

CULTURA DE SEGURANÇA. UMA NECESSIDADE MAIS DO QUE UMA REALIDADE

Dr. º Francisco José Martins Rodrigues

Assessor do Conselho de Administração da TAP Air Portugal e Professor Auxiliar Convidado em diversas universidades e institutos de ensino superior portugueses, no âmbito dos estudos de segurança, informações de segurança, gestão e direção de segurança.

Oficial da Guarda Nacional Republicana (GNR) na situação de Reforma. Ex-Diretor de Pesquisa do Departamento de Contra Criminalidade Organizada do Serviço de Informações de Segurança (SIS) e Ex-Diretor do Departamento de Segurança do Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP).

SUMÁRIO EXECUTIVO

A segurança da aviação mudou nas últimas décadas, principalmente desde os atentados de 11 de setembro de 2001, nos EUA. Novas ameaças surgiram assim como as formas de as concretizar, as quais passaram a incluir a utilização de produtos explosivos mais sofisticados, *drones*, ciberataques, muitas vezes como o apoio ou recurso aos designados “*insiders*”¹.

Esta nova realidade veio contrariar a tendência dos incidentes que colocavam em causa a segurança da aviação civil, perpetrados fundamentalmente contra as aeronaves em voo, passando a existir a propensão de serem praticados no solo, no espaço das aerogares e infraestruturas de apoio, com o objetivo de causar mais perturbação, principalmente através de um volume mais elevado de danos humanos e da disrupção da atividade aeroportuária.

Aqueles acontecimentos vieram lançar novos desafios para a eficácia dos sistemas de segurança da aviação, conduzindo à introdução de novos procedimentos, métodos e equipamentos de rastreio dos passageiros, bagagens e carga, não dissipando, no entanto, a contínua necessidade de adaptação dos sistemas de segurança à evolução das ameaças e riscos para a aviação civil. Em nosso entender, permanece uma questão que deve ser colocada em primeiro lugar nas reflexões que possam ser feitas a este propósito - qual o espírito que deve estar presente em todos aqueles que trabalham e/ou colaboram direta ou indiretamente no setor do transporte aéreo. A este espírito chamamos de “cultura de segurança positiva”. Através de uma forte aposta no seu robustecimento contribuir-se-á para a mitigação da maioria dos riscos e ameaças, pelo que as organizações envolvidas devem, a todos os níveis da estrutura organizativa, do topo à base, estar profundamente envolvidos em fazer dela

¹ *Insiders* – indivíduo que explora o seu conhecimento ou acesso aos ativos da infraestrutura para fins ilícitos ou não autorizados.

uma realidade, através de um conjunto de iniciativas que estão ao seu alcance e de cujo investimento se verá retorno.

INTRODUÇÃO

A nossa sociedade está repleta de acontecimentos recentes relacionados com ataques terroristas ou de atos preparatórios para tal, sendo, nas últimas décadas, o transporte aéreo um dos alvos preferenciais, através do qual os terroristas têm procurado divulgar as suas causas e promover os seus objetivos internacionalmente.

Tais ataques vêm causando graves perturbações, tanto psicológicas assim como económicas, para não falar do mais importante, a perda de vidas humanas. Estes, por norma, são levados a efeito de forma isolada ou em pequenos grupos de indivíduos dispostos, em última instância, a perder a sua própria vida.

Ultimamente a eleição de locais para a realização dos atentados recaiu em áreas ou locais onde, normalmente, se concentram um elevado número de pessoas, provocando um maior impacto perante os valores da nossa sociedade, nos quais se incluem, como alvo, os aeroportos e as transportadoras aéreas, pelo facto de atingirem um elevado número de pessoas de diversas nacionalidades e cuja publicitação tem uma maior expressão.

Dado as preocupações terem aumentado com os ataques de 11 de setembro de 2001, como já referido, implementaram-se um conjunto de medidas em resposta a estes atos e às novas formas de concretização das ameaças, na esmagadora maioria dos aeroportos internacionais e transportadoras aéreas. No entanto, essas medidas visaram fundamentalmente formas de prevenir atos de interferência ilícita a bordo de aeronaves, aumentando o número de medidas de segurança aplicadas no acesso ao lado ar dos aeroportos, descorando, de certa forma, as ameaças e os riscos emergentes para o lado terra.

Na generalidade, as medidas de segurança implementadas no setor do transporte aéreo foram sendo, predominantemente, reativas aos acontecimentos, ao invés de serem proativas, na procura da prevenção de tais acontecimentos. Um exemplo foi a resposta à tentativa, em 2001, da introdução a bordo de um avião das *American Airlines*, de explosivos colocados nos sapatos de um passageiro, fazendo com que posteriormente se exigisse a aplicação de medidas específicas ao nível do rastreio de passageiros. Um outro exemplo prende-se com a restrição de líquidos a transportar para bordo das aeronaves, em bagagem de cabine², a qual resultou da tentativa de elementos da *Al-Qaeda* fazerem

² Volume máximo de 100 ml por recipiente e com limite de 1 l, dentro de saco facultado para o efeito, no total dos recipientes.

detonar explosivos líquidos a bordo de aeronaves, em 2006. Mais recentemente, em 2016, houve o ensaio de destruir um avião, fazendo detonar a bordo um engenho explosivo improvisado, pelo grupo terrorista somali *Al-Shabaab*, o qual abriu um buraco de cerca de um metro na fuselagem lateral de uma aeronave da transportadora aérea *Daallo Airlines*, da Somália. Em junho do mesmo ano, no *Ataturk Airport*, vários atacantes realizaram ataques armados e detonaram “coletes de explosivos”³, em vários pontos do lado terra do aeroporto (áreas públicas das chegadas, partidas e parques de estacionamento exteriores).

CULTURA DE SEGURANÇA. UMA NECESSIDADE A PROMOVER

Perante este quadro de ameaças, na generalidade das situações críticas e perante o “facto consumado”, procura-se uma solução para aquilo que já devia ter sido notado, que resulta em grande parte das análises/avaliações de risco e do que delas emergir em termos das vulnerabilidades referenciadas. Isto obriga-nos a que estejam permanentemente atualizadas e que daí advenha a implementação de medidas para a sua mitigação.

Proteger o negócio das ameaças e dos riscos internos e externos deverá constituir-se como uma das mais altas prioridades de qualquer empresa ou organização. A perda de vidas, bens físicos e reputação, pode ter um impacto assolador, pelo que as organizações, empresas e outras entidades devem estar preparadas para identificar e avaliar ameaças e mitigar os respetivos riscos associados.

O desafio para essa proteção é enorme, mas é fundamental compreender o impacto no negócio desses riscos e preparar planos de contingência para reduzir esse mesmo impacto, caso ele ocorra.

Parece-nos ser óbvia a importância da segurança e o quanto é crucial que ela seja incorporada em tudo o que é feito numa organização. Desde a perda de um cartão de acesso, a um simples erro num procedimento relacionado com tratamento da informação, para percebermos o quanto a segurança é generalizada e dominante, sendo certo que a cultura de segurança não acompanhou o histórico das ameaças, com o comprometimento que seria desejável.

Segundo a Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC), a cultura de segurança “é um conjunto de normas, crenças, valores e atitudes inerentes ao normal funcionamento de uma organização, que devem refletir-se nas ações e comportamentos das pessoas, contribuindo para o desempenho eficaz e eficiente dos sistemas de segurança”⁴. Assim, cultura de segurança é o que acontece quando as

³ “*Suicide Vest Improvised Explosive Device (SVIED)*”.

⁴Instrução de Segurança nº 1836, de 13 de julho de 2020, da definição original da ICAO de novembro 2018, “*Security culture is a set of norms, beliefs, values, attitudes and assumptions that are inherent in the daily operation of an organization and are reflected by the actions and behaviours of all entities and personnel within the organization. Security should be everyone’s responsibility - from the ground up. Effective security culture is*

peessoas antes de tomarem uma atitude questionam se o fazem, sem comprometer a segurança. Mas como é que isso se constrói? A cultura de segurança de uma organização requer trabalho na sua edificação e manutenção. É necessário investimento numa verdadeira cultura de segurança de forma a torná-la sustentável, firme e perdurável no tempo.

A promoção de uma cultura de segurança deve contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia dos sistemas de segurança das organizações, construída em grande parte pela mudança de comportamentos e assimilação por parte de todas as pessoas de que a segurança é sua responsabilidade e para que as pessoas invistam o seu tempo e esforço, elas precisam de entender o quanto isso lhes poderá trazer de retorno, nem que seja a sensação da sua própria segurança. Quanto ao decisor, através de uma cultura de segurança positiva este terá oportunidade de ver o retorno do investimento, dado haver uma redução das vulnerabilidades, a mitigação dos riscos e ameaças, redução de perdas financeiras e reputacionais, proporcionando uma imagem positiva da própria organização projetada para o exterior e influenciando a forma como ela fornece os seus serviços, soluções ou produtos, fundamentalmente num setor tão crítico como o do transporte aéreo.

O PORQUÊ DE UMA CULTURA DE SEGURANÇA

A segurança pode ser primeiramente uma sensação ou percepção, para se tornar depois num método, num procedimento ou numa estrutura, mas onde o elemento Humano ocupa uma posição central e insubstituível. Os equipamentos, os softwares, os procedimentos são produto da conceção humana e procuram responder às suas intenções. A questão do porquê da necessidade de relembrar os propósitos de uma cultura de segurança reside no facto dos humanos serem o “elo mais fraco” e necessitarem de uma estrutura para lhes dar a entender o que é o mais certo para a segurança. Neste sentido, existe um conjunto de tarefas que devem ser desenvolvidas por forma a tornar melhor a cultura de segurança. Assim, deve ser inculcado o conceito de que a segurança é pertença e depende de todos, envolvendo todos os colaboradores, independentemente das responsabilidades funcionais atribuídas a um departamento neste âmbito, dando desta forma à cultura de segurança a sustentabilidade desejada.

Não sendo um processo fácil de consciencialização, deve começar por ensinar os colaboradores a ajuizar o que pode representar uma ameaça para a organização e para si próprio e num segundo momento, dar a entender as implicações que a concretização dessa ameaça pode representar para o

about: Recognizing that effective security is critical to business success; Establishing an appreciation of positive security practices among employees; Aligning security to core business goals; and Articulating security as a core value rather than as an obligation or burdensome expense”.

Consultado em 17 de março de 2021. Disponível em https://www.icao.int/Security/Security-Culture/ICAO%20SC%20Resources/ICAO%20SECURITY%20CULTURE%20TOOLKIT_EN.pdf.

todo da organização. Este processo deve ser desenvolvido de forma a não conduzir à rejeição dos mecanismos tradicionais utilizados, quer se trate de cartazes expostos ou de sites institucionais, devendo existir alguma criatividade na metodologia, se necessário com apoio das áreas de recursos humanos ou do marketing.

Esta sensibilização deve ser uma atividade contínua, onde uma aparente falha ou incidente de segurança pode ser encarado como um momento de aprendizagem, contribuindo para a promoção da cultura de segurança, não devendo por isso ser ocultado, servindo para exemplificar como esta pode ser melhorada e onde a responsabilização pela falha só deve acontecer após os colaboradores obterem o conhecimento sobre quais os comportamentos de segurança esperados por parte da organização. Por parte desta, encontramos o reconhecimento, material ou moral, aos que assumirem uma verdadeira consciência da cultura de segurança, demonstrada através do resultado obtido na ação de formação de sensibilização ou na sua prática diária e cujo retorno, na prevenção de uma única falha, justificará facilmente o investimento. Uma mensagem positiva para a organização será a institucionalização de um programa de formação no âmbito da segurança, no qual, para além da ação de formação base de sensibilização, existirão outras iniciativas, as quais poderão envolver o exterior da própria organização.

Como já referido anteriormente, existe, dentro da organização, uma direção responsável pela institucionalização da segurança, mas esta deve ser compreendida e assumida pelos colaboradores, envolvendo-os, aos diferentes níveis dentro da organização. O fomento da cultura de segurança pode ser feito através de várias iniciativas, desde a elaboração de material publicitário (folhetos, etc.), através de reuniões, conferências ou eventos (exposições, workshops, etc.), onde serão compartilhados conhecimentos pelos colaboradores e através de convidados externos. Não serão ainda de descurar as “novas ferramentas tecnológicas”, onde o *e-learning* pode ser uma ferramenta fundamental de aprendizagem e interiorização das mensagens, assim como a disponibilização de newsletters e vídeos que promovam uma cultura de segurança positiva. Todas estas iniciativas devem ter como objetivo orientar os intervenientes ao reconhecimento de que a segurança é uma parte importante nas suas funções e responsabilidades diárias, atribuindo à alta direção, uma responsabilidade acrescida, através do exemplo, do apoio e de definição das estratégias a implementar.

Dado o conjunto alargado de operadores e *stakeholders* envolvidos na aviação civil comercial, parece-nos ser evidente que a segurança e a sua cultura não se constroem individualmente e não se restringem ao espaço do universo das entidades envolvidas, acima de todo em virtude do mundo globalizado e conectado como o atual. Será, pois, necessário a construção de uma comunidade de

segurança, intra muros e para fora da organização, pois o problema de um pode vir a ser um problema de vários, evitando desta forma a mentalidade do individualismo e de que “o problema é do outro”. Sendo todo um processo em cadeia, a quebra de um dos elos comprometerá a integridade de todo o conjunto.

A CULTURA DE SEGURANÇA NA VISÃO ESTRATÉGICA DA TAP

A TAP Air Portugal (TAP) é um exemplo de empresa que realmente acredita que a segurança pertence a todos e a incorpora em tudo o que é feito, quer se trate do âmbito de ação da *security*⁵ assim como no da *safety*⁶. Uma das formas de o conseguir é levar a cultura de segurança a todos os níveis da empresa, fazendo parte fundamental da sua visão e missão, não sendo, por isso, uma questão negociável. A segurança para a TAP tem um valor crítico para o negócio, que para além do valor material dos ativos, tem um elevado valor comercial, o que faz com que a Administração da empresa coloque grande ênfase em tudo o que lhe diga respeito. Não é, por isso, recente a preocupação da TAP com uma Política Interna de Segurança, na qual está implícita a sua Cultura, levando-nos a afirmar que a TAP tem procurado dar cada vez mais robustez às áreas abrangidas pelos vetores estratégicos definidos pela Instrução de Segurança da Aviação Civil (ISAC) nº1836, de 13 de julho de 2020, na qual se estabelecem os 9 vetores estratégicos (VE): o Ambiente de trabalho positivo (VE1), a Liderança (VE2), a Formação (VE3), a Perceção da ameaça (VE4), a Vigilância (VE5), a Comunicação e reporte (VE6), a Resposta a incidentes (VE7), a Proteção de informação sensível (VE8) e a Avaliação e melhoria contínua (VE9). Existe, no entanto, a consciência de que há sempre algo a fazer para a sua melhoria, pois é um tema que está em permanente atualização e adaptação, face aos desafios constantes que se colocam à segurança.

CONCLUSÕES

Uma determinante no negócio da aviação civil é a preservação do sentimento de segurança. Caso este se perca, o seu reflexo pode ser desastroso para o setor.

Assim, devem ser criadas soluções integradas e globais para responder aos desafios da gestão de riscos de segurança, que passa por criar estratégias, políticas e recursos para proteger os ativos e reduzir a probabilidade de perdas.

⁵ Segurança (*security*) ou Segurança da aviação: a combinação de medidas e de recursos humanos e materiais destinados a proteger a aviação civil contra atos de interferência ilícita, que ponham em causa a segurança da aviação civil.

⁶ Segurança operacional (*safety*): o estado em que os riscos associados às atividades de aviação, relacionados com, ou em apoio direto da operação de aeronaves, são controlados e reduzidos para um nível aceitável.

Não existem receitas e muito menos fórmulas matemáticas para lidar com o conjunto de ameaças latentes. Procura-se, no entanto, criar as condições para afastar o mais possível a ameaça do alvo, através da implementação de medidas, de tecnologias e procedimentos, sabendo que quanto mais complementares e integradas forem, menos “brechas” se abrem no dispositivo de segurança, colocando grandes desafios à capacidade humana de os superar e onde a cultura de segurança positiva tem um papel determinante através da sua implementação e do seu reforço constante. Tornando-a uma realidade, todas as pessoas envolvidas nas atividades aeroportuárias ou nas de suporte, são levadas a compreender a importância da segurança, qual o seu papel e contribuição crítica na proteção das infraestruturas, das aeronaves e das pessoas que gravitam no ecossistema aeroportuário.

Parecem-nos, pois, serem evidentes os benefícios da promoção de uma cultura de segurança robusta em todos os seus aspetos, tornando mais resilientes todos os sistemas e processos de segurança aplicados, dando mais confiança àqueles que fazem do meio aéreo o seu transporte, aos que desenvolvem a sua atividade ligada ao setor, assim como aos decisores, os quais vêm o apoio e investimento na segurança, um vetor fundamental na promoção da continuidade dos negócios e ao que a TAP tem dado e continuará a dar um especial relevo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Autoridade Nacional da Aviação Civil. Consultado em 16 março 2021. Disponível em <https://www.anac.pt/vPT/Generico/culturadeseguranca/Paginas/CulturadeSeguranca.aspx>
- Autoridade Nacional da Aviação Civil. Instrução de Segurança nº 1836, de 13 de julho de 2020. Consultado em 16 março 2021. Disponível em <https://www.anac.pt/VPT/GENERICO/SEGURANCAEFACILITACAO/LEGISLACAO/Paginas/Legislacao.aspx>.
- *ACI Security Culture Pamphlet*. Consultado em 17 março 2021. Disponível em <https://www.icao.int/Security/Security-Culture/Pages/Best-practices.aspx>.
- *ICAO Toolkit on Enhancing Security Culture*. Consultado em 17 março 2021. Disponível em https://www.icao.int/Security/Security-Culture/ICAO%20SC%20Resources/ICAO%20SECURITY%20CULTURE%20TOOLKIT_EN.pdf.
- *ICAO Security Culture Campaign Starter Pack*. Consultado em 17 março 2021. Disponível em <https://www.icao.int/Security/Security-Culture/Pages/FAQs.aspx>.
- *ICAO Security Culture Campaign Starter Pack*. Consultado em 17 março 2021. Disponível em <https://www.icao.int/security/security-culture/pages/default.aspx>.