

## **“A pessoa como produtora e destinatária da (in)segurança Contributo para uma cultura de segurança na comunidade aeroportuária – SIS”**

### **Sumário executivo**

No atual contexto pandémico que tem causado uma grave crise na aviação civil, será normal que as questões de segurança na vertente de *security* tendam a ser relegadas para um plano secundário, desde logo porque os seus custos tendem a ser percecionados como um fardo em vez de algo que é essencial ao negócio.

Mas as ameaças a este setor, apesar de menos mediatizadas, permanecem intactas e manifestar-se-ão à medida que a tão desejada retoma a um novo normal for sendo atingida.

A implementação de uma cultura de segurança robusta na Aviação Civil é a melhor proteção contra as manifestações das várias ameaças. É disso prova não ter voltado a ocorrer nenhum atentado como os do 11 de setembro de 2001 (11S), resultado que foi conseguido não porque não tenham havido conspirações terroristas com esse objetivo, mas devido ao foco global na segurança deste setor, a começar pelas suas próprias entidades, que redundou na criação de uma cultura de segurança com elevados padrões que fazem da Aviação Civil um líder global na *security* e um modelo para outros setores.

Porém, como as ameaças são dinâmicas e o atual contexto pandémico pode propiciar uma redução da atenção dada à *security*, é essencial reforçar a cultura de segurança, que é um património da Aviação Civil, com um foco em todos e cada um dos colaboradores, em todos os níveis.

### **Introdução**

O atual contexto pandémico causou uma grave crise no setor da aviação civil que tem levado à diminuição do número de passageiros e de voos, supressão de rotas e, em última análise, à eliminação de postos de trabalho.

Neste contexto adverso, será natural que as questões de segurança na vertente de *security*, acabem por ser relegadas para segundo plano, desde logo a nível individual, não por displicência,

incompetência ou falta de brio dos profissionais da aviação civil, mas pela simples razão de que o foco está na sua sobrevivência económica, incluindo a manutenção dos postos de trabalho.

Por outro lado, o foco na pandemia de Covid-19 causa uma perceção errónea de que as ameaças à segurança (*security*) da aviação civil (AvSec), deixaram de ser relevantes porque se extinguíram em consequência da pandemia.

Nada de mais errado. As ameaças à AvSec mantêm-se idênticas ao contexto pré-pandémico. Ou seja, continua a haver entidades (coletivas ou individuais) com intenção e capacidade para perpetrar os mais variados atos de interferência ilícita contra a aviação civil. Simplesmente, com a diminuição global da atividade deste setor, também diminuíram, temporariamente, as oportunidades para uma atuação ilícita. Com a retoma da vida para um “novo normal” que todos ansiamos, à retoma da atividade da aviação civil corresponderá um aumento das oportunidades de atuação dos vários agentes de ameaça.

A elevada complexidade do ecossistema da aviação civil contém inúmeras vulnerabilidades que não só são susceptíveis de serem exploradas pelos agentes de ameaça, como elas próprias poderão ter-se agravado em resultado da crise do setor.

Os eventuais danos ocorridos num contexto de *security* não se limitam aos prejuízos directamente causados à organização, aos funcionários ou aos clientes. Também afetam a reputação da empresa, bem intangível que é um dos maiores ativos de qualquer organização e cuja degradação tem repercussões estruturais, a começar pela perda da confiança dos seus clientes e investidores.

Por estes motivos, é fundamental que a tão desejada recuperação económica seja acompanhada e mesmo antecipada de um adequado foco em tais matérias, através do desenvolvimento de uma robusta cultura de segurança focada na adequada sensibilização de cada funcionário, sob pena de serem criadas ou potenciadas situações de risco que podem deitar a perder todo o esforço coletivo de recuperação feito pela comunidade da aviação civil.

### **Aspetos fundamentais de uma cultura de segurança**

“Cultura de segurança” é um conceito composto que importa precisar para o seu correto desenvolvimento e implementação.

Antes de mais, por “segurança” entende-se *“a condição imaginada de ausência de, ou liberdade de, perigo e preocupação, relativamente a um valor. Tal resulta da implementação de medidas destinadas a evitar, prevenir, minimizar ou proteger da ocorrência de um dano, que pode ser intencionalmente causado ao valor”*<sup>1</sup>.

Este conceito, que abarca ambas as vertentes *safety* e *security*, remete para uma condição ideal que se pretende atingir mediante a implementação de várias medidas consideradas adequadas para esse objetivo. Ou seja, esta condição ideal, ou objetivo, pressupõe uma visão holística da segurança que tem necessariamente de ser partilhada por todas as pessoas que pretendem que um determinado valor, no caso presente a integridade da aviação civil, não seja posto em perigo.

A materialização de uma tal visão holística partilhada por todos os elementos da comunidade da aviação civil só é possível mediante a implementação de uma cultura de segurança: *“um conjunto de normas, crenças, valores e atitudes que são inerentes à operação diária de uma organização, sendo por isso refletidas nas ações e nos comportamentos de todo o seu pessoal”*<sup>2</sup>. Sendo a Aviação Civil um ecossistema complexo com inúmeras relações de dependência e de interdependência, as várias organizações que o compõem devem partilhar o mesmo conjunto de normas, crenças, valores e atitudes com vista à implementação da referida visão holística.

Como não há organizações sem pessoas, o foco e a base da cultura de segurança é cada indivíduo que trabalhe no ecossistema da Aviação Civil.

Aqui chegados, convém recordar duas verdades básicas:

- a) A segurança de uma organização é tão forte quanto mais forte for o seu elo mais fraco;
- b) Na *security*, as pessoas tanto são as produtoras originais de segurança e os seus destinatários finais como o oposto, ou seja, a insegurança tem sempre origem em comportamentos humanos (por ação ou por omissão) cujos efeitos se refletem nas pessoas.

Tendo em conta esta realidade, é lógico que a execução da função segurança seja de todos os membros da comunidade da Aviação Civil. Desde o topo até à base e da base ao topo de cada organização e nas mais variadas funções, todos têm um papel vital para a melhoria da AvSec.

---

<sup>1</sup> In *Security: An Introduction*, Giovanni Manunta, Cranfield University, 1998.

<sup>2</sup> In *“Security Culture”*, <https://www.icao.int/Security/Security-Culture/Pages/default.aspx>



ICAO



2021 | THE YEAR OF SECURITY CULTURE

2021 | ANO DA CULTURA DE SEGURANÇA

A implementação de uma forte cultura de segurança permite que todo o pessoal da Aviação Civil compreenda não apenas a importância vital que a segurança deve ter, mas também o papel que cada um pode e deve desempenhar na proteção dos passageiros, da comunidade e da infraestrutura da Aviação Civil perante os vários agentes de ameaça que a pretendem atacar.

Por este motivo, a *security* deve ser um ativo comercial crítico da Aviação Civil em vez de ser encarado como um fardo desnecessário, mas obrigatório.

Uma cultura de segurança robusta leva à criação de uma força de trabalho que é responsável e motivada para cumprir e até propor melhorias aos procedimentos e regulamentações de segurança estabelecidos.

### **Como implementar uma cultura de segurança**

A implementação de uma cultura de segurança deve começar pela conceção de um modelo de maturidade de segurança das organizações, focado nas práticas existentes e desejadas das pessoas que nela trabalham, que permita, partindo de um diagnóstico inicial, avaliar os seus métodos e processos de acordo com as melhores práticas tendo em vista alcançar determinados objetivos concretos.

Um tal modelo, de que é exemplo o *Personnel Security Maturity Model* concebido pelo *Centre for the Protection of National Infrastructure* (CPNI) do Reino Unido, contém vários níveis de maturidade de segurança, cada um com os comportamentos que se esperam atingir para passar ao nível seguinte. O mais baixo é o Inocente, no qual não existem quaisquer políticas, treino ou procedimentos de segurança e os gestores não têm quaisquer preocupações com os riscos securitários à sua organização, pelo que esta está sujeita a riscos operacionais, financeiros e reputacionais muito elevados.

No nível mais elevado, o Excelente, verifica-se o oposto, pois a prevenção de incidentes é um valor fundamental da empresa, estando a *security* plenamente integrada no negócio.

Neste nível, a organização recorre a um conjunto de indicadores para monitorizar o desempenho da segurança, procura constantemente inovar as medidas de segurança e todo o seu pessoal partilha a noção da responsabilidade de cada um na segurança da organização. Por este motivo, a organização

tem um risco muito baixo de danos operacionais, financeiros e reputacionais que sejam causados por ameaças de *security*.

A Instrução de Segurança da Aviação Civil n.º 1836, de 13 de Julho de 2020, da ANAC, embora organizada de uma forma distinta da do modelo de maturidade de segurança referido, é também um modelo de maturidade de segurança, pois parte de diagnósticos iniciais e define ações a desenvolver para a concretização de resultados setoriais e dos benefícios esperados, contribuindo assim para a realização dos Vetores Estratégicos.

A implementação desta Instrução tem sempre subjacente o foco na mudança de atitude de todos os colaboradores com vista a uma melhor consciencialização de segurança de todos a todos os níveis, pois todos são beneficiários e coprodutores da segurança da organização de que fazem parte.

Assim, a implementação eficaz de uma forte cultura de segurança implica uma sensibilização contínua de todos os colaboradores. Esta sensibilização deve, por um lado, ser feita por entidades com competências legais e técnicas no âmbito da prevenção e da proteção contra as várias ameaças à AvSec, como são os casos da ANAC e do Serviço de Informações de Segurança, aqui através dos seus programas de sensibilização Crítica e Proteção do Conhecimento.

Por outro lado, a sensibilização contínua também deve ser feita internamente por cada organização, partindo das decisões claras das lideranças nesse sentido e não se limitando a ações de sensibilização ou formação, mas indo mais além, como as referidas na mencionada Instrução da ANAC: a adequada dotação de meios técnicos e humanos; a difusão de avisos nos locais apropriados; o estabelecimento de medidas e procedimentos que permitam uma rápida comunicação; a realização de exercícios e simulacros; a revisão periódica da natureza das ameaças e da adequação dos procedimentos de segurança à probabilidade de manifestação das ameaças, entre várias outras.

### **A cultura de segurança: um património da Aviação Civil**

O investimento globalmente feito pela AvSec desde o 11S colocou este setor na liderança global da *security* entre os vários setores de atividade económica, nomeadamente nos transportes. A razão para não ter voltado a haver um novo 11S não é porque os agentes da ameaça terrorista não tenham tido a intenção de realizar ataques semelhantes ou mesmo de maior magnitude, mas sim devido ao foco

global dado à segurança deste setor, onde naturalmente se incluem os seus elevados padrões de segurança que são diariamente praticados pelos seus colaboradores.

Porém, o que foi dito não significa que não existam problemas na AvSec nem que, mesmo nas situações onde os padrões de segurança sejam elevados, estes não precisem de ser permanentemente reavaliados e ser feito um esforço contínuo para a sua implementação. Não só existem problemas de segurança, potencialmente agravados pela crise pandémica, como as ameaças à AvSec são dinâmicas e procuram adaptar-se aos padrões de segurança existentes.

Todos sabemos que a segurança perfeita é algo que não existe. E haverá sempre alguém que pode conseguir descobrir ou criar uma falha de segurança que depois será explorada. Mas a implementação de uma cultura de segurança robusta, que abranja todos os funcionários da Aviação Civil, de todos os níveis, onde todos estejam motivados e empenhados e a *security* seja por todos entendida como um valor fundamental da sua organização que está harmoniosamente integrado com o respetivo negócio, é a forma mais eficaz de prevenir, proteger e mitigar as ameaças à Aviação Civil.

E o património que a Aviação Civil tem vindo a construir desde o 11S, e que é fundamental preservar e continuar a melhorar, é disso a prova.

M. G.

Coordenador do programa Crítica do SIS

### Referências bibliográficas

Security: An Introduction, Giovanni Manunta, Cranfield University, 1998

“Security Culture”, <https://www.icao.int/Security/Security-Culture/Pages/default.aspx>

Instrução de Segurança da Aviação Civil n.º 1836, de 13 de Julho de 2020, da ANAC.

CPNI Personnel Security Maturity Model, 2016