtenção das informações de supervisão necessárias à Agência.

Não se pretende que o modelo sirva de resposta definitiva à questão da qualidade de um SGS individual, apenas que incuta algum rigor e estrutura na avaliação da situação por parte da ANS.

## 1.4 Estrutura das orientações

O presente documento faz parte do compêndio de orientações que presta apoio às empresas ferroviárias, aos gestores de infraestruturas, às autoridades nacionais de segurança e à Agência no desempenho das suas funções e na realização das suas atribuições em conformidade com a Diretiva (UE) 2016/798.

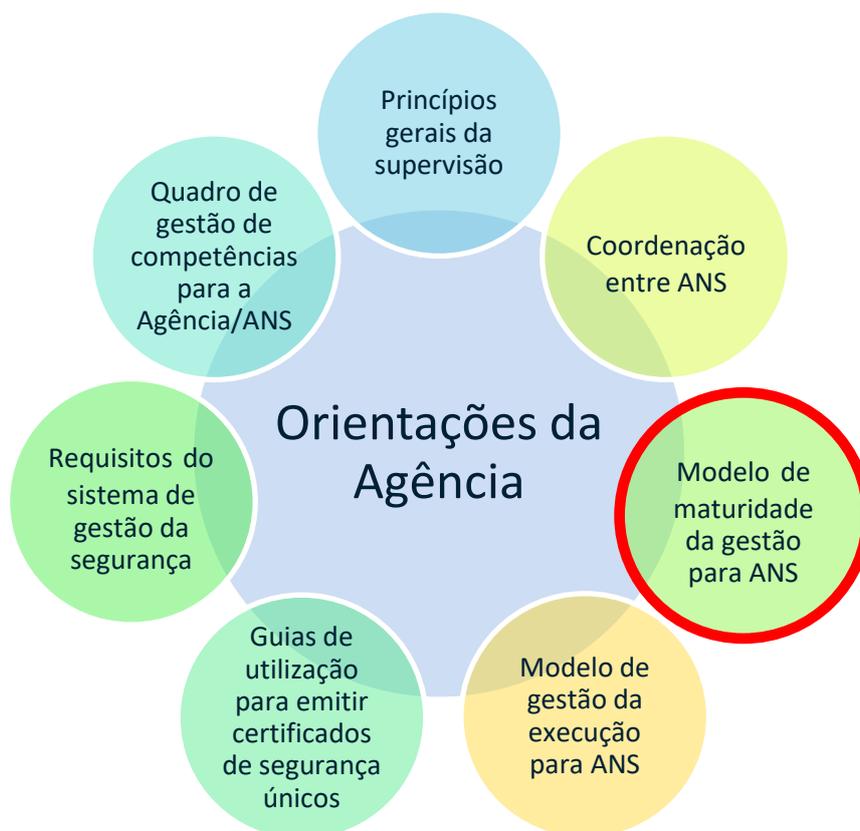


Figura 1: Compêndio de orientações da Agência

O Modelo de Maturidade da Gestão utiliza a mesma estrutura dos Anexos I e II do Regulamento delegado (UE) .../... da Comissão [MCS para SGS] para formar uma opinião sobre a qualidade do SGS de uma organização. Também satisfaz a necessidade de uma ferramenta por parte das ANS, que pode ser utilizada no cumprimento dos requisitos definidos no artigo 7.º, n.º 1, do Regulamento Delegado (UE) n.º .../... da Comissão [MCS para supervisão] para a avaliação da eficácia do SGS e, no âmbito do artigo 5.º, n.º 2, do mesmo Regulamento, para a avaliação do desempenho ao nível da gestão da segurança da empresa ferroviária ou do gestor de infraestrutura. A abordagem determinada no artigo 5.º, n.º 2, pretende criar uma forte ligação entre a avaliação e subsequente supervisão, o que resulta numa melhor troca de informações dentro das ANS e entre ANS e Agência (ou seja, entre aqueles que assumem a supervisão e aqueles que levam a cabo a avaliação). Tudo isto cria, por fim, uma maior transparência no setor ferroviário, permitindo compreender de que forma o seu desempenho ao nível da segurança informa a supervisão das ANS (por ex., dar prioridade de supervisão às áreas que representam maior risco de segurança).

Cada secção do modelo inclui uma parte sobre o seu objetivo e, em alguns casos, algumas notas introdutórias com esclarecimentos adicionais. São indicados 5 níveis para cada secção: Básico – Nível 1, Cumprimento - Nível 2, Consistente - Nível 3, Antecipação - Nível 4 e Excelente - Nível 5. Cada um destes níveis inclui um texto que explica como é o desempenho a este nível, tendo em conta os critérios de avaliação. O utilizador terá de avaliar os dados obtidos através de entrevistas, análise de documentos, etc., e decidir qual o nível correspondente. A partir do Nível 2, o texto indica que o desempenho tem de ser avaliado em comparação com o nível precedente e o nível seguinte. Ou seja, o Nível 4 inclui os elementos do Nível 3 mais os elementos extra do Nível 4. Isto porque é apenas a partir do Nível 2 que se considera que o desempenho se encontra em conformidade com a legislação.

Com vista a gerar níveis de acordo com cada critério e obter uma representação dos resultados em forma de gráfico, o utilizador terá de preencher a folha de cálculo que acompanha o modelo. A inserção dos números

na folha de cálculo 1 produz automaticamente o gráfico de radar/diagrama de teia de aranha no gráfico 1. Quando concluído, o gráfico resultante pode ser colado no relatório da empresa ferroviária/do gestor da infraestrutura.

O Anexo inclui um quadro que permite a configuração dos níveis através do sistema de semáforos. Este quadro, quando concluído, pode também ser colado no relatório final da empresa ferroviária/do gestor da infraestrutura. Cabe à ANS (ou empresa ferroviária/gestor de infraestrutura) em questão optar pelo uso de um deles ou de ambos os métodos de representação dos dados obtidos.

## 1.5 Quatro aspetos a ter em conta antes de utilizar o modelo

Existem quatro aspetos que deve ter em conta ao utilizar um modelo deste tipo:

- 1) Trata-se de um instantâneo da parte do SGS que está a ser examinada.
- 2) O nível numérico é menos importante do que o que a avaliação diz sobre a eficácia do SGS.
- 3) Uma vez que os resultados das auditorias/inspeções às diferentes partes de um SGS podem variar, *as conclusões podem ser utilizadas como indicadores na avaliação da capacidade global de uma empresa ferroviária ou de um gestor de infraestrutura, em termos de média de desempenho*. Quando o modelo é aplicado por pessoal devidamente formado, proporciona uma imagem do desempenho de um SGS individual, que permite criar um objetivo específico de melhoria para as áreas com desempenho inferior. A nível nacional, também poderá proporcionar à ANS uma visão global de onde devem ser aplicados mais recursos para a melhoria da segurança, uma vez que pode revelar, por exemplo, uma falha sistemática em todo o setor ferroviário relativamente a uma área específica de gestão da segurança. Por exemplo, se todos os resultados da empresa ferroviária indicarem um nível baixo na avaliação do risco, tal pode ser um dado fulcral para o desenvolvimento da estratégia de supervisão da ANS.
- 4) É essencial que tanto a ANS como a organização sob avaliação sejam transparentes quanto à extensão e ao nível da intervenção quando estabelecerem o âmbito de avaliação que o modelo terá em conta. Trata-se de algo de extrema importância, uma vez que irá refletir o nível de confiança que se pode depositar nas avaliações efetuadas pela ANS.

## Conteúdos

1	Introdução .....	2
1.1	Finalidade do guia.....	2
1.2	A quem se destina este guia?.....	3
1.3	Âmbito .....	3
1.4	Estrutura das orientações.....	3
1.5	Quatro aspetos a ter em conta antes de utilizar o modelo.....	5
2	Modelo de Maturidade da Gestão e controlo do risco .....	8
2.1	Para uma ANS, qual é o nível mínimo aceitável neste modelo? .....	8
2.2	Aplicação do modelo por parte de autoridades nacionais de segurança com diferentes competências jurídicas.....	8
2.3	Relatórios.....	8
2.4	Pré-requisitos para utilizar o modelo .....	9
2.5	Como utilizar o modelo .....	9
3	Níveis do Modelo.....	13
3.1	Definição dos níveis de desempenho .....	13
3.2	Apresentar os resultados no modelo .....	14
4	Modelo de Maturidade da Gestão .....	18
4.1	C - Contexto da organização.....	18
4.1.1	<b>C1 - Contexto da organização</b> .....	18
4.2	L - Liderança.....	20
4.2.1	<b>L1 - Liderança e compromisso</b> .....	20
4.2.2	<b>L2 - Política de segurança</b> .....	23
4.2.3	<b>L3 - Funções organizacionais, responsabilidades, responsabilizações e níveis de autoridade</b> 24	
4.2.4	<b>L4 - Consulta do pessoal e de terceiros</b> .....	26
4.3	PL - Planeamento.....	28
4.3.1	<b>PL 1 - Avaliação do risco/Planeamento da mudança</b> .....	28
4.3.2	<b>PL2 - Objetivos e planeamento da segurança</b> .....	30
4.4	A - Apoio .....	32
4.4.1	<b>A1 - Recursos</b> .....	32
4.4.2	<b>A2 - Competências</b> .....	33
4.4.3	<b>A3 - Consciencialização</b> .....	35
4.4.4	<b>A4 - Informação e comunicação</b> .....	36
4.4.5	<b>A5 - Informações documentadas</b> .....	37
4.5	OP - Operações .....	41
4.5.1	<b>OP1 – Planeamento e controlo operacional</b> .....	41

4.5.2	<b>OP2 - Gestão de ativos</b> .....	43
4.5.3	<b>OP3 - Contratantes, parceiros e fornecedores (acordos de interface)</b> .....	45
4.5.4	<b>OP4 – Gestão da mudança</b> .....	47
4.5.5	<b>OP5 - Gestão de situações de emergência</b> .....	49
4.6	<b>AD - Avaliação do desempenho</b> .....	51
4.6.1	<b>AD1 – Monitorização</b> .....	51
4.6.2	<b>AD2 - Auditoria interna</b> .....	53
4.6.3	<b>AD3 - Revisão administrativa</b> .....	54
4.7	<b>M - Melhoria</b> .....	56
4.7.1	<b>M1 - Lições retiradas de acidentes e incidentes</b> .....	56
4.7.2	<b>M2 - Melhoria contínua</b> .....	57
	<b>Anexo - Guia sobre os níveis</b> .....	60

## 2 Modelo de Maturidade da Gestão e controlo do risco

A avaliação do SGS funciona como referência na avaliação da capacidade de uma organização para controlar os riscos inerentes às suas operações ferroviárias. Se o SGS funcionar corretamente, poderá ser assumido que os riscos inerentes às operações da organização estão a ser bem controlados. Se o SGS da organização possuir áreas com fragilidades, tal é indicativo de que os riscos nessas áreas não estão a ser controlados de forma adequada e, conseqüentemente, é provável que aí haja uma maior possibilidade de se gerarem condições que levem a acidentes ou incidentes, em comparação com outras áreas em que o SGS atue adequadamente. Por conseguinte, quanto maior for a pontuação resultante do MMG, melhor é o controlo do risco.

### 2.1 Para uma ANS, qual é o nível mínimo aceitável neste modelo?

Analisando o modelo abaixo, pode considerar-se que quando uma organização atinge o Nível 3 já possui um desempenho que garante que o SGS proporciona um nível adequado de gestão e controlo do risco. Trata-se, obviamente, de um nível que está acima daquele que garante a conformidade mínima com a legislação (Nível 2). A justificação é simples. Quando se está ao nível da conformidade mínima com a legislação, existe um risco constante de se derrapar e passar para o Nível 1, abaixo desse. Como é óbvio, quando se está no Nível 3, o inferior será o Nível 2, o que proporciona uma certa proteção contra um nível de desempenho inaceitável. No entanto, seria contraproduzitivo se as organizações estabelecessem como meta apenas o Nível 3. O objetivo do modelo é apoiar a ANS no debate, com uma empresa ferroviária ou um gestor de infraestrutura, sobre as áreas de maior fragilidade do seu SGS e a forma como poderão **melhorar**. Obviamente, do ponto de vista de uma ANS - uma vez que devem focar os seus esforços nas áreas de maior risco - se o desempenho de uma empresa ferroviária ou de um gestor de infraestrutura for considerado como o mais elevado do modelo, a mesma poderá decidir reduzir o nível de supervisão dessa organização durante um período comparado com o de uma empresa ferroviária ou de um gestor de infraestrutura com um desempenho referente aos níveis mais baixos e que precisa de melhorar. Isto poderá servir de incentivo às empresas ferroviárias e aos gestores de infraestruturas para que procurem melhorar o seu SGS, de forma a atingirem os níveis mais elevados. É também de salientar que, de acordo com a experiência de algumas ANS que utilizam esses modelos, o uso dos diferentes níveis cria uma competição entre as empresas ferroviárias, nomeadamente na ambição de se tornarem líderes ao nível da gestão da segurança. Isto também poderá ter implicações na sua capacidade de conseguir novos contratos no futuro, dependendo das oportunidades de negócio disponíveis em cada Estado-Membro.

### 2.2 Aplicação do modelo por parte de autoridades nacionais de segurança com diferentes competências jurídicas

O atual modelo surge como apoio à ANS na avaliação da capacidade do SGS de empresas ferroviárias e de gestores de infraestruturas, nos termos da Diretiva «Segurança Ferroviária» e dos Regulamentos associados. No entanto, é também de salientar que, para além de respeitarem essa regulamentação, as ANS também se regem pela respetiva legislação nacional. Isso significa que, por exemplo, algumas ANS têm como responsabilidade garantir que as questões de saúde ocupacional são devidamente resolvidas pelas empresas ferroviárias e pelos gestores de infraestruturas dentro do seu Estado-Membro e outras não. Por conseguinte, o modelo abaixo não abrange as questões de saúde ocupacional nas instruções. Contudo, se uma ANS decidir aplicar o modelo a questões de segurança e saúde ocupacional, os princípios básicos aí referidos poderão ser facilmente aplicados a esses elementos.

### 2.3 Relatórios

Sempre que uma avaliação for concluída, poderá ser elaborado um relatório com o resumo dos resultados encontrados. O relatório deve constatar os dados que levaram à determinação de um nível específico. Os

resultados podem ser apresentados como um gráfico de radar/diagrama de teia de aranha ou um quadro com método do semáforo. O objetivo do relatório é identificar os pontos fortes e fracos, que servirão de base a um debate com a organização sobre quais as áreas a melhorar durante a vigência do certificado de segurança único ou da autorização de segurança. Na elaboração do relatório, deve-se indicar logo o grau de avaliação efetuada para que seja claramente entendido que a ANS analisou os dispositivos do SGS de uma área específica tendo como termo de comparação um determinado nível.

## 2.4 Pré-requisitos para utilizar o modelo

Os colaboradores da ANS que utilizem o modelo têm de possuir conhecimentos sólidos sobre o mesmo. A utilização do modelo por parte dos colaboradores da ANS implica que estes compreendem as várias partes do SGS conforme estipulado nos Anexos I e II dos MCS sobre Sistemas de Gestão da Segurança, bem como o próprio modelo. Os colaboradores têm de possuir competências ao nível de técnicas de entrevista e inspeção, e ser capazes de obter um leque variado de informações a partir de várias fontes, filtrando cada uma de acordo com a respetiva secção do SGS. Na prática, recomenda-se que a análise dos documentos aconteça antes das entrevistas no local. O MMG foi concebido para ser utilizado apenas por um profissional competente. No entanto, devido às dificuldades logísticas impostas pela exigência de várias entrevistas e para garantir o rigor dos dados obtidos, é boa prática recorrer a vários profissionais habilitados, que se irão apoiar mutuamente durante a atividade de supervisão.

## 2.5 Como utilizar o modelo

O modelo MMG não substitui a análise e decisão da pessoa que leva a cabo a supervisão. É antes um apoio na tomada dessa decisão, permitindo uma análise mais focada, com uma forte interligação com os dados em que se baseia e com os elementos de um SGS. Por conseguinte, ajudará os responsáveis pela supervisão a apresentar as suas conclusões às empresas e aos gestores de infraestruturas, ajudando estes a compreender o que levou a esses resultados. Por exemplo, se as entrevistas, a análise dos documentos e o trabalho em campo revelarem que uma organização não possui um sistema de gestão documental sólido, a ANS responsável pela supervisão poderá considerar que se trata de uma falha do SGS, e os dados que o comprovam podem ser debatidos com a organização, para se determinarem medidas corretivas. A ANS também pode utilizar as falhas no sistema de gestão documental de uma organização para salientar problemas de autoria e monitorização internas, uma vez que deveriam ter detetado esses problemas.

Os diferentes cabeçalhos do modelo correspondem a diferentes partes do SGS, conforme definido nos Anexos I e II dos MCS sobre Requisitos do Sistema de Gestão da Segurança. Isto significa que existe uma ligação direta entre este modelo, conforme utilizado na supervisão, e a avaliação levada a cabo pela ANS ou pela Agência (no papel de organismo de certificação da segurança), que é necessária para que um certificado de segurança único ou uma autorização de segurança sejam concedidos. Tal também significa que uma utilização cuidada e planeada deste modelo por uma ANS pode cumprir a função de verificar que a organização, à qual foi concedido um certificado de segurança único ou uma autorização de segurança, possui um SGS que cumpre o que constava no pedido de vigência do certificado de segurança único ou da autorização de segurança. Por conseguinte, os resultados do modelo MMG são informações importantes para a organização e para o organismo de certificação da segurança, uma vez que terão relevância nos pedidos de renovação de certificados de segurança únicos ou de autorizações de segurança. É também de salientar que os elementos individuais do SGS, conforme estabelecidos no modelo, estão todos associados, constituindo um todo unificado. Tal significa que a ANS, ao considerar os resultados globais, poderá ter em conta o desempenho do SGS em função dos elementos individuais, mas também ter em consideração o que isso representa para o desempenho global.

Uma ANS pode utilizar o MMG imediatamente após a concessão de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança, para obter uma imagem provisória do desempenho de um sistema de gestão

da segurança no início do período de vigência do certificado de segurança único ou da autorização de segurança. As informações obtidas nesta fase podem depois formar a base de uma supervisão planeada para o restante período do certificado de segurança único ou da autorização de segurança. Esta abordagem pode ser adequada a uma organização que já tenha obtido anteriormente um CSU/AS e, por isso, já possui um registo do funcionamento do seu SGS. Relativamente a organizações novas no mercado, sem qualquer experiência prévia com SGS, uma supervisão imediata com base no MMG poderá não produzir mais informações do que aquelas obtidas na fase de avaliação, uma vez que o SGS é novo e ainda não foi testado. Em alternativa, após a concessão de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança, a entidade responsável pela supervisão que recorra às informações recebidas da parte da entidade responsável pela avaliação relativamente a áreas de interesse para a supervisão, poderá planear a utilização do MMG durante a vigência do certificado de segurança único ou da autorização de segurança, tendo em conta que será necessário testar na prática o SGS da organização durante um determinado período de tempo.

Recomenda-se que a ANS utilize os resultados do MMG como dados que complementam a sua estratégia de supervisão (e, por conseguinte, os seus planos de supervisão). Na prática, isto poderá significar que as organizações ou partes das organizações que obtenham níveis elevados nos MMG serão submetidas a uma supervisão menor do que aquelas que obtenham níveis globais ou parciais mais modestos. No entanto, apesar de esta abordagem representar um uso legítimo das informações obtidas para atribuir níveis de prioridade ao risco, devem ser sempre comparadas ao risco relativo de toda a operação. Por exemplo, uma empresa de transporte de mercadorias que se especialize no transporte de mercadorias perigosas, poderá obter níveis de 4 e 5 no MMG e, por conseguinte, o seu SGS poderá ser considerado como sistema maduro, sendo, no entanto, recomendado que seja feita uma supervisão rigorosa do mesmo por causa da natureza dos riscos associados à atividade.

Quando se atribui um nível a um elemento com base nos dados disponíveis, é provável que a atividade de supervisão identifique lados positivos e negativos. Será então necessário decidir se o nível a atribuir deve ser um superior ou inferior. Obviamente, a decisão basear-se-á nos dados recolhidos. Se tender para um nível mais elevado, tal deve refletir-se na decisão tomada. No caso de os dados serem ambíguos, a pessoa que leva a cabo a supervisão deve procurar obter mais dados durante atividades de supervisão específicas e/ou futuras (p. ex., verificações na prática/inspeções para uma tomada de decisão mais rigorosa) ou então deverá ser utilizado um nível mais baixo, uma vez que não existem dados suficientes que comprovem um mais elevado. Durante a reunião de conclusão com a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura, pode sempre referir-se a dificuldade da tomada de decisão para que a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura possa ter a oportunidade de fornecer dados adicionais. No entanto, recomenda-se cautela nesta abordagem, devendo ser uma medida de exceção e não a norma, uma vez que a solicitação de novos dados pode levar a que a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura tente proceder à resolução de determinadas questões já nesta fase, em vez de as abordar no âmbito do plano de ação subsequente à atividade de supervisão.

A questão sobre o volume de dados necessários a uma decisão rigorosa é difícil de responder. Os dados resultam, na maioria das vezes, de entrevistas, dados documentais, observações no terreno e dos resultados de investigações a incidentes/acidentes em determinados períodos, datas e locais. A decisão deve basear-se nos dados recolhidos. Assim, caso a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura conteste que os dados recolhidos não são representativos, o resultado não será alterado, já que foram esses os dados apurados. O facto de se encontrar uma situação que a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura não reconhece é, por si só, indicativo de que existem falhas no funcionamento do SGS. O facto de a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura o contestar é também um sinal de que nem tudo está como devia. Se, durante a avaliação, vários dados indicarem que uma determinada área está a ser bem gerida, então será legítimo parar de procurar mais dados nessa altura. Se, pelo contrário, os dados não fornecerem esta garantia e não for possível determinar a razão para tal, será necessário procurar mais dados. Não é necessário analisar todos os processos e procedimentos, desde o nível mais elevado às instruções mais detalhadas, para se determinar se um sistema funciona de forma eficaz. Será necessário obter informações suficientes através da análise de documentos e de entrevistas para que a conclusão se baseie num nível razoável de certeza de que tudo

reflete a realidade. . Recorde-se que, em última análise, um relatório baseado no MMG é um relatório elaborado por uma pessoa competente que utiliza o modelo como apoio ao seu juízo profissional e, como se baseia numa amostra de documentos, entrevistas e outras informações, é pouco provável que represente um retrato absoluto do desempenho de uma organização, uma vez que isso exigiria uma análise de cada informação relacionada com a organização e entrevistas a todas as pessoas e organizações que trabalham com a mesma.

De um modo geral, o que se pretende é comprovar que a área a analisar é: a) gerida de forma segura, b) que esta gestão é coerente e associada à forma como o SGS deve funcionar, de acordo com a aplicação original do certificado de segurança único ou da autorização de segurança, e c) que a organização está a par do que se passa. Se a) existir sem b) ou c), então poderá dizer-se que a segurança está entregue à sorte e não a um plano coerente, o que significa que o SGS é inadequado.

É de extrema importância, ao apresentar os resultados à organização sob avaliação, esclarecer quanto ao nível da avaliação levado a cabo. O relatório deve fazer referência aos dados recolhidos e às pessoas entrevistadas. Sempre que haja comprovativos de falhas nos dados, os mesmos devem ser apensos ao relatório.

Se o modelo for utilizado para avaliar áreas específicas do SGS, então as áreas que não são avaliadas devem ser claramente identificadas no âmbito do estudo, não lhes devendo ser atribuído um nível no relatório final, salvo quando surgirem dados suficientes sobre as áreas abrangidas pelo estudo para se tomar uma posição. Por exemplo, se, durante um estudo sobre a gestão de ativos, se verificar que o sistema de gestão é pouco eficaz. Neste caso, seria legítimo atribuir um nível a esta área, apesar de não ser o foco principal da auditoria com base no modelo.

A pessoa ou pessoas responsáveis por conduzir a supervisão devem levar a cabo o máximo de entrevistas/análises documentais/trabalhos em campo possíveis, até que se sintam confiantes de que possuem uma visão suficientemente realista da situação. Não é preciso ter a visão completa, apenas dados suficientes que justifiquem o ponto em que a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura se insere no modelo. No que toca a empresas ferroviárias/gestores de infraestruturas de menor dimensão, poderá ser suficiente entrevistar os cargos superiores para se conseguir estabelecer o patamar em que se encontra a organização em termos de liderança, por exemplo. Relativamente a empresas ferroviárias/gestores de infraestruturas de maior dimensão, com diferentes instalações e uma estrutura de gestão multifacetada, torna-se mais difícil obter essa visão, sendo necessário tomar decisões sobre quem entrevistar ao nível dos cargos superiores. Nestas circunstâncias, a abordagem ideal será assumir uma secção vertical da organização, provavelmente anualmente, para analisar diferentes áreas de cada vez e entrevistar um número adequado de pessoas em cada nível de gestão, de forma a obter uma perspetiva abrangente do tema.

Para organizações de maior dimensão e mais complexas, seria apropriado utilizar o modelo para se obter uma visão global da forma como a organização é gerida, analisando, por exemplo, documentação de nível superior e entrevistando gestores de topo, antes de utilizar o modelo para analisar aspetos discretos da sua atividade como, por exemplo, manutenção de veículos em várias instalações. Nos casos em que uma organização bem gerida possui um bom SGS, deverá ser possível ver se essa perspetiva/documentação de topo se reflete da mesma forma em cada um dos centros de manutenção. Isto não significa que não possam existir diferenças entre os centros, apenas que a estrutura geral e os respetivos elementos-chave são os mesmos e que são operados da mesma forma. Da mesma forma, no que diz respeito a organizações com mau desempenho, é de esperar que existam diferentes perspetivas entre a equipa de gestão de topo sobre a forma como a organização é gerida ao nível dos centros de manutenção e ao nível dos próprios centros, bem como diferenças significativas entre os centros, o que poderá resultar num risco de segurança. Por exemplo, no caso de diferenças na periodicidade das inspeções para veículos semelhantes sem qualquer explicação para que tal aconteça, apesar de a gestão de topo apenas considerar uma única estrutura de manutenção.

O sistema de numeração do modelo existe para ajudar na categorização do nível de maturidade da gestão. A obtenção de uma determinada pontuação não pode ser considerada como um fim em si mesmo. Ao apresentar os resultados a uma empresa ferroviária/um gestor de infraestrutura, é muito importante referir este aspeto e salientar que os resultados provêm da decisão da pessoa responsável pela supervisão tendo por base os dados obtidos numa determinada altura e local.

É de esperar alguma oposição por parte das empresas ferroviárias/dos gestores de infraestruturas através da contestação do «nível», sendo nesse caso importante salientar que se trata da perspetiva da ANS com base nos dados observados ou ouvidos e que os mesmos estão no direito de ter uma perspetiva diferente com base no seu próprio conhecimento da organização. Se a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura tentar resolver o problema ao fornecer mais dados, uma decisão terá de ser tomada sobre a sua aceitação, conforme referido acima, e sobre a pertinência de alterar os resultados em conformidade ou apenas referir que os resultados refletem a situação constatada numa determinada altura. Quaisquer dados fornecidos após a atividade de supervisão, e que tragam uma visão mais positiva, normalmente devem ser considerados como parte dos dados que dão origem ao plano de ação acordado entre a organização e a ANS.

Na reunião de conclusão deverá ser salientado que o exercício realizado serve para ajudar a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura a melhorar o seu SGS. Deverão ser identificados pontos de ação para resolver quaisquer deficiências no cumprimento dos requisitos legais, ou seja, no nível 1, sendo identificados pontos de melhoria para os níveis 2 e superiores. Os mesmos devem ser acordados com a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura, tendo a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura de assumir a elaboração de um plano de ação com base num prazo que aborde detalhes, como quem será responsável pelo quê e em que altura se deverão verificar as alterações, para que a ANS possa acompanhar o processo conforme apropriado.

O modelo serve para ajudar na execução da supervisão, não é um substituto da decisão profissional. Não tem como objetivo dar uma resposta exata sobre aquilo que é descoberto durante a supervisão, nem é indicativo daquilo que deve ser feito. A decisão sobre as medidas de execução aplicadas, subsequentes à supervisão com base no modelo, cabe à ANS no âmbito dos seus poderes legais, mas depende claramente dos dados obtidos durante a auditoria MMG. Com vista a ajudar a ANS a determinar a melhor medida de execução a aplicar, a Agência criou um Guia do Modelo de Gestão da Execução.

O modelo também pode ser utilizado para analisar os resultados de investigações de acidentes ou de relatórios de auditorias da empresa. Nesses casos, os resultados do relatório devem ser analisados para se ver o que diz sobre o SGS. Logo que os critérios relevantes sejam identificados, poderá chegar-se a uma conclusão, com recurso ao modelo, sobre a maturidade da organização tendo em conta os resultados apresentados na auditoria ou no relatório de investigação de acidentes. Um relatório, por si só, poderá não ser suficiente para se compreender bem as capacidades de gestão de segurança de uma organização. No entanto, se for executado anualmente ou a cada dois anos, para se poder analisar vários relatórios em conjunto, poderá tornar-se numa ferramenta importante para identificar áreas do SGS da organização em que existem falhas recorrentes.

### 3 Níveis do Modelo

A estrutura utiliza uma escala de 1-5, em que 1 representa um fraco desempenho do sistema de gestão e 5 representa um desempenho de gestão excelente.

#### 3.1 Definição dos níveis de desempenho

##### Nível 1 – Básico

Neste nível, a organização sob avaliação possui um Sistema de Gestão da Segurança, mas é evidente que existem falhas que colocam o nível de desempenho abaixo daquele que é necessário para se conceder um certificado de segurança único ou uma autorização de segurança. Existem procedimentos e instruções para gerir as atividades de segurança, mas, durante a supervisão, constata-se problemas graves relativamente à sua coerência como um todo. Os riscos individuais são controlados, mas o processo global responsável pela sua gestão é frágil. Na prática, a organização funciona de uma forma que revela grandes inconsistências relativamente àquilo que está descrito no SGS. A política, os procedimentos e instruções parecem ser aplicados de formas que não correspondem ao descrito no SGS e, por isso, os riscos das operações executadas pela organização ou pelos seus contratantes podem não estar a ser controlados de forma adequada. Neste nível, a ANS deve ponderar aplicar medidas para que a organização volte a cumprir os requisitos legais (ver *guia da Agência sobre o Modelo de Gestão da Execução* para mais informações sobre a melhor forma de aplicar este processo).

##### Nível 2 – Cumprimento

Neste nível, a organização possui um desempenho que cumpre o mínimo exigido a nível legal, ou seja, o SGS está a um nível que é suficiente para se conceder um certificado de segurança único ou uma autorização de segurança na fase de avaliação. Existe um sistema de gestão da segurança por escrito que está a ser utilizado para controlar os riscos de segurança. No entanto, não existe estrutura nem coordenação. O sistema é coerente no seu todo, mas existem falhas e algumas inconsistências na abordagem em diferentes áreas. A organização está a cumprir substancialmente as suas responsabilidades de segurança, embora a um mínimo. Não é preciso muito para surgir um problema e retroceder para o Nível 1, uma vez que a falta de integração entre procedimentos e gestão do risco pode tornar-se num problema significativo, em caso de riscos técnicos, operacionais e organizacionais. Algumas áreas da atividade possuem um desempenho superior ao nível da gestão da segurança do que outras. Os riscos são mais controlados pelas ações das pessoas que trabalham para a organização do que pela forma como o SGS foi concebido. A abordagem de «apagar fogos» relativamente à gestão do risco é a norma para a empresa, o que faz que esta responda de forma reativa aos acidentes ou incidentes, em vez de aplicar medidas de prevenção de forma proativa.

##### Nível 3 - Consistente

O SGS evoluiu para uma abordagem sistemática e consistente relativamente à gestão do risco. Todos os elementos estão presentes e funcionam, e todos os aspetos da segurança são tidos em consideração. É dada alguma atenção à melhoria da cultura de segurança no seio da organização através do desenvolvimento de uma estratégia de melhoria da cultura de segurança. Apesar de o desempenho da organização ser consistente, a mesma não antecipa os riscos nem a sua cultura é suficientemente desenvolvida para autossustentar o processo de gestão do risco. A abordagem de «apagar fogos» deu lugar a uma abordagem mais aprofundada à gestão do risco, mas bastará pouco (p. ex., incapacidade de gerir processos essenciais ou os procedimentos ao longo do tempo) para que a organização retroceda para um modo de apenas cumprimento mínimo.

##### Nível 4 - Antecipação

O mesmo que o Nível 3, acrescido do facto de o SGS gerir sempre o risco de forma proativa. Neste caso, a organização monitoriza precursores do risco e aplica medidas antecipadamente sempre que for possível para

prevenir o aparecimento de incidentes perigosos. A organização está empenhada em desenvolver uma cultura de segurança e a equipa está comprometida em gerir a segurança na sua atividade de forma coerente e prospetiva. Neste nível, a gestão de topo da organização exhibe liderança e os seus subordinados acreditam e respeitam a abordagem da gestão. Aposta-se fortemente em análises periódicas do desempenho e em perceber a natureza dos riscos que a organização enfrenta e aquilo que é possível fazer para os evitar.

#### **Nível 5 - Excelência**

O mesmo que o Nível 4, acrescido do facto de o texto referente ao sistema de gestão ser elaborado de forma a permitir uma melhoria contínua. A organização procura ativamente novas formas de melhorar a segurança e desenvolver de forma positiva a sua cultura de segurança, recorrendo a informações tanto do setor ferroviário como fora dele. A organização compara o seu próprio desempenho com o de outras do setor ferroviário, bem como de outros setores. Existem dados que comprovam que a organização está consciente dos problemas que enfrenta ou que pode vir a ter no futuro e que está a tentar resolvê-los através do SGS. Neste nível, a organização tem confiança na sua capacidade de gestão dos riscos que enfrenta e, ao olhar para fora, procura formar aqueles com quem interage e também aprender com outras áreas, incorporando na sua atividade o que daí resultar. A segurança é parte integrante da atividade da organização.

### **3.2 Apresentar os resultados no modelo**

Os resultados do modelo podem ser apresentados como gráfico de radar (inserir aqui ligação para calculadora da folha de cálculo do Excel) ou como quadro com método do semáforo, conforme apresentado nos exemplos, na Figura 2 e no Quadro 1 abaixo. Ambos traçam os requisitos de SGS do Regulamento delegado (UE) .../... da Comissão [MCS para SGS] em comparação com os 5 níveis de desempenho, inserindo o nível relevante de desempenho para se obter uma imagem visual do desempenho de segurança da organização.

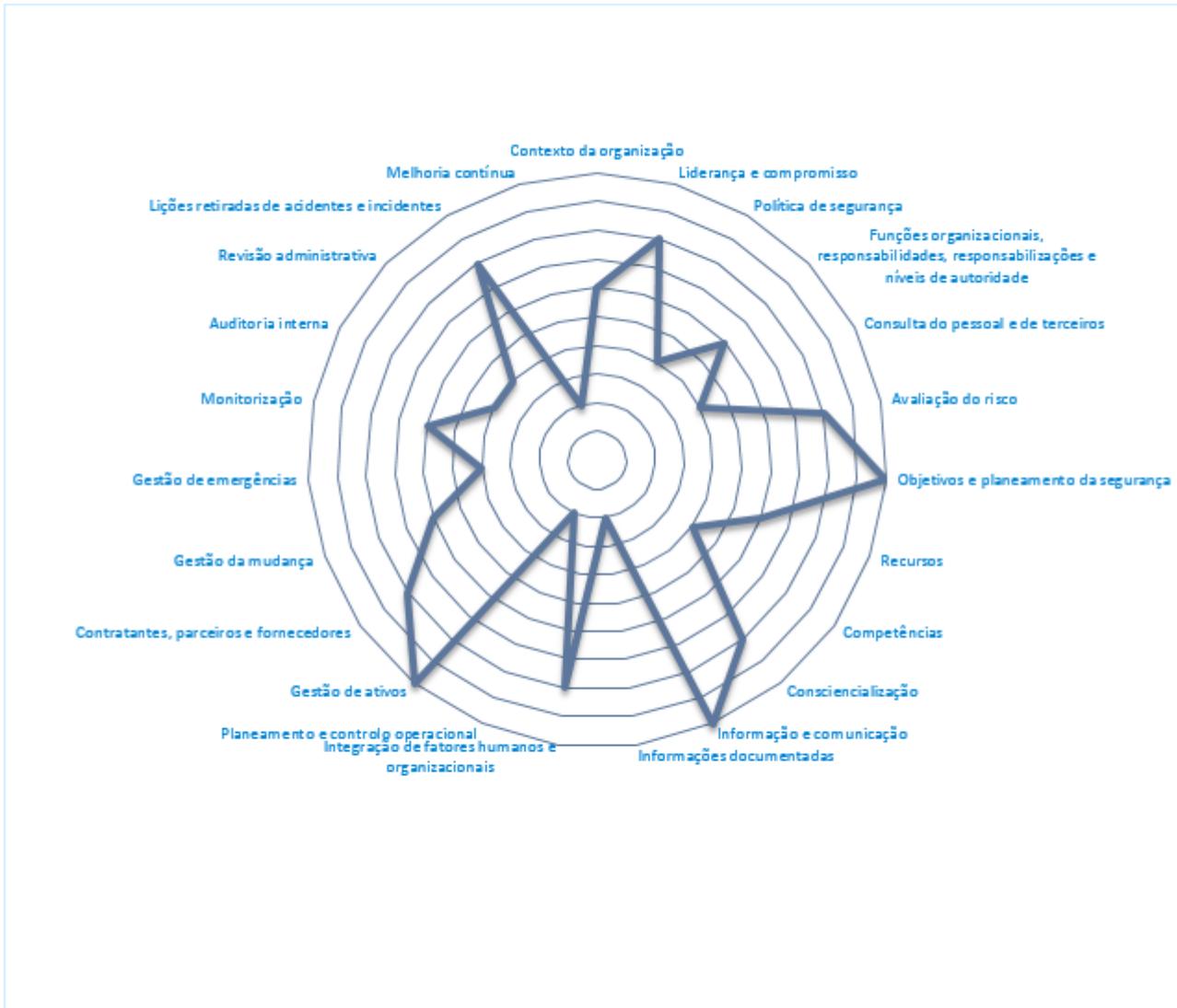


Figura 2: Exemplo de representação dos resultados do modelo em gráfico de radar/diagrama de teia de aranha.

Quadro 1: Método do semáforo por nível.

<i>Elementos PDCA do SGS</i>	<i>Nível 1</i>	<i>Nível 2</i>	<i>Nível 3</i>	<i>Nível 4</i>	<i>Nível 5</i>
<b>Contexto da organização</b>					
<b>Liderança</b>					
Liderança e compromisso					
Política de segurança					
Funções organizacionais, responsabilidades e níveis de autoridade					
Consulta do pessoal e de terceiros					
<b>Planeamento</b>					
Medidas para conter o risco					
Objetivos e planeamento da segurança					
<b>Apoio</b>					
Recursos					
Consciencialização					
Informação e comunicação					
Informações documentadas					
Integração de fatores humanos e organizacionais					
<b>Operações</b>					
Planeamento e controlo operacional					
Gestão de ativos					
Contratantes, parceiros e fornecedores					
Gestão da mudança					
Gestão de emergências					
<b>Avaliação do desempenho</b>					
Monitorização					
Auditoria interna					

*Quadro 1: Método do semáforo por nível.*

<i>Elementos PDCA do SGS</i>	<i>Nível 1</i>	<i>Nível 2</i>	<i>Nível 3</i>	<i>Nível 4</i>	<i>Nível 5</i>
Revisão administrativa					
<b>Melhoria</b>					
Lições retiradas de acidentes e incidentes					
Melhoria contínua					

No entanto, é de notar que os limites entre os diferentes níveis são definidos na transição do Nível 1 para o Nível 2, uma vez que o mínimo de conformidade legal exigido não existe no Nível 1, apenas a partir do Nível 2. No entanto, a transição do amarelo para o verde, quando se passa do 2 para o 3, é um limite mais opaco, uma vez que organização cumpre a legislação mas está a melhorar a qualidade e o desempenho do seu SGS.

Para poder utilizar este modelo, a organização sob supervisão tem de possuir um certificado de segurança, uma vez que a supervisão só pode acontecer após a concessão do mesmo. O que o modelo pretende fazer é ajudar a pessoa responsável pela supervisão a chegar a uma conclusão sobre a qualidade de um sistema de gestão da segurança na prática. O Nível 1 é considerado um nível abaixo da conformidade legal e, por isso, implica uma melhoria para evitar receber sanções da ANS devido ao não cumprimento das condições inerentes à concessão do certificado de segurança único ou da autorização de segurança.

A partir do Nível 2 (conformidade legal mínima), existe um desenvolvimento de um nível para o outro. É por essa razão que, na secção abaixo, o Nível 2 não é visto como cumulativo, ao contrário dos Níveis 3 – 5. Ou seja, a partir do Nível 2 já está a cumprir os requisitos legais mínimos. No Nível 3 já se atingiu um padrão razoável e consistente no sistema de gestão de segurança e é possível mantê-lo ao longo do tempo, o que poderá levar a uma evolução e ao acesso a níveis mais elevados. Ao usar o método do semáforo, pode constatar-se, em termos gerais, que o Nível 1 (vermelho) corresponde a um mau desempenho, o Nível 2 (amarelo) é adequado, passando depois a consistente e excelente à medida que se sobe através dos Níveis 3, 4 e 5 (verde).

O anexo apresenta o sistema de cinco níveis de acordo com o método do semáforo para uma maior clareza sobre as informações que indicam como cada nível é na prática. A seta sob o quadro serve para lembrar que os limites entre níveis não são fixos:

- **Verde** quando a classificação equivale aos Níveis 3, 4 e 5 e o desempenho possui consistência, antecipação e excelência;
- **Amarelo** para o Nível 2, em que o desempenho está em cumprimento dos requisitos legais mínimos;
- **Vermelho** para o Nível 1, em que o desempenho é considerado como básico.

## 4 Modelo de Maturidade da Gestão

### 4.1 C - Contexto da organização

#### Objetivo

De forma a conseguir obter um certificado de segurança único ou uma autorização de segurança, o requerente tem de descrever o tipo, extensão e área das suas operações, mostrar de que forma identifica riscos graves, identificar «partes interessadas», indicar a forma como cumpre as suas obrigações legais de segurança, referindo quais são, e explicar o âmbito do seu SGS. O objetivo é estabelecer o âmbito e a extensão da operação para o avaliador. De ponto de vista da supervisão, será importante verificar que as garantias apresentadas nesta área por um requerente, por exemplo, a compreensão do risco e a forma como lida com o mesmo no SGS, se refletem no dia a dia da atividade.

#### Notas introdutórias

É de extrema importância que a organização seja capaz de indicar corretamente ao organismo de certificação o tipo, a extensão e a área das suas operações, uma vez que estes elementos estabelecem os limites da atividade e o seu SGS deve refleti-lo. É por isso que esses elementos são prioritários nos critérios de decisão, pois enquadram tudo o que vem a seguir. Do ponto de vista da supervisão, é então muito importante que a realidade da atividade reflita de forma rigorosa a posição declarada na avaliação, porque, caso tal não aconteça, implica que a avaliação foi efetuada com base em informações incompletas.

Neste caso, a identificação de riscos graves significa que o requerente deve comprovar que, tendo por base a sua análise, está ciente dos riscos mais significativos que enfrenta. Isto ajuda a contextualizar a organização e mostra à entidade responsável pela avaliação que compreendem o universo em que operam. As atividades de outras entidades externas ao sistema ferroviário também podem afetar a segurança das operações e, nesse sentido, também têm de ser tidas em consideração na avaliação do risco.

#### 4.1.1 C1 - Contexto da organização

##### Nível 1

*Neste nível, existem descrições básicas e o tipo, a extensão e/ou o caráter das operações são razoavelmente claros, no entanto, na prática parece haver diferenças no âmbito do SGS em comparação com a avaliação e existem dúvidas se todos os riscos graves foram adequadamente registados. É questionável se a organização cumpre eficazmente todas as disposições legais que diz cumprir. Há sinais de que nem todas as partes interessadas são incluídas de forma adequada nas configurações do SGS.*

##### Nível 2

*Neste nível, as descrições foram dadas, contudo o âmbito e a escala da operação poderão não estar bem descritos. É feito o mapeamento dos requisitos legais e outros que afetem as partes interessadas, mas existem problemas em torno do mesmo. São encontradas partes interessadas que não foram abrangidas pelo SGS referido no pedido inicial e existem provas de que os riscos graves nem sempre são controlados de forma adequada, tendo implicações subseqüentes na eficácia do SGS.*

##### Nível 3

*Nível 2 acrescido da descrição da operação, SGS e riscos graves existentes constatados na prática. A organização está claramente ciente do que faz e do rumo que irá seguir. Existe uma noção clara da legislação a aplicar e de quais são as partes interessadas.*

##### Nível 4

*Nível 3 acrescido do facto de a organização procurar desenvolver-se e aprender a apresentar-se de uma forma melhor às partes interessadas, com as quais colabora para desenvolver procedimentos e processos mais*

*seguros no âmbito do seu SGS. Em vez de apenas listar a legislação que deve cumprir, a organização procura ativamente colaborar com as autoridades reguladoras relevantes para desenvolver estratégias que cumprem os requisitos legais. Os limites entre as diferentes partes da atividade são claramente compreendidos e geridos.*

**Nível 5**

*Nível 4 acrescido do facto de a organização servir de exemplo a outras organizações na forma como se apresenta. É clara sobre o seu carácter e sobre as suas responsabilidades legais, procurando desenvolver esse aspeto ao apoiar-se nos seus pontos fortes e na sua experiência, tanto no setor ferroviário como noutros.*

## 4.2 L - Liderança

### Objetivo

Certificar-se de que a organização é gerida e liderada de forma eficaz.

Certificar-se de que a política de segurança expressa claramente as expectativas de gestão de topo, definindo de forma rigorosa aquilo que a organização pretende alcançar, a forma como o concretizará (através do exemplo dos cargos de liderança) e de que forma a gestão saberá que as expectativas são cumpridas. Uma liderança eficaz significa determinar um rumo, oferecer organização e recursos, bem como capacidade para incorporar a cultura certa na sua atividade como forma de cumprir os seus objetivos. A equipa de gestão deve gerir a atividade de forma eficaz para que os objetivos de segurança não fiquem comprometidos pelas prioridades da concorrência. A gestão deve garantir que os colaboradores compreendem claramente os objetivos de segurança e de que forma serão atingidos.

Certificar-se de que a organização (principalmente o Conselho de Administração) testa e garante que a política de segurança e as atividades associadas são as mais corretas, aplicadas e eficazes. Certificar-se de que as mensagens são consistentes, claras e concebidas para criar o melhor ambiente possível para a gestão da segurança.

### Notas introdutórias

Sabe-se de antemão que uma má liderança pode levar a várias falhas de segurança significativas. A abordagem de uma organização perante a segurança reflete muitas vezes as atitudes dos responsáveis pelas decisões empresariais, que depois lideram as opiniões e atitudes dos colaboradores que trabalham para a organização.

A política global, os procedimentos associados e o clima de segurança subsequente, estabelecidos pela gestão de topo, são vitais para definir e manter a abordagem da empresa em termos de segurança. A política deve explicar de forma clara a forma como a organização pretende gerir a segurança. A administração e outros cargos superiores também devem liderar pelo exemplo e agir de formas que reforcem as mensagens contidas na política. As disposições de segurança do setor ferroviário estão integradas na atividade.

#### 4.2.1 L1 - Liderança e compromisso

Liderança e compromisso refere-se à necessidade de os líderes das organizações definirem o rumo e uma agenda positiva e orientada para o futuro destinada aos seus colaboradores, de forma a gerirem os riscos em todos os processos empresariais que possuam. A equipa de liderança dá o exemplo e define a cultura de como a organização atua, tanto internamente como com aqueles com quem lida. São aqueles que se encontram em cargos de liderança que possuem mais influência na cultura organizacional, na estrutura da organização e no seu funcionamento eficaz, sendo, por isso, essencial que transmitam a sua mensagem àqueles com quem trabalham. Na avaliação desta área durante a supervisão, os colaboradores da ANS devem ter em consideração, sempre que possível, se existem conflitos entre as prioridades de gestão da segurança e de outros processos empresariais.

#### Nível 1 - Básico

*Os procedimentos e os objetivos de segurança estão desatualizados ou não foram comunicados dentro da organização, existindo poucas provas da compreensão dos mesmos.*

*Não existem provas de que os colaboradores são consultados em questões de segurança, estando estes desligados da gestão.*

*O sistema de gestão da segurança existe de forma muito simplista (por exemplo, apesar de os fatores humanos serem tidos em conta, o sistema implementado para o fazer é débil) e está desligado da atividade diária da organização.*

*Existem poucos indícios de interesse em questões de segurança por parte da cadeia de gestão, sendo a produção mais importante. Não é fácil encontrar recursos responsáveis pela gestão do risco, uma vez que a organização não valoriza a importância de os utilizar nesse sentido.*

*O compromisso da equipa de gestão com a cultura de segurança é quase nulo, havendo, dentro organização, pouco conhecimento sobre o conceito de cultura de segurança ou sobre a razão da sua importância para que a organização se torne segura e eficiente. A segurança é considerada como algo à parte dos objetivos empresariais da organização e é definida em termos de conformidade com regulamentos e de soluções técnicas ou processuais. A segurança é gerida por um departamento de segurança independente que é visto como principal responsável pela cultura de segurança da organização. O compromisso da equipa de gestão e a comunicação dos objetivos e prioridades de segurança estão limitados, na medida em que não são conhecidos na organização. A segurança é considerada como algo que tem de ser feito, em vez de ser algo que irá beneficiar a organização. Existe pouca liderança na procura de uma cultura de segurança positiva.*

*Os incidentes e acidentes «irão acontecer» – predominância de uma cultura fatalista. Considera-se sempre que a causa é de erro humano, não sendo feita qualquer tentativa de investigação. Não existe uma cultura de justiça e o pessoal envolvido nos incidentes e acidentes são, frequentemente, o bode expiatório. A equipa de gestão e os colaboradores não costumam estar interessados na segurança e só costumam fazer referência à mesma como base de outros argumentos, como salário, horas de expediente, etc.*

*O nível de desempenho está abaixo do mínimo exigido legalmente e a ANS deve, por conseguinte, analisar de que forma o desempenho da organização pode alcançar o nível mínimo necessário.*

### **Nível 2 – Cumprimento**

*Existe uma dissociação entre os processos relacionados com a segurança e os processos empresariais. A cultura organizacional varia entre as diferentes funções da organização.*

*A liderança atribui recursos, mas estes não são suficientes para criar um compromisso no sentido de gerar uma contribuição positiva para a segurança e cultura da organização.*

*A liderança é reconhecida como significativa na gestão da segurança, mas o SGS reflete-o de forma um pouco inconsistente e confusa.*

*A segurança é vista como um risco empresarial que pode ter um impacto negativo nos objetivos financeiros da organização. Tal como no nível 1, a segurança é definida em termos de conformidade com os regulamentos e soluções técnicas ou processuais. A abordagem geral à segurança é reativa, desde a gestão de topo ao chão de fábrica. O compromisso da equipa de gestão não possui qualquer convicção, reagindo apenas quando algo corre mal, em vez de serem tomadas medidas proativas para melhorar a situação.*

*Neste nível, a organização cumpre o nível mínimo esperado para a concessão de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de os colaboradores estarem ativamente envolvidos na análise e revisão da política de segurança e dos objetivos de segurança, e da forma como são aplicados.*

*Pode constatar-se o início da criação de uma cultura organizacional positiva. Começa a ter-se em conta, e de forma sistemática, os fatores humanos, conhecimento e métodos no desenvolvimento dos processos empresariais da organização.*

*A gestão considera a segurança como algo tão importante quanto a produção, mas esta última continua a ter prioridade. Os básicos de segurança estão implementados e a organização está a começar a adotar uma perspetiva de prevenção proativa, em vez de optar apenas pelo cumprimento dos regulamentos. A organização reconhece que é importante o envolvimento de todos os colaboradores na busca de melhorias e que a maioria esteja disposta a contribuir positivamente. A maioria dos colaboradores aceita assumir*

*responsabilidade pessoal pela sua própria segurança. A segurança é conseguida através de campanhas e da monitorização, principalmente em termos hierárquicos, mas incluindo a participação geral.*

*O sistema de gestão da segurança é consistente no controlo da maioria dos riscos a que a organização está exposta.*

#### **Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de os objetivos de segurança serem corroborados pelas ações de todos os que participam na cadeia de gestão.*

*Existe um compromisso comprovado de melhorar continuamente a eficiência e eficácia dos controlos de riscos. Existem provas da extensa colaboração em toda a cadeia de gestão. Existem provas de que os riscos de segurança são tidos em consideração quando se analisa o risco empresarial.*

*Ao nível da gestão de topo, as políticas são:*

- *Revistas e analisadas para gerar melhorias de forma previsível; e*
- *Interpretadas da mesma forma por todas as partes da organização que as aplicam.*

*Virada para o exterior, apostando na melhoria; a cultura organizacional é normalmente positiva e existem oportunidades para os colaboradores de determinadas áreas contribuírem proativamente no desenvolvimento do sistema de gestão da segurança.*

*Normalmente são disponibilizados recursos para a gestão de segurança, mas ainda existem algumas limitações.*

*A equipa de gestão compreende que a segurança e a produtividade estão interligadas, e que a segurança tem sempre prioridade. A equipa de gestão mantém um compromisso de segurança e destaca recursos significativos na aplicação de medidas de segurança proativas, como avaliações de risco, investigações a incidentes e acidentes, e gestão dos processos de mudança. A importância da segurança é reconhecida em toda a organização e a força de trabalho está positivamente comprometida com iniciativas de segurança. O desempenho ao nível da segurança foca-se em indicadores avançados e atrasados, com base nos dados disponíveis.*

#### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a política de segurança incluir objetivos de segurança corporativos, que são transmitidos hierarquicamente por toda a organização. Existem procedimentos para adjudicar recursos humanos, económicos e técnicos suficientes ao cumprimento desses objetivos, e a equipa de liderança monitoriza a implementação dos requisitos de segurança necessários. A eficácia da política de segurança é avaliada e os resultados são tidos em consideração na análise seguinte. Os objetivos de segurança são utilizados para desafiar a organização a obter um desempenho empresarial e uma gestão dos riscos empresariais em linha com o melhor desempenho entre as organizações que possuem o melhor desempenho, dentro e fora do setor ferroviário.*

*Existe o reconhecimento de que a gestão dos riscos de segurança não é uma função separada mas parte integrante de uma organização produtiva, competitiva e lucrativa.*

*Os riscos de segurança são reconhecidos como um risco para todo o desempenho da empresa, e o sistema de gestão da segurança é eficaz a controlar os riscos existentes e a prever novos.*

*A principal prioridade é uma produção segura, estando a segurança associada ao desempenho da empresa. O compromisso da gestão com a segurança é elevado, e a organização envida todos os esforços para encontrar soluções mais sólidas e mais sustentáveis para os problemas de segurança. As lições aprendidas são aplicadas diariamente. Os colaboradores compreendem e apoiam as iniciativas de segurança, sendo esta um modo de vida. A organização promove a segurança no trabalho e em casa, alocando os recursos necessários para o concretizar.*

**4.2.2 L2 - Política de segurança**

As políticas de segurança eficazes estabelecem o rumo que a organização deve seguir. Contribuem para todos os aspetos do desempenho da empresa como parte de um compromisso para uma melhoria contínua. A política de segurança é um documento importante que demonstra a forma como a organização gere as suas responsabilidades ao nível da segurança, bem como a sua liderança e compromisso na gestão adequada da segurança.

**Nível 1 - Básico**

*A declaração de política está desatualizada ou não foi comunicada no seio da organização.*

*Não existem provas de que os colaboradores são consultados.*

*Não existe qualquer reconhecimento do papel que as pessoas desempenham na obtenção de um nível operacional seguro e eficiente.*

*A organização cumpre os requisitos mínimos a nível regulamentar.*

*O nível de desempenho está abaixo do mínimo exigido.*

**Nível 2 – Cumprimento**

*A política de segurança está atualizada e é comunicada dentro da organização, mas os diretores e supervisores locais possuem abordagens ou interpretações inconsistentes, o que faz com que a política seja aplicada de diferentes formas em toda a organização.*

*A política não é vista como essencial para manter a segurança.*

*Reconhece-se que a melhoria do compreensão do papel humano pode trazer valor para o negócio, apesar de ser inconsistente.*

*O nível de desempenho cumpre o mínimo necessário para ser concedido um certificado de segurança único ou uma autorização de segurança.*

**Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de a política de segurança e outras políticas associadas serem utilizadas pelos diretores como orientação, o que faz com que sejam interpretadas da mesma forma por toda a equipa.*

*Os colaboradores estão ativamente envolvidos na análise e revisão da política de segurança e na forma como é aplicada.*

*Existe uma preocupação clara com os fatores humanos no seio da organização e um reconhecimento do papel fundamental que as pessoas desempenham na criação de uma organização segura e eficiente e no cumprimento dos objetivos empresariais.*

**Nível 4 - Antecipação**

*A política de segurança coaduna-se com as ações de todos os que pertencem à cadeia de gestão.*

*A política de segurança inclui um compromisso comprovado de melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos controlos de riscos. Existem provas da extensa colaboração em toda a cadeia de gestão, sendo reconhecido o valor das pessoas na obtenção de melhorias no desempenho.*

*A capacidade dos fatores humanos é calculada, adaptada e proporcional à maturidade e complexidade da organização, focando-se na melhoria ao longo do tempo.*

*A política de segurança e quaisquer políticas associadas são:*

- *Consistentes entre si;*

- *Revistas e analisadas para gerar melhorias de forma previsível; e*
- *Interpretadas da mesma forma por todas as partes da organização que as aplicam.*

### **Nível 5 - Excelência**

*A política de segurança é utilizada para desafiar a organização a alcançar o desempenho empresarial em linha com o desempenho das organizações com melhor desempenho.*

*A política de segurança reconhece que a gestão dos riscos de segurança não é uma função separada mas parte integrante de uma organização produtiva, competitiva e lucrativa.*

*Os riscos de segurança são reconhecidos como um risco para o desempenho da empresa.*

*O papel humano é reconhecido como parte integrante do sucesso da organização e é tido em consideração em cada análise do desenvolvimento operacional e empresarial.*

*A organização está virada para o exterior e procura oportunidades externas para desenvolver a sua eficiência e eficácia, tendo em conta as questões relacionadas com os fatores humanos.*

### **4.2.3 L3 - Funções organizacionais, responsabilidades, responsabilizações e níveis de autoridade**

O objetivo deste requisito é supervisionar a organização, para comprovar que é estruturada e que as responsabilidades são atribuídas de forma a cumprir os objetivos corporativos e a política de segurança. Poderão existir camadas de trabalho que o comprovem do ponto de vista político e estratégico.

Os controlos de riscos devem ser implementados nas estruturas de gestão de forma sensata, para que fique claro que responsabilidades são atribuídas a quem. Também devem reconhecer e gerir de forma eficaz os riscos inerentes às interfaces com contratantes, parceiros e fornecedores.

Estes elementos são fundamentais para se compreender até que ponto o sistema de gestão da segurança das organizações controla o risco. O requerente deve comprovar a forma como os colaboradores competentes são destacados para as atividades, a forma como garante que esses colaboradores compreendem claramente o seu papel e responsabilidades, e a forma como as pessoas são responsabilizadas pelo seu desempenho. É necessário comprovar também que a estrutura organizacional e as funções e responsabilidades individuais conseguem um equilíbrio entre cumprimento de requisitos e uma cultura de segurança - uma cultura inteligente em vez de ser apenas guiada pelo dever de cumprir.

#### **Nível 1 - Básico**

*As estruturas de gestão da organização não possuem qualquer relação com os seus objetivos de segurança, por isso as responsabilidades e responsabilizações ao nível dos colaboradores são facilmente confundidas.*

*Quando existe delegação de responsabilidades, os colaboradores não possuem autoridade ou recursos para as cumprirem. Alguns colaboradores a quem foram atribuídas responsabilidades podem não estar cientes delas nem possuir as competências necessárias para as cumprirem. As descrições das funções não traduzem de forma rigorosa a forma como as pessoas executam o seu trabalho e as suas responsabilidades.*

*A atribuição de funções e responsabilidades em toda a organização é aleatória e completamente distinta dos objetivos operacionais da organização.*

*O nível de desempenho está abaixo do esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

#### **Nível 2 – Cumprimento**

*Existe uma descrição da estrutura da organização, incluindo a alocação de funções e responsabilidades no sistema de gestão da segurança. Existem planos para identificar de que forma o trabalho é realmente executado dentro da organização.*

*A estrutura da organização significa que a maioria dos riscos são geridos pelas pessoas ou equipas que executam o trabalho, mas alguns riscos estão divididos, o que implica que há ou poderá surgir um conflito entre a segurança e outros objetivos.*

*Não parece haver grande consistência entre as atividades das unidades de negócios individuais ou com os objetivos mais abrangentes dos objetivos empresariais da organização.*

*Não parece haver grande consistência nas estruturas organizacionais, na alocação de responsabilidades e na cultura associada ao cumprimento eficaz das mesmas.*

*A organização cumpre o mínimo de conformidade exigido numa concessão de certificado de segurança único ou autorização de segurança.*

### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de a estrutura organizacional ser consistente a vários níveis com as responsabilidades claramente atribuídas nas diferentes unidades de negócios.*

*As políticas e os procedimentos globais que abrangem as funções e responsabilidades são consistentes com as das unidades de negócios relevantes.*

*Existem critérios para delegar e alocar responsabilidades e tarefas a quem possuir competência e capacidade. Estes critérios são aplicados e, por conseguinte, as tarefas de segurança são claramente alocadas e os colaboradores responsáveis pelas mesmas possuem as competências, a autoridade e os recursos adequados para as cumprirem.*

*Existe uma abordagem sistemática sempre que são delegadas responsabilidades. Os colaboradores são competentes e dispõem de recursos e autoridade adequados para as poderem cumprir.*

*Sempre que são consideradas novas funções e responsabilidades, é feita uma análise do fator humano em comparação com a mudança e a forma como os deveres são cumpridos dentro da organização.*

### **Nível 4 - Antecipação**

*O mesmo que para o Nível 3, inferior, mas com claras ligações entre os elementos da estrutura organizacional, percorrendo toda a organização e não apenas os níveis administrativos.*

*As políticas e os procedimentos globais são concebidos para se complementarem em todas as unidades de negócios, de forma a promover os objetivos estratégicos da organização.*

*Os colaboradores com responsabilidades ao nível da segurança são responsabilizados pelo seu desempenho de forma junta e consistente. A cultura da organização permite que os colaboradores com responsabilidades de segurança influenciem a forma como as tarefas são executadas e as melhorias implementadas.*

*A compreensão da forma como o trabalho é realmente executado leva a um alinhamento dos esforços individuais e coletivos com os objetivos de desempenho operacionais.*

### **Nível 5 - Excelência**

*O mesmo que para o Nível 4, acrescido de análises eficazes às funções e responsabilidades da estrutura das organizações, a todos os níveis, em termos de concretização dos objetivos estratégicos e empresariais.*

*Foi implementado um processo de análise formal para garantir que as funções e responsabilidades se mantêm válidas, atualizadas e integradas na organização, na estratégia e no ambiente em permanente evolução. A organização tem sempre em conta o fator humano no seio do sistema como parte integrante do processo de análise.*

**4.2.4 L4 - Consulta do pessoal e de terceiros**

As organizações bem-sucedidas irão envolver ativamente os seus colaboradores para os incentivar a utilizar o seu conhecimento e a sua experiência, para gerar um compromisso de concretização dos objetivos partilhados. Essas organizações irão apoiar ativamente e incentivar o envolvimento e consulta de diferentes formas.

Ao examinar este aspeto, a autoridade responsável pela supervisão terá uma noção da cultura de segurança existente na organização e o grau de envolvimento de terceiros na gestão da segurança em áreas em que o risco é partilhado.

**Nível 1 - Básico**

*A consulta é inexistente ou reduzida.*

*Os colaboradores não compreendem de que forma contribuem para a sua própria segurança e para a segurança daqueles com quem trabalham.*

*A organização não cumpre o nível de conformidade legal mínimo esperado.*

**Nível 2 – Cumprimento**

*Os colaboradores compreendem que são responsáveis pela sua própria segurança e pela dos seus colegas, mas não de forma consistente em toda a organização.*

*Existe alguma consulta ao nível das questões de saúde e segurança, mas não de forma sistemática, não envolvendo também todos os colaboradores.*

*A organização cumpre o mínimo legal exigido a um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de a organização possuir procedimentos que garantem que os colaboradores são consultados sobre questões de segurança.*

*Os colaboradores compreendem de que forma contribuem para a sua segurança e a segurança da linha férrea, recebendo feedback da sua contribuição.*

*As pessoas que ocupam cargos semelhantes aplicam as normas da mesma forma.*

**Nível 4 - Antecipação**

*A organização possui uma política de envolvimento dos colaboradores em todos os níveis da organização e existe uma estrutura clara através da qual comunica essa política. Os trabalhadores e colaboradores são consultados sempre que seja necessário decidir sobre medidas de controlo do risco.*

*A organização normalmente consulta a sua força de trabalho de várias formas, seja através de inquéritos, workshops, reuniões com diretores e rondas de segurança.*

*Os colaboradores estão motivados para cumprir os objetivos empresariais e demonstram uma compreensão consistente de como fazê-lo.*

*Os colaboradores sentem-se capazes de tomar decisões no âmbito dos objetivos definidos.*

*As pessoas que ocupam cargos semelhantes aplicam as normas de forma consistente.*

*Os colaboradores compreendem a necessidade de mudança e confirmam que são consultados sobre a forma como as mudanças são introduzidas.*

**Nível 5 - Excelência**

*A organização aproveita ao máximo o potencial dos seus colaboradores e das partes interessadas, envolvendo-os ativamente para desenvolver valores partilhados e uma cultura de confiança, abertura e capacitação.*

*A organização usa o envolvimento dos colaboradores para obter ideias de melhoria e para pô-las em prática.*

*Os colaboradores demonstram que compreendem de que forma contribuem para a execução dos objetivos da organização. Essa compreensão é consistente com as políticas relevantes da organização e a visão da equipa de gestão de topo.*

*Os colaboradores mostram-se empenhados em superar esses objetivos, cumprindo os processos existentes e indicando onde poderão ser melhorados.*

## 4.3 PL - Planeamento

### Objetivo

Garantir que a organização é capaz de definir e implementar os controlos de riscos que permitem à empresa operar de forma segura. Garantir que planeia as suas operações de forma segura e tendo em conta o bem-estar dos seus próprios colaboradores e de outros afetados pelas suas atividades.

### Notas introdutórias

Um bom planeamento é o ponto de partida para a gestão do risco. A organização deve possuir procedimentos adequados para permitir o cumprimento das suas obrigações legais e para ter um desempenho que cumpra os seus objetivos de forma eficiente e eficaz. Um bom planeamento irá melhorar significativamente a forma como uma organização gere a segurança, garantindo que os recursos adequados existem, incluindo colaboradores competentes para executar as tarefas. Desta forma, o controlo do risco torna-se eficaz e o trabalho eficiente.

#### 4.3.1 PL 1 - Avaliação do risco/Planeamento da mudança

Este elemento atinge o sistema nervoso central do SGS e tem por objetivo fazer com que o requerente demonstre a forma como os seus sistemas identificam e controlam os riscos que enfrentam. A supervisão leva a que o requerente demonstre a forma como utiliza, na prática, os resultados da avaliação de risco para melhorar o controlo do risco e como procede à sua verificação ao longo do tempo. É importante lembrar que este elemento não lida diretamente com a gestão dos riscos derivados da mudança (que é outro elemento), mas está relacionado. É ainda de salientar que existe um requisito específico a ter em conta através de questões de avaliação do risco relacionadas com o desempenho humano, tais como a gestão do risco do perfil de emprego e da fadiga. Do ponto de vista da supervisão, é necessário provas de que estas questões são abordadas no âmbito do processo de avaliação do risco.

Os sistemas associados ao planeamento de controlos de riscos e a sua implementação devem ser coordenados para garantir que cumprem as leis relevantes e permitem que a organização cumpra os seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

#### Nível 1 - Básico

*A empresa possui um processo de avaliação dos riscos, mas não é adotado e atualizado de forma consistente, fazendo com que regras ou práticas operacionais antigas sejam utilizadas para controlar os riscos, mesmo quando o risco muda.*

*As avaliações de risco não são concluídas ou revistas para todas as atividades relevantes do negócio.*

*As avaliações de risco não são adequadas à sua finalidade. Existe uma clara incompreensão do objetivo das avaliações de risco e da forma como devem ser conduzidas.*

*Os controlos de riscos são utilizados de forma inadequada, não sendo efetuada quase nenhuma monitorização da eficácia dos controlos implementados.*

*Os riscos resultantes de fatores humanos não são considerados durante a avaliação do risco. Não se reconhece a necessidade empresarial de resolver essas questões.*

*A organização possui um desempenho abaixo do esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

*Não existem provas no processo de avaliação do risco de que os riscos de segurança são adequadamente considerados na gestão da mudança.*

**Nível 2 – Cumprimento**

*As avaliações de risco são concluídas, mas a coordenação geral é uma preocupação.*

*As medidas de controlo aplicadas numa atividade nem sempre incluem medidas identificadas pela avaliação do risco.*

*A avaliação do risco é muitas vezes utilizada para demonstrar que os controlos de riscos já implementados são adequados.*

*As avaliações do risco são apenas utilizadas para identificar em que momento são necessários controlos de riscos, mas estes não são implementados de forma adequada pela organização.*

*Foi ministrada formação sobre avaliações do risco a todos os colaboradores que dela necessitam, no nível adequado e exigido para diferentes níveis de responsabilidades.*

*Existem provas da utilização de controlos de riscos e da monitorização dos mesmos.*

*Existe o reconhecimento de que os fatores humanos devem ser tidos em consideração durante a avaliação do risco, mas a forma como é aplicado ainda é uma preocupação. Por conseguinte, essas questões não são tão bem controladas como deviam em todo o SGS.*

*Existem indícios de que os riscos de segurança são tidos em consideração no processo de gestão da mudança.*

*O desempenho da organização está no nível mínimo de conformidade de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de a organização possuir políticas claras sobre a utilização das avaliações do risco e quais riscos serão tolerados e a razão de serem aceitáveis.*

*A gestão do risco é utilizada de forma consistente em diferentes partes da organização, incluindo no seio do processo de gestão da mudança. Os gestores compreendem a sua função dentro do processo.*

*Existe uma utilização eficaz dos controlos de riscos e da eliminação do risco na origem.*

*A coordenação das avaliações é consistente e são regularmente revistas.*

*Os riscos e as medidas de controlo associadas são comunicados de forma clara aos colaboradores.*

*Os procedimentos de avaliação do risco formam parte do processo de gestão da mudança.*

*Existe um sistema simples instituído para a verificação regular da eficácia dos controlos de riscos introduzidos que resultaram da avaliação do risco.*

*Existem processos consistentes para identificar os riscos associados com os fatores humanos durante o processo de avaliação do risco. Sempre que necessário, a empresa pode recorrer a conhecimento especializado para o concretizar.*

**Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de as avaliações do risco serem incorporadas noutros aspetos do negócio para garantir que existe uma abordagem sistemática ao controlo do risco.*

*Todos os níveis da força de trabalho, bem como as organizações exteriores, podem contribuir para as avaliações do risco.*

*As avaliações do risco, incluindo a eliminação do risco na origem, fazem parte do processo de mudança e da cultura da organização.*

*As revisões são parte do processo de avaliação do risco.*

*Os princípios de gestão do risco são aplicados de forma sensata em todos os níveis.*

*O sistema instituído é mais complexo e verifica regularmente a eficácia dos controlos de riscos introduzidos que resultaram da avaliação do risco.*

*As questões relacionadas com os fatores humanos são totalmente integradas nos processos de avaliação do risco e de gestão da mudança do SGS. As pessoas responsáveis por levar a cabo a avaliação do risco recebem feedback sobre o seu desempenho.*

#### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a avaliação do risco ser utilizada para gerar melhorias contínuas no perfil de risco da organização.*

*A abordagem à gestão do risco está integrada e é aplicada de forma consistente em toda a organização. Os riscos são avaliados de forma rigorosa e tidos em consideração muito antes de haver alguma mudança.*

*A eliminação do risco na origem faz parte de uma abordagem consistente e reflete-se nas políticas da organização.*

*Existem procedimentos proativos implementados para o desenvolvimento de medidas de controlo do risco em articulação com outras entidades responsáveis pelo controlo do risco em questões transversais.*

*As informações relativas aos fatores humanos resultantes da avaliação do risco são utilizadas em toda a empresa para gerar melhorias contínuas ao nível da segurança. Os resultados das avaliações são, sempre que relevante, partilhadas com contratantes, parceiros e fornecedores, como parte do objetivo de desenvolver a eficiência das operações das organizações.*

### **4.3.2 PL2 - Objetivos e planeamento da segurança**

De forma a garantir que a organização cumpre os requisitos legais e garante melhorias contínuas ao nível da segurança, é comunicado aos colaboradores e assumido pela equipa de gestão que é necessário haver objetivos de segurança que cumpram requisitos «SMART» (ver abaixo).

A organização deve demonstrar que possui objetivos significativos e um processo para implementar e monitorizar o sucesso da sua concretização durante a sua vida útil. Os objetivos de segurança têm de ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo (SMART - *Specific, Measurable, Achievable, Realistic and to a Suitable Timescale*). Devem ser estabelecidos objetivos de curto e longo prazo, estabelecendo prioridades juntamente com os objetivos empresariais mais alargados. Os conflitos que surjam entre prioridades devem ser geridos de forma a que os objetivos de segurança não fiquem prejudicados em detrimento de outras necessidades empresariais. Os objetivos estabelecidos a diferentes níveis ou para diferentes partes de uma organização devem estar alinhados, apoiando os objetivos globais das políticas da organização. As metas pessoais também podem ser acordadas com cada pessoa, para que os objetivos sejam cumpridos.

#### **Nível 1 - Básico**

*Os objetivos de segurança são reduzidos ou inexistentes.*

*Os objetivos de segurança que possam existir não são SMART nem priorizados.*

*A incapacidade de se atingir objetivos de segurança é tolerada e não são tomadas medidas para corrigir deficiências no seu cumprimento.*

*As metas pessoais não estão relacionadas com os objetivos das políticas globais da organização.*

*A organização apresenta um desempenho que está abaixo do esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 2 – Cumprimento**

*Existem objetivos de segurança. Alguns deles podem ser SMART e priorizados, mas os objetivos em diferentes partes da organização não estão alinhados de forma clara ou podem estar em conflito uns com os outros e, por conseguinte, nem sempre apoiam os objetivos globais das políticas da organização.*

*Os objetivos pessoais estão basicamente alinhados com os objetivos das políticas globais da organização.*

*Existem verificações do progresso na concretização de objetivos de segurança.*

*A organização cumpre o mínimo exigido para a conformidade legal.*

**Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de os objetivos de segurança serem estabelecidos e existir um plano de segurança, ilustrando a forma como a organização irá atingir os seus objetivos.*

*Os objetivos de segurança definidos têm em conta os requisitos legais e não só.*

*São feitas tentativas para se estabelecer objetivos SMART e priorizar os objetivos e metas, tentando alinhá-los uns com os outros.*

*Existem sistemas para monitorizar a concretização dos objetivos.*

*A concretização dos objetivos não está bem alinhada com o processo de revisão, ou seja, as revisões não têm em conta os objetivos definidos.*

*Os colaboradores estão cientes da relevância e da importância das suas atividades e da forma como contribuem para a concretização dos objetivos de segurança e para o planeamento para a gestão dos riscos de segurança.*

**Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de os objetivos serem SMART, priorizados e em linha uns com os outros, de forma a apoiarem a política global.*

*O sistema de gestão da segurança garante que os objetivos de segurança são definidos e que a sua concretização é avaliada.*

*A concretização ou não concretização é registada e utilizada para ajudar na melhoria contínua.*

*Existem sistemas para monitorizar a possível ou real não concretização dos objetivos de segurança.*

**Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a organização se comparar com outras, dentro e fora do setor ferroviário, de forma a garantir que os objetivos representam a excelência.*

## 4.4 A - Apoio

### Objetivo

O presente requisito tem como objetivo a garantia de que a organização atribui recursos suficientes, incluindo colaboradores competentes, para que o seu SGS seja capaz de controlar o risco em conformidade com os seus objetivos.

Pretende-se estabelecer funções e responsabilidades para a concretização dos objetivos de segurança da organização.

Garantir que as informações importantes estão disponíveis aos responsáveis pela tomada de decisões.

Garantir ainda que os dispositivos e ações da organização promovem uma cultura que torna possível atingir a excelência no controlo do risco.

### Notas introdutórias

A documentação do sistema de gestão da segurança deve ser rigorosamente controlada, gerida e regularmente revista, para que apenas esteja disponível a versão mais recente de um determinado documento necessário ao controlo de segurança. Quaisquer alterações à documentação resultantes do processo de melhoria contínua do controlo do risco devem ser implementadas atempadamente.

É fundamental que o Sistema de Gestão da Segurança inclua um Sistema de Gestão de Competências abrangente e implementado, e que existam disposições de comunicação adequadas, entre a equipa de gestão e os colaboradores e vice-versa, e com aqueles que dependem da comunicação da organização para gerir a segurança nas suas próprias organizações. Estes elementos sustentam a eficiência e a eficácia do SGS. A existência de pessoas competentes responsáveis por executar as tarefas que lhes são exigidas minimiza a possibilidade de ocorrerem erros de julgamento que possam pôr em causa o bom funcionamento do SGS. Simultaneamente, é necessário garantir que o sistema de comunicação vertical, em ambos os sentidos, é eficaz e atempado na transmissão das principais mensagens às pessoas certas.

#### 4.4.1 A1 - Recursos

A utilização eficaz dos recursos é um elemento fundamental em qualquer Sistema de Gestão da Segurança. Não basta haver processos implementados, é também necessário que funcionem, o que exige a atribuição de recursos suficientes que permitam que aconteça de forma eficiente e eficaz.

##### **Nível 1 - Básico**

*A organização fornece recursos suficientes para o funcionamento do Sistema de Gestão da Segurança, mas não o faz de forma sistemática, e sim parcelada. Tal resulta numa má distribuição de recursos na organização, com algumas partes com recursos suficientes e outras com insuficientes.*

*A organização caiu abaixo do nível que seria de esperar de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

##### **Nível 2 – Cumprimento**

*Neste nível, a organização tem uma melhor capacidade de gestão dos recursos que permitem a conclusão das tarefas. A atribuição de recursos é tida como elemento importante do sistema de gestão da segurança. A equipa de liderança da organização revê regularmente a questão dos recursos.*

*A organização possui um desempenho correspondente ao nível básico de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de a organização conseguir demonstrar que existem recursos suficientes e que a aplicação desses recursos é consistente em todas as partes da empresa. A ausência de determinados membros da equipa não representa um problema significativo, uma vez que é resolvido no âmbito dos processos do SGS. A organização começa a pensar sobre a forma como utilizar os seus recursos de forma mais eficiente.*

**Nível 4 - Antecipação**

*O mesmo que para o Nível 3, mas aqui a organização antecipa as necessidades futuras da organização para que esteja previamente preparada para alterações futuras e possua os recursos necessários à sua gestão.*

**Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a organização gerir recursos de uma forma muito proativa, recorrendo aos mesmos de forma flexível em toda a organização, procurando maior segurança e eficiência.*

**4.4.2 A2 - Competências**

É essencial à gestão dos colaboradores com responsabilidades ao nível da segurança que uma organização possua um sistema de gestão de competências que seja um dos elementos do Sistema de Gestão da Segurança. É através deste mecanismo que as competências dos colaboradores são avaliadas, desenvolvidas, mantidas e monitorizadas, de forma a salvaguardar a segurança.

As organizações necessitam de um sistema eficaz para gerir as competências de forma a garantir que os seus colaboradores possuem as competências necessárias. Uma parte essencial de qualquer Processo de Gestão de Competências (PGC) é mantê-las. Tal envolve um programa de desenvolvimento profissional contínuo (DPC) em que os colaboradores com mais experiência podem atualizar-se sobre novos desenvolvimentos ao nível da segurança e garantir que estão a cumpri-los.

O funcionamento do sistema de gestão de competências pode revelar muito sobre a cultura de segurança de uma organização. Um sistema de gestão de competências bem estruturado terá em conta a opinião dos colaboradores que executam o trabalho e que, por conseguinte, melhor compreendem a tarefa, podendo contribuir para a conceção do PGC e ajudar tanto as pessoas como a organização a ter um melhor desempenho. Um PGC em funcionamento é um importante indicador de que uma organização possui uma cultura de segurança.

**Nível 1 - Básico**

*O Sistema de Gestão de Competências está documentado, mas a sua implementação não é clara nem está associado à conceção das tarefas. A abordagem de gestão das competências dos colaboradores é confusa.*

*Os colaboradores podem ou não ser competentes, mas não existe qualquer processo consistente para o identificar.*

*As necessidades de formação são geridas de forma aleatória, ganhando prioridade as necessidades imediatas sobre o desenvolvimento a longo prazo.*

*A organização apresenta um desempenho que está abaixo do esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 2 – Cumprimento**

*A formação acontece em unidades de negócios individuais, maioritariamente no local de trabalho, no âmbito do sistema de gestão de competências. É cumprido o nível mínimo de conformidade com os requisitos legais para recrutamento, seleção e formação. Existe um processo de seleção implementado para funções críticas ao nível da segurança.*

*As políticas de recrutamento, seleção e formação não fazem parte de um sistema coerente e não estão associadas aos objetivos estratégicos da organização, não indo além do cumprimento dos requisitos legais mínimos.*

*Existe alguma identificação das necessidades de formação, mas a alocação da formação é muitas vezes aleatória e ditada pela disponibilidade de formação e das pessoas responsáveis pela mesma, em vez de fazer parte de uma abordagem estruturada.*

*A organização cumpre o nível mínimo de conformidade esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de a organização ter implementado um sistema de gestão de competências documentado. Abrange as competências necessárias para cumprir os objetivos estratégicos da organização e para gerir os riscos. A organização é capaz de utilizar integralmente as competências dos seus colaboradores sempre que as reconhece.*

*A organização é capaz de organizar e desenvolver programas de formação para colaboradores seus que exerçam funções críticas de segurança, de forma a garantir que as necessidades relevantes são cumpridas e as competências dos colaboradores mantidas.*

*Existem processos de regresso ao trabalho para colaboradores que tenham sofrido acidentes/incidentes ou longas ausências do trabalho, incluindo a identificação da necessidade de formação adicional sempre que necessário.*

*Os processos de recrutamento e de seleção são abrangentes (p. ex., psicotécnicos e com base em tarefas) e bastante coerentes, selecionando normalmente pessoas adequadas às várias funções exigidas.*

*O regime de formação é cumprido por pessoas competentes de acordo com um programa definido, com base nas necessidades de uma determinada função. A formação inclui respostas a modos de operação normais e degradados.*

*Compreende-se a necessidade de associar o sistema de gestão de competências à conceção da tarefa.*

### **Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de as políticas sobre recrutamento, seleção e formação possuírem ligações claras aos objetivos estratégicos da organização, que são transmitidos em sentido descendente até aos objetivos individuais dos colaboradores. Baseiam-se na avaliação correta das tarefas (análise de tarefa), o que faz gerar um sistema de gestão de competências claro e coerente. Existe um programa de mentores e as mudanças de funções são bastante ponderadas.*

*O regime de formação é abrangente e associado às competências exigidas à boa execução de determinadas funções.*

*Os processos de recrutamento são abrangentes e focados num conjunto de competências ideais para uma determinada função. São complementados por revisões periódicas (bem como revisões sempre que um colaborador abandona a organização), de forma a garantir que à medida que a organização se modifica e desenvolve, as pessoas corretas são recrutadas.*

### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a organização compreender as competências da sua equipa e tirar o maior partido do potencial dos seus colaboradores. A organização consegue o seu envolvimento ativo através da partilha de valores e de uma cultura de confiança, abertura e capacitação.*

*A organização usa o envolvimento dos colaboradores para obter ideias de melhoria e para pô-las em prática. O planeamento dos recursos humanos é feito no sentido de garantir a continuidade do negócio.*

*Existe uma visão de futuro e de abertura para o exterior, que procura garantir que as pessoas corretas são recrutadas e recebem formação e desenvolvimento adequados para garantir que o conjunto de competências são mantidos a um nível que permite que a organização cresça e se desenvolva ao mesmo tempo que mantém e melhora o desempenho ao nível da segurança.*

#### **4.4.3 A3 - Consciencialização**

Consciencialização significa que os colaboradores estão cientes da política de segurança da organização e da forma como contribuem para a segurança dentro da organização, dos perigos e riscos, e dos resultados de investigações a acidentes e incidentes. Os colaboradores também têm de estar cientes das implicações de não contribuírem para a implementação do Sistema de Gestão da Segurança, tanto do seu ponto de vista como do da organização. Assim, este elemento oferece informações importantes sobre a cultura de segurança da organização.

##### **Nível 1 - Básico**

*Aqui a organização disponibilizou a Política de segurança aos colaboradores e transmite algumas informações básicas sobre riscos e perigos. Os resultados de investigações de incidentes não são sistematicamente comunicados a todos os colaboradores e não se tenta verificar, de forma coordenada, se os colaboradores compreendem as suas responsabilidades e as da organização.*

*O desempenho da organização está abaixo do esperado para a conformidade legal.*

##### **Nível 2 – Cumprimento**

*A este nível são passadas mais informações aos colaboradores, mas aparentemente de forma inconsistente e as mensagens transmitidas não são claras em toda a organização. A organização tenta garantir que os colaboradores compreendem a sua função no desenvolvimento da segurança no Sistema de Gestão da Segurança.*

*O desempenho da organização cumpre o nível mínimo de conformidade esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

##### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de o processo de comunicação da política de segurança aos colaboradores e de comunicação das suas funções ser consistente e de as mensagens serem compreendidas pelos colaboradores. É efetuada alguma monitorização para garantir que os colaboradores retêm as informações e compreendem a importância do seu papel no funcionamento eficaz do SGS.*

##### **Nível 4 - Antecipação**

*O mesmo que para o Nível 3, acrescido do facto de a organização procurar proativamente promover a consciencialização das suas funções e responsabilidades, bem como das dos colaboradores. A organização procura ativamente promover os benefícios que a melhoria no desempenho da segurança tem para os próprios colaboradores.*

##### **Nível 5 - Excelência**

*O mesmo que para o Nível 4, acrescido do facto de a organização procurar melhorar a consciencialização não só dos colaboradores, sobre a organização e as suas responsabilidades, mas também da dos seus contratantes, fornecedores e outros com quem interage.*

**4.4.4 A4 - Informação e comunicação**

A conformidade com este elemento serve para comprovar que o requerente demonstrou no seu pedido ter implementado meios adequados para identificar informações relacionadas com a segurança a diferentes níveis e para as comunicar na altura certa às pessoas certas. Comprovar que fazem previsões para garantir que os controlos de risco atuais permanecem relevantes e atualizados e que são capazes de identificar novas ameaças e oportunidades de influências externas (políticas, sociais, ambientais, tecnológicas, económicas e legais). Que são capazes de garantir que as mesmas chegam às pessoas (especialmente colaboradores críticos para a segurança) dentro da sua organização que tenham a responsabilidade de reação. Tal incluirá a forma como fornecem as informações relevantes relacionadas com a segurança a outras partes interessadas com quem interagem.

A estrutura deve garantir que qualquer membro da equipa que tome uma decisão ou desempenhe uma tarefa possui a informação certa, na forma de:

- Mensagens corporativas sobre a importância da segurança;
- Procedimentos para troca de informação com partes interessadas relevantes;
- Procedimentos e normas relacionados com a segurança;
- Dados factuais e dados confidenciais; e
- Instruções e relatórios.

**Nível 1 - Básico**

*São poucas as tentativas de comunicação de informações sobre segurança. Se existirem procedimentos, os colaboradores baseiam as suas decisões no seu próprio julgamento.*

*Não é recolhida ou partilhada quase nenhuma informação sobre segurança.*

*Os gestores não comunicam com os colaboradores externos às funções de gestão ou fazem-no de forma pouco eficaz.*

*A partilha de informação e a comunicação dentro da organização é aleatória e não monitorizada.*

*Não existe qualquer reconhecimento da importância de uma comunicação eficaz na influência do comportamento humano e, por conseguinte, no desempenho ao nível da segurança.*

*A organização não cumpre o nível mínimo esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 2 – Cumprimento**

*Os colaboradores dispõem de procedimentos e normas relacionados com controlos de risco.*

*Algumas das informações recebidas pelos colaboradores são utilizadas para formar decisões.*

*Os gestores dão instruções e recebem relatórios relacionados com o controlo dos riscos, mas parece haver falta de consistência.*

*Existe algum reconhecimento da importância das comunicações críticas ao nível da segurança para um desempenho operacional seguro. Existem provas do desenvolvimento de planos de garantia do mesmo.*

*A organização cumpre o nível mínimo de desempenho esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de os objetivos de segurança, normas e procedimentos de controlo e comunicação de riscos significativos estarem em formatos adequados aos utilizadores.*

*As informações factuais são utilizadas para partilhar experiências e orientar o desempenho e decisões futuras.*

*Os gestores dão instruções que reforçam os procedimentos que ajudam a alcançar os objetivos de segurança.*

*Os colaboradores comunicam o seu desempenho e experiências através de relatórios, porque a organização os incentiva a fazê-lo.*

*A comunicação dentro da organização é regular e de acordo com um procedimento definido, tanto a nível ascendente como descendente da cadeia de gestão.*

*As funções e responsabilidades das pessoas cuja função é comunicar informações na organização devem ser claramente definidas.*

*A monitorização e a avaliação das comunicações são efetuadas regularmente.*

**Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de estar tudo em linha com os principais sistema de controlo do risco.*

*As informações certas estão disponíveis como apoio à tomada de decisões.*

*Estão implementados procedimentos eficazes para recolha de feedback, sempre que necessário, para garantir que as comunicações são compreendidas e que a reação dos colaboradores às mesmas também é compreendida. Os colaboradores relevantes recebem feedback sobre o seu desempenho, de forma positiva e não discriminatória.*

*As comunicações são monitorizadas e os resultados utilizados para informar o programa de comunicações alargado de uma organização.*

**Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a qualidade das comunicações e a sua organização serem regularmente revistas e comparadas com as boas práticas em outros setores. A informação é proativamente partilhada com organizações com as quais a empresa interaja, bem como com contratantes.*

*A troca de informações é documentada.*

*A visão de comunicação tem em conta o exterior, sendo já partilhada tanto interna como externamente junto de parceiros, fornecedores e contratantes relevantes.*

*O papel dos fatores humanos relativamente à comunicação é claramente compreendido e a organização possui um objetivo claro de melhorar continuamente o desempenho ao nível das comunicações.*

**4.4.5 A5 - Informações documentadas**

As organizações de excelência fornecem registos rigorosos sobre decisões importantes, bem como as informações recolhidas ao longo dos anos, para demonstrar que o risco está a ser controlado a todos os níveis.

Para que uma organização possa garantir que a informação sobre o controlo do risco, processos de trabalho e a aprendizagem resultante de auditorias e incidentes é comunicada aos colaboradores relevantes de forma atempada e eficiente, precisa de um sistema de gestão e controlo de documentos que o consiga assegurar.

Este elemento inclui a documentação do sistema de gestão da segurança, a criação e atualização de documentos e o controlo da informação dos documentos.

**Nível 1 - Básico**

*É redigida uma versão inicial da documentação do SGS. Não abrange todas as atividades da empresa e não é regularmente atualizada no seguimento de uma alteração que assim o exigiria.*

*A documentação não é devidamente distribuída nem partilhada. A organização não utiliza o SGS como «instruções de trabalho», sendo as práticas operacionais diferentes e muitas vezes associadas às memórias pessoais dos funcionários e colaboradores, bem como à prática normal, sem refletirem a passagem do tempo e as mudanças que poderão ser necessárias em resultado disso.*

*A documentação é utilizada para fins de certificação/autorização.*

*Os sistemas de controlo documental são débeis, o que faz com que diferentes partes da empresa utilizem diferentes versões dos documentos.*

*A organização está abaixo do nível mínimo de conformidade esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 2 – Cumprimento**

*A empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura opera, normalmente, de acordo com os procedimentos e instruções estabelecidos no SGS. É possível verificarem-se alguns desvios. Existem alguns registos de informações sobre controlos de risco importantes, mas são inconsistentes.*

*É elaborado um relatório de segurança anual, que é submetido à Autoridade Nacional de Segurança, e que inclui a estrutura organizacional, os objetivos de segurança para o ano seguinte e a razão para os mesmos. Também incluirá informações sobre investigações internas de acidentes e incidentes, detalhes sobre indicadores de segurança escolhidos para monitorizar o desempenho tendo em conta os objetivos definidos, e se existem recomendações abertas do Organismo Nacional de Investigação.*

*O sistema de controlo documental costuma ser fiável, mas ainda existem problemas ao nível da numeração das versões e da atualização dos documentos de forma sistemática.*

*A organização está a cumprir o nível mínimo de desempenho esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de existirem registos dos processos e normas para os principais riscos.*

*São mantidos registos das informações e decisões mais importantes que poderão ser úteis no futuro.*

*Existe uma descrição das atividades relacionadas com os processos de gestão da segurança e da interação entre processos no âmbito do SGS. Os colaboradores implementam os processos de gestão da segurança de forma consistente.*

*Existe uma perspetiva global dos processos contratuais e de outros contratos empresariais, incluindo detalhes sobre a forma de controlo dos riscos de segurança. Existe uma lista atualizada dos contratantes, parceiros e fornecedores, com uma descrição do tipo e da extensão do serviço prestado, que é atualizada sempre que são atribuídas tarefas.*

*O sistema de gestão documental é fiável e capaz de garantir que apenas a versão mais recente de um documento é a que está em circulação.*

**Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de registos abrangentes sobre processos relacionados com a segurança, os riscos associados com os mesmos e as normas, decisões e informações estarem disponíveis aos utilizadores e decisores.*

*O controlo documental é suficientemente sofisticado para sinalizar o momento em que os documentos devem ser atualizados e quais as pessoas responsáveis por essa tarefa.*

#### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de o processo ser mais utilizado para gerar a eficiência e a eficácia do sistema de gestão. O SGS reflete as práticas operacionais atuais da empresa ferroviária/do gestor de infraestrutura. O SGS é um documento ativo que evolui continuamente para melhorar a segurança, não é um fardo administrativo.*

*Os sistemas de controlo documental procuram melhorar e desenvolver o SGS e são vistos como uma ferramenta útil na garantia da consistência do objetivo do SGS.*

### **A6 - Integração de fatores humanos e organizacionais**

#### **Nível 1 - Básico**

*O compromisso da equipa de gestão para com os Fatores Humanos e Organizacionais (FHO) é insuficiente e existe pouco conhecimento dentro da organização sobre o conceito de FHO ou a razão pela qual os FHO devem ser aplicados para se conseguir criar uma organização segura e eficiente. A organização possui uma estratégia FHO, mas existem várias falhas, não abrangendo todos os processos relevantes. A estratégia FHO não está adaptada à estrutura e aos processos organizacionais. Existem processos documentados para os FHO em algumas áreas, mas não para todas. Por exemplo, não existem métodos para integrar FHO em análises de risco. Não existem descrições de funções e responsabilidades relacionadas com FHO, havendo pouca competência ao nível dos FHO e poucos recursos atribuídos aos mesmos. A estratégia FHO e os processos FHO implementados não são totalmente aplicados na prática.*

#### **Nível 2 - Cumprimento**

*A estratégia FHO abrange todos os processos relevantes dentro da organização, contudo a estrutura é confusa e os processos de algumas áreas FHO são mais bem descritos do que outros. Não é claro em que momento e como se devem aplicar os FHO. Existem descrições de funções e responsabilidades FHO já atribuídas, mas não existem recursos suficientes. Há falta de compreensão do conceito de FHO e sobre quando e como os métodos FHO devem ser aplicados. A estratégia FHO e os processos FHO são aplicados sempre que necessário, mas ainda se questiona se realmente é necessário fazê-lo. A perspetiva FHO não é vista como importante para se alcançar a segurança e a eficiência na organização.*

#### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de ser aplicada uma abordagem FHO em todas as partes da organização. A estratégia, os processos e métodos FHO são, maioritariamente, mas nem sempre, aplicados e são atribuídos recursos a FHO. Os requisitos de competência ao nível dos FHO em diferentes funções são descritos e cumpridos. Os FHO são vistos como em constante mutação. O termo FHO é um conceito conhecido por todos os que fazem parte da organização e todos compreendem a importância de se aplicar uma abordagem sistemática aos fatores humanos e organizacionais para se alcançar a segurança e a eficiência na organização.*

#### **Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de ser aplicada uma abordagem FHO de forma sistemática em todas as partes da organização. A abordagem FHO é naturalmente parte integrante de todos os processos. O foco não está no cumprimento dos requisitos legais de FHO, mas em aplicar a abordagem FHO de uma forma que cumpre os objetivos da empresa. Todos na empresa reconhecem os benefícios que a aplicação de uma abordagem FHO tem para a segurança, a eficiência e a qualidade. A capacidade FHO é calculada, adaptada e proporcional à maturidade e complexidade da organização, focando-se na melhoria ao longo do tempo.*

**Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a organização servir de exemplo a outras organizações na forma como se apresenta. É clara sobre o seu carácter e sobre as suas responsabilidades legais, procurando desenvolver esse aspeto ao apoiar-se nos seus pontos fortes e na sua experiência, tanto no setor ferroviário como noutros. A organização promove ativamente a importância de abordar os fatores humanos na gestão da segurança.*

## 4.5 OP - Operações

### Objetivo

A gestão correta das atividades operacionais, das interfaces e da mudança permitirá que uma organização cumpra as suas responsabilidades legais, responda de forma flexível à mudança de circunstâncias e incuta comportamentos positivos nos seus colaboradores. Por sua vez, isto permitirá à organização cumprir os seus objetivos e necessidades empresariais.

### Notas introdutórias

Esta secção inclui as partes do SGS que lidam com as interfaces (contratantes, fornecedores e serviços de emergência, por exemplo), a gestão de bens ao longo do tempo e a gestão da mudança. É essencial que as organizações sejam capazes de gerir estas áreas de forma eficiente e eficaz, para benefício das suas empresas como um todo. É a parte do SGS que lida com os aspetos práticos da gestão de uma empresa ferroviária ou de um gestor de infraestrutura. Existem ligações claras nesta secção à monitorização global da eficácia do SGS. Esta área também inclui as secções da empresa com maior capacidade de produzir danos ao nível da reputação, através da gestão inadequada de contratantes, fornecedores ou interfaces. Esta secção também possui fortes ligações à Especificação Técnica de Interoperabilidade – Exploração, ETI EGT, que especifica procedimentos operacionais fundamentais a cumprir nas diferentes áreas de operação. Uma vez que as Autoridades Nacionais de Segurança têm de verificar a conformidade com a ETI EGT, é necessário verificar estes elementos durante a supervisão.

#### 4.5.1 OP1 – Planeamento e controlo operacional

### Objetivo

A organização deve garantir que os requisitos técnicos e operacionais resultantes da avaliação do risco têm em consideração as Especificações Técnicas de Interoperabilidade relevantes, relacionadas com as operações e os subsistemas de gestão de tráfego. Sempre que sejam aplicáveis regras nacionais, estas têm de ser cumpridas através do planeamento, da implementação e da revisão dos processos operacionais apropriados.

Uma organização de elevado desempenho possuirá sistemas sólidos que lhe permitem alcançar a conformidade com as prescrições técnicas e operacionais e possuirá uma cultura que os sustentará, procurando sempre melhorar através da análise de inovações no setor ferroviário e noutras indústrias.

### Nível 1 - Básico

*As atividades operacionais são levadas a cabo sem qualquer referência a estratégias de prazo mais alargado e a outras necessidades empresariais. Sempre que as atividades operacionais envolvem a competência e gestão dos colaboradores, a sua gestão é aleatória.*

*Os processos de avaliação do risco não são aplicados de forma adequada nas atividades operacionais. A conceção dos procedimentos que refletem questões de controlo operacional tem pouco ou nada em conta a realidade do trabalho, refletindo uma versão idealizada do mesmo.*

*A organização não cumpre o nível mínimo esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

*A conformidade com os Princípios Operacionais Fundamentais definidos na ETI EGT é limitada ou inexistente.*

### Nível 2 – Cumprimento

*Sempre que necessário, a organização tem em conta as Especificações Técnicas de Interoperabilidade e as regras nacionais relevantes, embora não de forma sistemática, e não é claro se as medidas adicionais se baseiam na avaliação do risco.*

*Os colaboradores estão cientes de quais são as funções e responsabilidades locais para as atividades operacionais que os afetam, mas não estão envolvidos no seu planeamento ou na sua organização.*

*Certas partes dos procedimentos operacionais de trabalho, nomeadamente relacionados com questões críticas de segurança, são executadas, mas não de forma sistemática.*

*A organização apenas cumpre as condições mínimas de conformidade legal esperadas de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

*A ETI EGT é cumprida, mas ao nível mínimo aceitável.*

### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de o processo de avaliação do risco, quando aplicado de forma consistente às atividades operacionais, ter em conta a gestão dos processos e procedimentos concebidos para garantir que os canais ferroviários, por exemplo, são planeados de forma adequada e que os riscos associados com os colaboradores que os operam são devidamente abrangidos.*

*Os processos de gestão de competências, informações e comunicações são aplicados de forma consistente em todos os processos operacionais.*

*Existe um processo consistente que garante que os procedimentos refletem a realidade da tarefa.*

*A ETI EGT é cumprida de forma consistente em todas as operações da organização.*

### **Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de existirem sistemas implementados em toda a organização para gerir as atividades operacionais baseadas na avaliação do risco. Estes sistemas têm em conta os efeitos dinâmicos que as atividades operacionais de uma área de operação (p. ex., os requisitos de sinalização terão um impacto na forma como a manutenção da linha é efetuada) têm numa outra área e tentam antecipá-los para eliminar o risco.*

*Os colaboradores de toda a organização adotam uma cultura que lhes permite contribuir positivamente para as atividades operacionais e para quaisquer alterações às mesmas.*

*A comunicação e partilha de informações sobre atividades operacionais é feita de forma consistente e a eficácia do processo é monitorizada pela equipa de gestão de topo.*

*Os procedimentos operacionais incluem acordos de interface entre diferentes tarefas, o que inclui funções contratantes. É efetuada alguma recolha de dados, que é utilizada para determinar o desempenho humano.*

*Os Princípios Operacionais Fundamentais definidos na ETI EGT estão a começar a ser utilizados para gerar um elemento dinâmico de operações no Sistema de Gestão da Segurança.*

### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a organização estar continuamente à procura de formas de melhorar as suas atividades operacionais ao «perscrutar o horizonte» dentro e fora do setor ferroviário. Os colaboradores de todos os níveis estão envolvidos neste processo e podem contribuir para o mesmo.*

*A organização é proativa na avaliação dos avanços na compreensão entre procedimentos e a realidade da tarefa, e procura utilizá-los para melhorar a segurança e a eficiência das suas operações.*

*Os Princípios Operacionais Fundamentais definidos na ETI EGT fazem parte integrante de uma operação ferroviária segura e a organização promove-os ativamente como boas práticas entre os seus pares.*

**4.5.2 OP2 - Gestão de ativos**

Uma gestão bem-sucedida dos ativos envolve a identificação dos ativos que a organização possui e gere. Também implica a existência de sistemas que garantam que os ativos permanecem em boas condições durante o seu ciclo de vida e que apenas são utilizados para a área de operação prevista, para que a organização possa cumprir os seus objetivos empresariais de forma segura, eficaz e eficiente. Esta secção refere-se especificamente a todos os ativos críticos para a segurança. A referência à gestão de ativos significa, neste contexto, a gestão do ciclo de vida do ativo, desde a sua conceção à eliminação. Por fim, a organização deve demonstrar que aplicou uma abordagem centrada nas pessoas em cada fase do ciclo de vida do ativo.

**Nível 1 - Básico**

*A manutenção efetuada é ativa e reativa e de acordo com calendários, mas não existe um registo abrangente dos ativos, por isso a organização não pode ter a certeza de que todos os ativos são mantidos em condições de segurança.*

*Os ativos são concebidos com referência limitada às necessidades de manutenção futuras, às implicações de fatores humanos ou à possibilidade de eliminação do ativo de forma segura depois de o seu ciclo de vida terminar.*

*Existem poucos ou nenhuns critérios para a conceção de novo equipamento.*

*O plano de gestão de ativos possui falhas, não sendo possível haver confiança de que o ativo foi submetido a uma manutenção correta durante a sua vida útil.*

*São partilhadas informações sobre o estado do ativo, mas estão incompletas.*

*O sistema implementado para gerir os ativos tem em conta a conformidade com os principais requisitos de interoperabilidade sempre que adequado.*

*Apesar de as pessoas receberem formação, existem poucas provas de que existe um sistema de gestão de competências abrangente.*

*A gestão do registo de ativos não está atualizada.*

*Não existe um sistema de registo das restrições aplicadas, e o sistema que elimina e recoloca os itens em funcionamento está incompleto.*

*A conceção dos itens concentra-se na disponibilidade comercial, em vez de refletir as necessidades do utilizador.*

*A organização não cumpre o nível mínimo esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 2 – Cumprimento**

*Existem calendários de inspeção e manutenção para a maioria dos ativos, mas não de todos.*

*A frequência das inspeções é especificada, mas nem sempre com base no risco.*

*A incapacidade de cumprir a frequência das inspeções não é bem gerida, provocando atrasos.*

*A política global de gestão de ativos não possui o objetivo claro de melhorar a segurança. Alguns ativos são concebidos tendo em conta os benefícios de segurança, incluindo questões associadas a fatores humanos, mas trata-se apenas de exemplos isolados que não formam parte de um plano abrangente.*

*O processo de inspeção de ativos apenas leva à gestão de ativos e não à condição dos ativos. A informação é partilhada, mas não proporciona uma visão completa do ativo a partir da conceção. As informações sobre como e quando eliminar o ativo são limitadas.*

*Existe um registo de ativos mais adequado, com indicações sobre a aplicação de restrições ao uso do equipamento que volta ao serviço.*

*A conceção baseia-se numa mistura de senso comum, experiência operacional e preferências pessoais, em vez de resultar de uma abordagem estruturada.*

*A organização apenas cumpre as condições mínimas de conformidade legal esperadas de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de o registo de ativos estar atualizado, e de os calendários de inspeção e manutenção se basearem no risco e serem cumpridos.*

*Pode haver alguns atrasos nas inspeções, mas é um facto reconhecido e gerido através de medidas de mitigação implementadas para reduzir o risco.*

*Existe alguma revisão da frequência de inspeções e alguma capacidade de adaptação às mudanças na condição dos ativos.*

*Os ativos são utilizados para o objetivo definido enquanto mantêm o seu estado operacional original e para resolver problemas de funcionamento em estados normais e de degradação. Existem registos dos esquemas de conceção para a maioria dos ativos, que têm em consideração os fatores humanos, e a informação desses registos forma parte da base que suporta as inspeções efetuadas. A maioria dos ativos possui planos de eliminação com um percurso claro de gestão da eliminação da base de ativos.*

*São utilizadas as normas e as melhores práticas de conceção disponíveis ao nível dos fatores humanos. Existe uma programação de ensaio da conceção que inclui questões relacionadas com fatores humanos. Os utilizadores finais contribuem para a definição de requisitos e para o processo de ensaio. A gestão dos processos de mudança (ver 4.5.4 OP4 Gestão da Mudança) inclui questões relacionadas com fatores humanos como parte da decisão de conceção.*

### **Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de a frequência de inspeções ser revista sistematicamente, ser baseada no risco e de o sistema permitir flexibilidade para que se adapte às mudanças na condição dos ativos, a curto e longo prazo.*

*Existem registos de esquemas de conceção para todos os ativos e estes possuem um percurso claro de gestão da sua eliminação. Existe um mecanismo claro para incorporar a informação sobre a mudança das condições dos ativos no processo de gestão de ativos e de eliminação dos ativos expirados.*

*Em vez de reagir à mudança nas condições dos ativos, a organização procura estar a par e antecipar a mudança na condição dos ativos, utilizando, por exemplo, a monitorização remota de ativos e sendo capaz de atribuir os recursos necessários para o gerir.*

*A organização possui um plano claro para a conceção e gestão de ativos futuros que melhorará a segurança.*

*O feedback dos utilizadores finais sobre designs existentes é utilizado para planear novos ativos. As considerações sobre os fatores humanos são parte integrante do processo de conceção.*

### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a frequência das inspeções e dos calendários incluir informações de fontes externas à organização ou do setor ferroviário.*

*A organização procura desenvolver as suas políticas de gestão de ativos de acordo com as melhores práticas do setor e globais.*

*A organização possui um sistema de gestão de ativos abrangente que monitoriza os ativos desde a sua conceção, ao longo do serviço, até à sua eliminação. A organização aplica as últimas técnicas de gestão de ativos para garantir a melhoria e o desenvolvimento da segurança ao longo do tempo.*

*Os sistemas remotos de gestão de dados fornecem informações detalhadas sobre o estado de todos os ativos, que depois são incluídas nas políticas de gestão do risco das organizações para manter os ativos em condições adequadas.*

*Existe um sistema de gestão de competências abrangente que desenvolve os colaboradores responsáveis pela gestão de ativos, garantindo que são formados de forma adequada e possuem o conhecimento e competências necessários para dar continuidade ao trabalho pelo qual são responsáveis.*

*Os designs baseiam-se num conhecimento profundo do ativo e daquilo para que é usado. A organização procura usar as melhores práticas ao nível dos fatores humanos para começar a utilizar, manter e eliminar os ativos.*

#### **4.5.3 OP3 - Contratantes, parceiros e fornecedores (acordos de interface)**

As organizações precisam de gerir de forma eficaz a segurança dos seus contratantes, parceiros e fornecedores, e todos aqueles afetados pelas suas atividades, independentemente de onde se realizam.

Não se trata apenas de uma questão de avaliação do risco e não exige apenas uma lista de todos os riscos ou categorias de risco relevantes, é preciso que o requerente demonstre de que forma os seus sistemas e procedimentos, como um todo, são concebidos e organizados para facilitar a organização, a avaliação e o controlo desses riscos. A utilização de contratos bem delineados é uma forma normalmente aceitável de gerir os riscos. No entanto, a principal responsabilidade de gestão dos contratantes e de verificação dos seus resultados, em comparação com as especificações estabelecidas, cabe à empresa ferroviária/ao gestor de infraestrutura. A utilização de contratantes ou de subcontratantes não significa que a empresa ferroviária/o gestor de infraestrutura possa delegar as suas responsabilidades para garantir que os serviços contratados são efetuados de acordo com as normas especificadas antes da operação.

O requerente deve demonstrar que implementou processos para determinar a competência dos contratantes e de outros fornecedores, e para avaliar o seu desempenho ao nível da segurança como parte do seu processo de contratação.

Os principais elementos de controlo de contratantes incluem:

- Uma definição clara das disposições contratuais;
- Apresentação de especificações claras para o trabalho;
- Seleção do contratante;
- Familiarizar o contratante com a obra (se apropriado);
- Controlar a segurança e a qualidade do produto;
- Licença de trabalho (se apropriado);
- Transferência no final do trabalho; e
- Monitorização e revisão do desempenho.

A ausência dos elementos acima ou de elementos completos será um dado importante no processo de decisão sobre o nível de maturidade de uma organização.

**Nível 1 - Básico**

*O possível impacto que a utilização de um contratante pode ter no desempenho da segurança da empresa não é avaliado e as consequentes alterações organizacionais não são geridas de forma adequada. A organização não se esforça por identificar ou colaborar com outras organizações no controlo partilhado do risco. As disposições contratuais, se existirem, não têm em consideração as limitações de segurança e o contratante não é informado sobre a sua responsabilidade ao nível da segurança. Os procedimentos para o conseguir são frágeis ou não existem. Culturalmente, existe uma tendência para não se partilhar informação necessária ao controlo do risco.*

*Não é recolhida nem partilhada qualquer informação, não sendo exigido a nível contratual.*

*Os contratantes são nomeados quando necessário. Contudo, quando são escolhidos, são poucas as considerações que se têm para além dos custos. Por exemplo, o histórico do desempenho de um contratante ao nível da segurança não faz parte dos critérios de seleção durante o processo de contratação. Existe um planeamento mínimo do trabalho e é dada pouca importância às responsabilidades de controlo do risco quando se decide o método de trabalho a utilizar.*

*Os contratantes são pouco monitorizados e o contrato final não costuma ser revisto.*

*A organização não cumpre o nível mínimo esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 2 – Cumprimento**

*Os procedimentos conseguem identificar interfaces entre unidades de negócios ao nível administrativo. Existe uma articulação com outras organizações em termos de procedimentos e normas a implementar, mas não de forma sistemática. São utilizados pelos colaboradores para alguns controlos de risco partilhados, que foram identificados a esse nível.*

*Alguns dos elementos de um sistema de controlo de risco estão implementados para controlo do contratante, mas não parece existir um processo sistemático desde a seleção até depois da revisão do contrato.*

*A organização apenas cumpre as condições mínimas de conformidade legal esperadas de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de as interfaces organizacionais com os contratantes, parceiros e fornecedores serem sistematicamente identificadas.*

*Estão implementados procedimentos e normas para controlar os riscos partilhados, em que cada parte é responsável por aquilo que foi claramente definido.*

*Existem objetivos de segurança do sistema na forma escrita, que são tidos em consideração na elaboração das disposições contratuais.*

*Existe um debate regular com as organizações com as quais existem interfaces, para debater objetivos, normas, processos e acordos.*

*Existem formas de partilhar informação ao nível administrativo.*

*As comunicações fora da organização são satisfatórias na garantia de que qualquer pessoa que tome uma decisão, relacionada com controlos de risco que vão além dos limites organizacionais, possui as informações certas (na forma de procedimentos e normas), dados factuais, dados internos, instruções e relatórios.*

*A importância do controlo dos contratantes é reconhecida e reflete-se nas políticas relevantes da organização.*

*Os contratantes são selecionados com base na sua capacidade de concluir o trabalho de forma segura e satisfatória.*

*O desempenho do contratante é monitorizado durante o contrato e são utilizadas medidas de desempenho adequadas para acompanhar a sua evolução.*

#### **Nível 4 - Antecipação**

*As decisões e acordos são consistentes com toda a informação disponibilizada no Nível 3.*

*Existem definições de partilha de informação em toda a organização, de forma a promover revisões eficazes e a melhoria contínua.*

*Existe uma abordagem sistemática ao controlo de contratantes.*

*A existência de disposições eficazes de pré-qualificação torna a abordagem mais equilibrada, tendo também em conta o desempenho de segurança dos potenciais contratantes.*

*Existe uma clara compreensão da responsabilidade a qualquer nível do trabalho contratado. São conseguidas boas relações de trabalho entre o cliente e os contratantes, através de acordos de interface eficazes.*

*As medidas de desempenho e as revisões pós-contratuais modelam as decisões futuras de seleção dos contratantes.*

*Existe um sistema que garante a monitorização necessária das decisões, comunicações mais relevantes e não só.*

#### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a organização procurar noutros setores e países a melhor forma de identificar questões relacionadas com a segurança do sistema, sempre que necessário.*

*O trabalho de equipa entre a empresa e os seus contratantes, parceiros e fornecedores é usado para alcançar o melhor resultado possível ao nível dos objetivos partilhados.*

*As boas práticas são partilhadas com outras organizações, incluindo contratantes, parceiros e fornecedores.*

*A cadeia de fornecimento do contratante cumpre rigorosamente todos os objetivos da organização.*

*As atividades principais e de segurança do contratante estão em linha com as da organização.*

*Não existe qualquer diferença no tratamento dos colaboradores do contratante e os colaboradores da própria empresa – todos recebem a mesma formação e informação para garantir a sua segurança.*

#### **4.5.4 OP4 – Gestão da mudança**

O objetivo da gestão da mudança é garantir que as mudanças efetuadas na organização são feitas de forma adequada e de acordo com os requisitos da UE, e submetidas a inspeção para ajudar a organização a atingir os seus objetivos empresariais. Uma gestão eficaz da mudança irá controlar os riscos criados pela mudança e irá ajudar a organização a tomar a decisão certa para melhorar o seu negócio, sem prejudicar de nenhuma forma a segurança.

O processo deve permitir que os riscos sejam avaliados de forma proporcional e rigorosa, tendo em conta os fatores humanos, sempre que seja apropriado, bem como as medidas de controlo razoáveis a adotar.

#### **Nível 1 - Básico**

*São reconhecidos alguns tipos de mudança e alguns aspetos dos mesmos são geridos.*

*Nem todos os riscos associados a uma mudança são identificados e, por conseguinte, não são tidos em conta.*

*O efeito que a mudança tem na cultura da organização não é tido em conta.*

*A organização não cumpre o nível mínimo esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 2 – Cumprimento**

*A importância da gestão da mudança é compreendida e existe algum controlo sobre todos os tipos de mudança.*

*As mudanças são planeadas, mas nem sempre adequadas.*

*O sistema de planeamento das mudanças não é claro, o que leva a que os riscos sejam identificados ou controlados só após a mudança.*

*Não são tidos em grande conta os efeitos que uma mudança pode ter na cultura da organização.*

*As funções e responsabilidades de gestão da mudança e os riscos de segurança associados não são definidos de forma clara.*

*A organização apenas cumpre as condições mínimas de conformidade legal esperadas de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

**Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de haver uma abordagem eficiente de gestão de qualquer mudança processual, organizacional ou de engenharia.*

*Poderá existir uma abordagem estruturada relativamente à mudança, envolvendo várias etapas no sistema de gestão da mudança.*

*Existe uma abordagem consistente à avaliação do risco e ao controlo do risco, antes e depois de acontecer uma mudança. A avaliação do risco é parte integrante do processo de gestão da mudança.*

**Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de ser efetuada uma revisão após uma mudança acontecer, para se analisar também o efeito que a mudança teve na cultura da organização.*

*A organização possui um registo abrangente que faz referência aos desenvolvimentos à medida que ocorrem durante a mudança.*

*A importância do envolvimento dos colaboradores no processo de mudança é reconhecido como uma vantagem.*

*Existe um procedimento para o planeamento, a implementação e o controlo das mudanças no sistema de gestão da segurança à medida que ocorrem durante a mudança.*

*A importância do envolvimento dos colaboradores no processo de mudança é reconhecido como uma vantagem.*

*O processo de gestão da mudança inclui os efeitos das mudanças propostas nos parceiros, fornecedores e outros com quem a organização possui uma interface.*

**Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de haver consciência de que a mudança também afeta outros aspetos do negócio. Leva a que o risco empresarial esteja associado ao risco de segurança durante e como resultado de qualquer mudança.*

*As suposições feitas sobre e durante a mudança são testadas, sendo depois aplicadas medidas de contingência adequadas, caso essas suposições não estejam totalmente corretas.*

#### **4.5.5 OP5 - Gestão de situações de emergência**

É essencial que qualquer titular da responsabilidade possua sistemas robustos de planeamento de emergência, abrangendo as informações que é necessário fornecer aos serviços de emergência para lhes permitir elaborar os seus planos de resposta a incidentes graves.

Fazem parte do planeamento de emergência os seguintes elementos:

- Identificar possíveis emergências que possam surgir;
- Desenvolver formas de resposta a essas emergências;
- Prestar formação adequada e garantir que os recursos necessários estão disponíveis; e
- Testar os planos, com outras pessoas e organizações, sempre que necessário.

##### **Nível 1 - Básico**

*A organização quase não identifica potenciais emergências, nem a forma como responder caso surjam.*

*Depende dos serviços de emergência, contando com eles para lidar com todos os aspetos de uma emergência. Não estabelece modos de atuação com outras entidades que possam estar envolvidas na gestão de um incidente grave, apenas entra em contacto com as mesmas para que lidem com o incidente.*

*A organização não cumpre o nível mínimo esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

##### **Nível 2 – Cumprimento**

*A organização cumpre as regras e práticas exigidas pelos organismos/pelas organizações externas, como o gestor de infraestrutura ou outras empresas ferroviárias, e implementou um sistema para gerir as emergências.*

*As emergências graves que possam surgir são identificadas e foram implementados alguns planos para as resolver.*

*Os colaboradores recebem formação de resposta a emergências só quando absolutamente necessário.*

*Existem procedimentos de resposta de emergência muitas vezes criados por outros organismos/organizações e que são adotados internamente.*

*A organização apenas cumpre as condições mínimas de conformidade legal esperadas de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

##### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de as potenciais emergências resultantes das tarefas serem identificadas como parte das avaliações de risco.*

*Foram implementadas medidas de controlo, incluindo formação e recursos, para lidar com as emergências, e são partilhadas com as partes relevantes.*

*São efetuados simulacros de emergência em conjunto com outras organizações envolvidas numa tarefa.*

*Existem procedimentos de resposta de emergência que envolvem outras organizações, como serviços de emergência ou autoridades locais, conforme adequado.*

##### **Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de o feedback das reuniões de avaliação dos simulacros ser tido em conta na revisão dos procedimentos, de forma a garantir que as respostas de emergência se mantêm atualizadas e eficazes.*

*Existe uma articulação regular entre a organização, serviços de emergência e outras entidades envolvidas sempre que acontecem incidentes graves, de forma a garantir que as alterações aos processos/procedimentos e as questões técnicas são devidamente tidas em conta e modificadas através do processo de gestão da mudança.*

**Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a organização adotar boas práticas ao nível da gestão de emergências, nomeadamente na coordenação de interfaces, tanto dentro como fora do setor ferroviário. A articulação regular com os serviços de emergência é feita de forma proativa com o objetivo de desenvolver uma melhor resposta conjunta a possíveis incidentes futuros.*

## 4.6 AD - Avaliação do desempenho

### Objetivo

O objetivo é garantir que os controlos de risco são implementados e funcionam corretamente, e cumprir os objetivos da organização.

### Notas introdutórias

As organizações têm de avaliar a eficácia dos controlos de risco para garantirem que os riscos são identificados e geridos na prática. Os sistemas de segurança do trabalho devem ser monitorizados para garantir que são adequados e que estão realmente a ser cumpridos. Devem existir sistemas de monitorização, auditoria e revisão do desempenho, para garantir que o sistema de gestão da segurança está a funcionar corretamente.

As auditorias verificam se a organização está a cumprir o que diz fazer. Devem ser complementadas por revisões regulares, para garantir que os objetivos empresariais da organização são adequados. A revisão também deve avaliar se os dispositivos implementados para cumprir os objetivos de segurança estão a funcionar como pretendido.

A monitorização, a auditoria e a revisão formam um ciclo de *feedback* no sistema global de gestão da segurança e são uma parte essencial dos programas de melhoria contínua e de procura da excelência.

#### 4.6.1 AD1 – Monitorização

A organização deve ser capaz de demonstrar que possui um processo para a monitorização da aplicação e da eficácia do sistema de gestão da segurança, e que este processo é adequado à dimensão, à extensão e AO tipo das suas operações. A organização deve demonstrar que o processo é capaz de identificar, avaliar e corrigir quaisquer defeitos no funcionamento do SGS.

##### Nível 1 - Básico

*Não existe nenhum processo que seja eficaz a estabelecer objetivos de segurança e a recolher e analisar dados. A organização não consegue avaliar se os controlos de risco implementados estão a funcionar eficazmente.*

*A gestão e avaliação de questões em matéria de fatores humanos não é vista como uma necessidade empresarial. Só são considerados numa base ad hoc.*

*A organização não cumpre o nível mínimo esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

##### Nível 2 – Cumprimento

*A monitorização está implementada, mas é muitas vezes ad hoc: alguns processos são supervisionados e algum do equipamento é inspecionado, o que leva a uma abordagem inconsistente na recolha de dados.*

*Os registos são isolados e não são analisados ao nível da empresa. O resultado é uma abordagem com planos de ação mal definidos e que não estão coordenados ao nível da empresa.*

*Não existe uma ligação clara entre política de segurança, objetivos de segurança corporativos e planos de ação para melhorias.*

*A necessidade de monitorização dos controlos de risco não é reconhecida pela equipa de gestão e cabe a cada departamento decidir quais as informações a recolher.*

*Existe o reconhecimento de que os fatores humanos podem desempenhar um papel no desempenho empresarial, mas a sua aplicação não é consistente.*

*A organização apenas cumpre as condições mínimas de conformidade legal esperadas de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de a organização tentar aplicar o Método Comum de Segurança para verificar a aplicação correta do Sistema de Gestão da Segurança e todos os processos e procedimentos aí contidos, e implementar todas as medidas corretivas exigidas como resultado de não conformidades que foram identificadas.*

*A monitorização resulta dos processos, pelo que os sistemas vulneráveis e críticos não obtêm prioridade sobre aqueles que são menos críticos ou vulneráveis. Avalia-se só por avaliar e sem uma finalidade específica clara.*

*A associação à avaliação do risco é limitada à identificação dos controlos de risco, que são monitorizados de forma lógica.*

*Está definida uma estratégia de monitorização, sendo desenvolvidos planos para a implementar. Isto leva a uma abordagem consistente de recolha e análise de dados, em que a informação é utilizada pela equipa de gestão para tomar decisões e melhorar a organização.*

*A alocação de recursos à monitorização não é priorizada de acordo com os resultados da avaliação do risco.*

*Existe um processo aceite como parte da avaliação do desempenho para analisar o impacto dos fatores humanos no seio do SGS. Sempre que necessário, recorre-se a conhecimento especializado para avaliar este impacto.*

### **Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de haver uma compreensão da monitorização de sistemas essenciais e vulneráveis.*

*O MCS relevante é integralmente aplicado e a monitorização baseia-se totalmente no risco. Os processos críticos possuem prioridade na alocação de recursos.*

*Os gestores e supervisores possuem um grau de formação elevado e dispõem dos recursos necessários, existindo provas de testes a sistemas existentes para identificar quaisquer falhas na abordagem.*

*Os gestores intermédios e superiores monitorizam os resultados com base no risco, sendo coordenados planos de ação que são debatidos ao nível da empresa. O objetivo da monitorização é prever a degradação do desempenho de segurança e procurar áreas de melhoria, para além de avaliar os resultados do SGS.*

*Existem indicadores específicos para avaliar a influência dos fatores humanos na aplicação do SGS e para monitorizar o processo de garantia.*

### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de se utilizarem ferramentas avançadas na monitorização. A organização possui ferramentas para apoiar os colaboradores na comunicação de ocorrências e propor soluções a debater nos planos de ação.*

*A análise de dados é considerada uma vantagem competitiva e a monitorização dos desempenhos de segurança faz parte do processo de monitorização global, que inclui todas as unidades e departamentos. A organização possui um sistema de gestão de dados abrangente para mapear os seus ativos e as condições de utilização.*

*A empresa reconhece a importância da utilização de modelos de risco e da partilha de dados e informações com outros operadores ferroviários, para alargar os seus conjuntos de dados e melhorar a qualidade dos dados para a avaliação do risco.*

*Os relatórios são vistos como uma boa prática e existem projetos para incentivar uma forte cultura de comunicação na empresa.*

*Os procedimentos de monitorização são revistos para garantir que se mantêm relevantes perante o perfil de risco da empresa.*

*Os dados da garantia dos fatores humanos são parte integrante da melhoria contínua dentro da organização. Os resultados são depois utilizados na tomada de decisões empresariais e de gestão da segurança. A informação obtida é partilhada com os parceiros, fornecedores e contratantes.*

#### **4.6.2 AD2 - Auditoria interna**

Uma auditoria interna é uma verificação essencial, independente e sistemática dos sistemas de controlo do risco e das disposições de gestão, que tem como objetivo garantir que os objetivos empresariais estão a ser cumpridos. As auditorias internas também são exigidas ao abrigo do MCS sobre monitorização. As auditorias costumam ser concebidas para testar e limitar a subjetividade a favor de uma abordagem baseada em provas. A natureza sistemática de uma auditoria no contexto do SGS tem como finalidade disponibilizar dados claros que sirvam de base às decisões da equipa de gestão, que visam melhorar o desempenho da segurança.

##### **Nível 1 - Básico**

*Existem poucas ou nenhuma provas de serem efetuadas auditorias.*

*As auditorias que são efetuadas não são planeadas ou priorizadas e os resultados não acionam qualquer resposta.*

*Os auditores não têm formação contínua e as ligações ao processo PGC estão incompletas.*

*O processo de auditoria não é estruturado, não havendo uma diferença real entre auditorias e inspeções.*

*A organização não cumpre o nível mínimo esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

##### **Nível 2 – Cumprimento**

*São efetuadas algumas auditorias, mas as técnicas utilizadas e áreas abrangidas não têm em conta a natureza ou a importância do sistema de controlo do risco específico.*

*Existem planos para auditorias, mas não estão coordenados.*

*A organização apenas cumpre as condições mínimas de conformidade legal esperadas de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

##### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de existirem provas de uma abordagem coordenada, eficaz e planeada em matéria de auditorias. A atividade de auditoria foca-se em obter conformidade com a legislação e cumprir os objetivos empresariais.*

*As auditorias são sistematicamente documentadas e os resultados registados. O Conselho de Administração da organização conhece os resultados e debate-os nas reuniões periódicas do Conselho.*

*O sistema de gestão de competências inclui disposições para a formação de auditores. É mantido um registo dos auditores competentes.*

##### **Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de as atividades de auditoria serem planeadas e priorizadas, tendo em conta os resultados das auditorias anteriores e os resultados da monitorização.*

*É utilizada uma combinação adequada de técnicas de auditoria para fornecer informações sobre o desempenho, tendo em conta os objetivos empresariais.*

*A equipa de gestão é informada sobre os resultados das auditorias, para que possa rever o sistema de gestão de segurança. A este nível, a Melhoria Contínua exigida pelo SGS é sujeita a análise para testar se as melhorias realmente trazem os benefícios esperados ou se precisam de ser modificadas para melhorar os resultados.*

#### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de os objetivos de segurança, segundo os quais é feita a auditoria, são mais desafiantes, sendo feita uma comparação com as melhores práticas.*

*São incluídos objetivos de auditoria entre pares.*

### **4.6.3 AD3 - Revisão administrativa**

É essencial que a equipa de gestão possua uma liderança forte ao nível da segurança, de forma a que o sistema de gestão da segurança de uma organização funcione de forma eficiente e eficaz, e evolua continuamente ao longo do tempo. A organização deve demonstrar que a equipa de gestão está ativamente envolvida na revisão do desempenho do sistema de gestão da segurança e que está a desenvolvê-lo para o futuro. A revisão por parte da equipa de gestão pode ser considerada parte da monitorização que uma organização efetua para garantir que os seus processos e procedimentos produzem os resultados esperados.

#### **Nível 1 - Básico**

*A equipa de gestão não leva a cabo quase nenhuma análise dos resultados produzidos pela monitorização e pelas auditorias. Essa análise é feita mais ao nível das unidades/dos departamentos.*

*Os objetivos empresariais e de segurança não são revistos regularmente.*

*A organização não cumpre o nível mínimo esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

#### **Nível 2 – Cumprimento**

*As revisões efetuadas não fazem parte de uma abordagem sequencial para a melhoria. São muitas vezes reativas e poucas vezes planeadas como parte do ciclo de gestão.*

*A organização apenas cumpre as condições mínimas de conformidade legal esperadas de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

#### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de a equipa de gestão utilizar automaticamente os resultados produzidos pela monitorização e pelas auditorias para rever o desempenho da organização e efetuar mudanças sempre que necessário.*

*As recomendações das revisões são devidamente aplicadas, monitorizadas e demonstram que são tidas em consideração as implicações mais vastas.*

#### **Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de se aprender com as lições retiradas de incidentes ocorridos noutras organizações e noutros setores.*

*A equipa de gestão solicita sugestões por parte dos colaboradores para melhorias nos processos empresariais, analisando-as para verificar se teriam impacto no negócio.*

#### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de a equipa de gestão instituir revisões aleatórias às práticas utilizadas, em determinadas áreas do negócio, com o objetivo de testar se os processos e procedimentos ainda cumprem a sua função.*

*A equipa de gestão «perscruta o horizonte» com o objetivo de identificar novas tecnologias ou ideias que possam melhorar o negócio. Por exemplo, considera-se que a utilização de grandes volumes de dados (big data) melhora a eficiência e o desempenho de segurança da empresa.*

## 4.7 M - Melhoria

### Objetivo

As organizações devem evoluir ao longo do tempo, caso contrário estagnarão e tornar-se-ão complacentes, o que acabará por trazer consequências para a gestão da segurança. A organização deve adotar uma filosofia de aprendizagem com os seus erros e com os dos outros, para melhorar os seus controlos de gestão da segurança. A filosofia por detrás da melhoria é que a organização se deve focar no futuro, tentando antecipar a mudança futura e garantir que, quando ocorrer, produzirá uma melhoria no desenvolvimento do SGS.

### Notas introdutórias

Uma organização pode melhorar através da aprendizagem obtida com a investigação dos seus próprios acidentes e incidentes (incluindo incidentes e ocorrências graves), bem como através da aprendizagem resultante de outros eventos que ocorram no setor ferroviário ou noutros setores. Sempre que possível, as organizações também devem investigar os incidentes com o mesmo rigor com que investigariam um acidente, para que aprendam o que quase ocorreu, de que forma surgiu e de que forma algo parecido poderia ser evitado. Os resumos das investigações e os seus resultados devem ser partilhados em toda a organização e com outras organizações semelhantes, tanto quanto possível. As organizações devem ser proativas na procura de melhorar através não só da aprendizagem retirada de acidentes e incidentes, mas também através de outras fontes de informação disponíveis e relevantes, como a monitorização e as auditorias, bem como da experiência de outros, que possam ajudá-las a melhorar.

#### 4.7.1 M1 - Lições retiradas de acidentes e incidentes

A investigação de acidentes e incidentes deve rever o desempenho do sistema de gestão da segurança durante o evento e determinar que partes do sistema funcionaram e que partes devem ser melhoradas, incluindo quaisquer lições aprendidas sobre o desempenho humano. A organização também deve procurar aprender com os resultados das investigações do Organismo Nacional de Investigação ou de outros países da UE, bem como de investigações de incidentes e acidentes em todo o mundo.

##### Nível 1 - Básico

*Existem poucas provas de investigações eficazes e a cultura da organização baseia-se em encontrar «o culpado». Não se utiliza a investigação de incidentes fora da organização e noutros setores como forma de aprendizagem. A competência das pessoas responsáveis pelas investigações é questionável.*

*Não existem provas de que o fator humano é devidamente tido em consideração nos acidentes ou incidentes.*

*A organização não cumpre o nível mínimo esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

##### Nível 2 – Cumprimento

*Os incidentes são investigados, mas existem poucas orientações sobre como ou o que investigar.*

*As causas imediatas são investigadas.*

*A investigação de incidentes cinge-se maioritariamente aos acidentes e as recomendações que resultam das investigações limitam-se a prevenir a ocorrência do mesmo acidente. Não identificam áreas de melhoria.*

*Não é feita qualquer tentativa para aprender com acidentes que ocorram noutras partes do setor.*

*Os colaboradores que levam a cabo a investigação receberam alguma formação, mas não fazem parte de um sistema de gestão de competências eficiente.*

*Existe o reconhecimento de que os fatores humanos desempenham um papel nos acidentes e incidentes, e tenta-se explorar essa questão na investigação, mas não é dada continuidade quando os relatórios são enviados para o nível da gestão.*

*A organização apenas cumpre as condições mínimas de conformidade legal esperadas de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

### **Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de estar estabelecido quando e como as investigações devem ser efetuadas.*

*A causa subjacente de um incidente é investigada, sendo também efetuadas investigações após o incidente.*

*Os colaboradores receberam formação aprofundada sobre investigação de acidentes e incidentes, e fazem parte de um sistema de gestão de competências.*

*Os fatores humanos associados a acidentes e incidentes fazem parte integrante do processo de investigação. A equipa de gestão considera-os como uma causa de eventos igualmente significativa e procura corrigir os problemas quando estes surgem.*

### **Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de a qualidade da investigação produzir recomendações que podem ser aplicadas dentro e fora da organização.*

*O tipo de incidentes investigados inclui, sempre que apropriado, interrupções do trabalho e quando os resultados não são os esperados.*

*A equipa de gestão de topo é informada dos resultados das investigações e das recomendações, procurando que sejam implementados conforme apropriado.*

*As recomendações que resultam de investigações a incidentes noutras empresas ferroviárias ou empresas exteriores à organização são estudadas para se determinar se são resultados relevantes para a empresa.*

*A organização procura aprender sobre os fatores humanos através de lições retiradas de outras investigações levadas a cabo no setor ferroviário e não só, para conseguir lidar com os mesmos no seu SGS.*

### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de se compreenderem as implicações dos resultados produzidos pelas investigações de outras organizações.*

*Existe vontade de aprender com incidentes através das mudanças nos comportamentos em toda a empresa.*

*A equipa de gestão de topo está envolvida na disseminação das suas próprias experiências entre outras empresas do setor ferroviário e não só, agindo perante as lições aprendidas com outras empresas ferroviárias ou outros setores.*

*A organização procura promover as lições sobre fatores humanos retiradas de acidentes e incidentes ocorridos com os seus parceiros, fornecedores, contratantes e não só.*

## **4.7.2 M2 - Melhoria contínua**

A organização precisa de demonstrar que está sempre a tentar melhorar através das lições retiradas de eventos, do contacto com os reguladores e através de outras formas. Durante a supervisão, espera-se que as organizações demonstrem que possuem um processo para identificar e implementar mudanças positivas no seu SGS, incluindo através da estratégia de melhoria contínua para a Cultura de Segurança. As medidas corretivas incluem a definição, alocação e conclusão das medidas identificadas como necessárias no seguimento da monitorização, investigação, auditoria e revisão.

**Nível 1 - Básico**

*Apesar de haver processos e procedimentos incluídos no SGS, a monitorização, as auditorias e revisões não levam a grandes mudanças, ou por não serem levadas a cabo ou por não lhes ser dada continuidade.*

*A organização não cumpre o nível mínimo esperado de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

*Os incidentes e acidentes «irão acontecer» – predominância de uma cultura fatalista. Não existe uma estratégia de melhoria contínua da Cultura de Segurança. Considera-se sempre que a causa é de erro humano, não sendo feita qualquer tentativa de investigação. Não existe uma cultura de justiça e o pessoal envolvido nos incidentes e acidentes são, frequentemente, o bode expiatório. A equipa de gestão e os colaboradores não costumam estar interessados na segurança e só costumam fazer referência à mesma como base de outros argumentos, como salário, horas de expediente, etc.*

**Nível 2 – Cumprimento**

*Os resultados mais básicos produzidos pela monitorização, investigação, auditoria e revisão dão origem a medidas e mudanças simples nos níveis mais baixos do sistema de gestão da segurança. Existem algumas tentativas de investigar problemas subjacentes na organização através de uma revisão sistemática da informação obtida através da monitorização, investigação e auditoria.*

*A organização apenas cumpre as condições mínimas de conformidade legal esperadas de um titular de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança.*

*O departamento de segurança é visto como responsável pela segurança, mas a equipa de gestão dedica-se à prevenção de incidentes e acidentes, uma vez que são vistos como preveníveis. Existe uma estratégia de melhoria contínua e abrange as principais áreas, no entanto, as medidas corretivas concentram-se no erro humano por parte dos colaboradores, aplicando principalmente castigos ou outros meios, para reduzir o comportamento inseguro, uma vez que é visto como a causa dos incidentes e acidentes. O desempenho da segurança é calculado com base em indicadores desfasados, como Hora Perdida por Incidente, Incidentes com Tratamento Médico, descarrilamentos, ultrapassagem de um sinal fechado (SPAD), etc. A organização regista incidentes e acidentes mais graves do que a concorrência.*

**Nível 3 - Consistente**

*Nível 2 acrescido do facto de existir um processo que garante que as medidas necessárias identificadas através da monitorização, de auditorias e revisões são implementadas e que identifica a pessoa responsável pela aplicação das medidas e pelo calendário para a sua execução.*

*Estão implementados procedimentos para a monitorização da adequação, suficiência e eficácia do sistema de gestão da segurança, tendo em conta o enquadramento definido no Método Comum de Segurança aplicável. Os resultados produzidos são consistentes.*

*As medidas corretivas estão a qualquer nível do sistema de gestão da segurança.*

*A equipa de gestão reconhece que os incidentes e acidentes são causados por diversos fatores, sendo alguns resultado de decisões da equipa de gestão. Os incidentes e acidentes graves são investigados e deu-se início a um processo sistemático de lições aprendidas. Existe uma estratégia consistente para a melhoria contínua da cultura de segurança, que está bem elaborada e é capaz de ser devidamente avaliada para o sucesso.*

**Nível 4 - Antecipação**

*Nível 3 acrescido do facto de haver mecanismos para controlar o progresso e a conclusão das medidas corretivas.*

*As medidas corretivas estão associadas aos objetivos definidos no sistema de gestão da segurança.*

*Os resultados dos objetivos de segurança e o planeamento, a avaliação do risco, o envolvimento dos colaboradores e de outras partes, as informações e comunicações, a monitorização, as auditorias, a revisão da gestão e a aprendizagem com os acidentes e incidentes são utilizados como base das estratégias e dos planos de desenvolvimento para uma melhoria contínua.*

*A análise de causas profundas é levada a cabo para todos os incidentes e acidentes, e é de aceitação geral que estes resultam principalmente de decisões da gestão. Existe um consenso de que todos são responsáveis, não só pela própria segurança como também pela dos seus colegas. A equipa de gestão e os colaboradores tratam-se com respeito e existe uma abordagem sistemática para garantir justiça. Promove-se um estilo de vida saudável e os acidentes não relacionados com o trabalho são monitorizados. A estratégia de melhoria contínua da cultura de segurança cumpre as melhores práticas, com objetivos realísticos e mensuráveis.*

### **Nível 5 - Excelência**

*Nível 4 acrescido do facto de as medidas corretivas levarem à revisão da gestão de processos semelhantes fora da área próxima de onde ocorreu o incidente, de forma a identificar quaisquer falhas idênticas que possam existir e quaisquer mudanças que devam ser feitas.*

*A prevenção de incidentes e de acidentes que causam danos físicos ou psicológicos aos colaboradores ou a terceiros é uma prioridade organizacional. A organização já não tem registo de um incidente ou acidente há muitos anos, mas não existe qualquer complacência. Os desvios comportamentais ou organizacionais são monitorizados continuamente, sendo implementadas medidas para os prevenir. A organização aplica vários indicadores-chave para monitorizar o desempenho. A estratégia de melhoria contínua da cultura de segurança é considerada pelos pares como líder na área, cumprindo as melhores práticas utilizadas dentro e fora do setor ferroviário.*

### Anexo - Guia sobre os níveis

Níveis de maturidade	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Designação	Básico	Cumprimento	Consistente	Em antecipação	Excelência
Definição abreviada	<p>Neste nível, a organização sob avaliação possui um Sistema de Gestão da Segurança, mas é evidente que existem falhas que colocam o nível de desempenho abaixo daquele que é necessário para se conceder um certificado de segurança único ou uma autorização de segurança. Existem procedimentos e instruções para gerir as atividades de segurança, mas, durante a supervisão, constata-se problemas graves relativamente à sua coerência como um todo. Os riscos individuais são controlados, mas o processo global responsável pela sua gestão é frágil. Na prática, parecem existir inconsistências significativas entre a forma como a organização opera e a descrita no Sistema de Gestão da Segurança (SGS). A política, os procedimentos e instruções parecem ser aplicados de formas que não correspondem ao descrito no SGS e, por isso, os</p>	<p>Neste nível, a organização possui um desempenho que cumpre o mínimo exigido a nível legal, ou seja, o SGS está a um nível que é suficiente para se conceder um certificado de segurança único ou uma autorização de segurança na fase de avaliação. Existe um sistema de gestão da segurança por escrito que está a ser utilizado para controlar os riscos de segurança. No entanto, não existe estrutura nem coordenação. O sistema é coerente no seu todo, mas existem falhas e algumas inconsistências na abordagem em diferentes áreas. A organização está a cumprir substancialmente as suas responsabilidades de segurança, embora a um mínimo. Não é preciso muito para surgir um problema e retroceder para o Nível 1, uma vez que a falta de integração entre procedimentos e gestão do risco pode tornar-se num problema significativo, em caso de</p>	<p>O Sistema de Gestão da Segurança evolui para uma abordagem sistemática e consistente relativamente à gestão do risco. Todos os elementos estão presentes e funcionam, e todos os aspetos da segurança são tidos em consideração. A cultura de segurança é, em certa medida, tida em consideração dentro da organização. Apesar de o desempenho da organização ser consistente, a mesma não antecipa os riscos nem a sua cultura é suficientemente desenvolvida para autossustentar o processo de gestão do risco. A abordagem de «apagar fogos» deu lugar a uma abordagem mais aprofundada à gestão do risco, mas bastará pouco (p. ex., incapacidade de gerir processos essenciais ou os procedimentos ao longo do tempo) para que a organização</p>	<p>O mesmo que no Nível 3, acrescido do facto de o Sistema de Gestão da Segurança gerir sempre o risco de forma proativa. Neste caso, a organização monitoriza precursores do risco e aplica medidas antecipadamente para prevenir a ocorrência de incidentes perigosos. A organização está empenhada em desenvolver uma cultura de segurança e a equipa está comprometida em gerir a segurança na sua atividade de forma coerente e prospetiva. Neste nível, a gestão de topo da organização exibe liderança e os seus subordinados acreditam e respeitam a abordagem da gestão. Aposta-se fortemente em análises periódicas do desempenho e em perceber a natureza dos riscos que a organização enfrenta e aquilo que é possível fazer para os evitar.</p>	<p>O mesmo que o Nível 4, acrescido do facto de o texto referente ao sistema de gestão ser elaborado de forma a permitir uma melhoria contínua. A organização procura ativamente novas formas de melhorar a segurança e desenvolver de forma positiva a sua cultura de segurança, recorrendo a informações tanto do setor ferroviário como fora dele. A organização compara o seu próprio desempenho com o de outras do setor ferroviário, bem como de outros setores. Existem dados que comprovam que a organização está consciente dos problemas que enfrenta ou que pode a vir ter no futuro e que está a tentar resolvê-los através do SGS. Neste nível, a organização tem confiança na sua capacidade de gestão dos riscos que enfrenta e, ao olhar para fora, procura formar aqueles com quem interage e aprender com outras áreas, incorporando na sua atividade o que daí resultar. A segurança é parte integrante da atividade da organização.</p>

	<p>riscos das operações executadas pela organização ou pelos seus contratantes podem não estar a ser controlados de forma adequada. Neste nível, a ANS deve ponderar aplicar medidas para que a organização volte a cumprir os requisitos legais (ver Guia de Execução da Agência para mais informações sobre a melhor forma de aplicar este processo).</p>	<p>riscos técnicos, operacionais e organizacionais. Algumas áreas da atividade possuem um desempenho superior ao nível da gestão da segurança do que outras. Os riscos são mais controlados pelas ações das pessoas que trabalham para a organização do que pela forma como o SGS foi concebido. A abordagem de «apagar fogos» relativamente à gestão do risco é a norma para a empresa, o que faz que esta responda de forma reativa aos acidentes ou incidentes, em vez de aplicar medidas de prevenção de forma proativa.</p>	<p>retroceda para um modo de apenas cumprimento mínimo.</p>		
--	---	--	---	--	--

