



# POLÍTICA COMUM DE CULTURA DE SEGURANÇA

Natacha Sousa

SATA Azores Airlines Ponta Delgada, 2021

## Nota biográfica da autora

Natacha Sousa é natural da ilha de São Miguel, no Arquipélagos dos Açores. Licenciou-se em Relações Internacionais, pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (2012) e realizou uma Pós-Graduação, em Ciências da Comunicação, pela Universidade dos Açores (2014).

Em janeiro de 2014, ingressou o Gabinete de Segurança da *SATA Air Açores*, nesse mesmo ano, frequentou o Curso de Gestores de Segurança de Agente Reconhecido, o que lhe permitiu integrar a equipa que desenvolveu o projeto «Agente Reconhecido», para os nove terminais de carga das escalas da *SATA Air Açores*.

Paralelamente, tornou-se formadora e auditora de segurança da aviação civil, para o Grupo *SATA*, o que lhe permitiu obter a noção operacional da empresa.

No ano de 2016, foi nomeada Gestora de Resposta à Emergência, de ambas as companhias aéreas do Grupo, acumulando esta função, a partir de 2018, com a função de Gestora de Segurança da *SATA Air Açores*. Atualmente é Gestora de Segurança das duas transportadoras aéreas do mesmo grupo, a *SATA Air Açores* e da *SATA Internacional-Azores Airlines*.

## Sumário executivo

A definição de uma política interna de cultura de segurança numa empresa, nas suas diferentes vertentes operacionais, é fundamental para fazer face às ameaças atuais contra a segurança da aviação civil. Mais que uma declaração de intenções, a política é um documento que define as linhas orientadoras e a estratégia a seguir por toda a organização, e que molda comportamentos, estabelece valores e crenças que identificam a organização como um todo.

Com este artigo, pretende-se evidenciar a importância de uma estratégia objetiva, assente em objetivos claros, que incida na formação, na comunicação, no envolvimento e na avaliação da sua efetividade, como as principais vertentes de ação. A promoção de uma consciência de cultura de segurança positiva, baseada no conhecimento, promove proatividade e vigilância por parte dos intervenientes no sistema.

Como parte integrante da implementação de uma estratégia nacional para a implementação da cultura de segurança, este trabalho visa contribuir com a visão estratégica do Grupo SATA na abordagem prática para a implementação da política interna de cultura de segurança, face ao respetivo contexto operacional.

## Introdução

Em 2016, uma das resoluções do Conselho de Segurança das Nações Unidas<sup>1</sup>, despoletou junto das principais organizações internacionais, com responsabilidades em matérias de segurança da aviação civil, a necessidade de maior cooperação para assegurar a segurança da aviação, a nível mundial. Os Estados comprometeram-se em aplicar, manter e melhorar a eficácia das normas e práticas recomendadas constantes da Convenção da Aviação Civil Internacional (Convenção de Chicago)<sup>2</sup> (ICAO, 2017).

A permanente mutação das ameaças contra a segurança da aviação civil, impôs à indústria necessidade de maior adaptação e de maior consciencialização na prevenção de atos de interferência ilícita. O contexto da aviação civil é, de si, complexo pelo que importa a definição de linhas de ação concretas que permitam aos sistemas de segurança das organizações identificar, acompanhar e definir o processo de mitigação dos principais riscos e ameaças, que podem originar atos de interferência ilícita, contra a segurança da aviação civil.

A identificação e aplicação de medidas preventivas para as ameaças atuais como o terrorismo, os ciberataques, ou *insider threat*, requer atualmente um compromisso assertivo no seu cumprimento, pois são preponderantes para a salvaguarda e proteção permanentes das pessoas, dos bens e das estruturas envolvidas na indústria da aviação. O compromisso é estabelecido através uma ação estruturada e robusta, baseada numa linguagem simples e comum, onde o envolvimento e a contribuição das pessoas são a chave de ação.

Uma só política e uma só cultura



Como a mitigação de ameaças e riscos, internos e externos, às organizações é uma prioridade comum, também a nível nacional, a Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC) criou um quadro comum normalizado<sup>3</sup> que serve de guia, para criação de uma política de cultura de segurança, como parte integrante dos manuais de segurança das entidades.

Consequentemente, cabe a cada organização desenvolver um plano de ação, para integração das prioridades comuns, na esfera interna, com o objetivo de alcançar uma cultura e um ambiente de segurança positivos. Entende-se por cultura de segurança o conjunto de normas, crenças, valores e atitudes que estão inerentes à operação diária de uma organização e que são refletidos pelas ações e reações que se comportam dentro da organização, perante os assuntos de segurança da aviação (ICAO, 2021). A política interna de cultura de segurança é a ferramenta decisiva para criar e prever comportamentos, que conduzam ao conhecimento eficaz

<sup>1</sup> Resolução 2309 (2016) adotada pelo Conselho de Segurança na sua 7775.ª reunião, em 22 de setembro de 2016 sobre as ameaças à paz e à segurança internacionais causadas por atos terroristas: segurança da aviação.

<sup>2</sup> Anexo 17 à Convenção da Aviação Civil Internacional

<sup>3</sup> Instrução de Segurança da Aviação Civil (ISAC) nº 1836, Política Interna de Cultura de Segurança, de 13 de julho de 2020.

implementação de uma cultura aperfeiçoada e construtiva, que melhora os níveis de segurança da aviação.

A definição de uma política interna de cultura de segurança pressupõe, portanto, a necessidade de conhecimento integrado da organização para a qual a mesma será definida. Nesse sentido, importa analisar o contexto onde a organização se insere, a cultura de segurança inerente às suas pessoas e o tipo de operações realizadas. Compreender e prever a forma como as pessoas atuam, perante os eventos de segurança e conhecer as estruturas que determinam esses comportamentos, as suas limitações e potencialidades são a análise preliminar para iniciar a definição da política interna.

#### Definir uma estratégia comum

Com sede na Região Autónoma dos Açores, o Grupo SATA caracteriza-se pela versatilidade das suas operações. No seio do grupo, desenvolvem-se operações aéreas de transporte de passageiros e de carga, a nível regional e internacional, gestão de aeródromos e prestação de serviços de assistência em escala, onde os 9 terminais de carga das escalas dos Açores, têm o estatuto de Agente Reconhecido. Apesar da diversidade de operações, a missão da empresa assenta na manutenção da conectividade do Arquipélago dos Açores onde as pessoas e a sua genuinidade se destacam.

---

*Trabalhamos todos os dias para que cada um dos nossos passageiros se sinta seguro, acolhido e aconchegado, numa familiaridade que só os açorianos sabem proporcionar. (SATA Azores Airlines, 2020)*

---

Numa organização onde a tipologia de serviços é diversificada, mas onde estes convivem diariamente, nas suas várias vertentes, sob responsabilidade e orientação de empresas diferentes, como grupo, importa criar uma política comum que direcione ações estratégicas, de modo a sustentar os elementos da cultura que suportam e orientam os objetivos da organização. Numa empresa onde a essência dos valores açorianos, sobressaem, também a proximidade e familiaridade entre colaboradores, parceiros e prestadores de serviços destacam-se na análise comportamental. Neste tipo de ambientes, de confiança, onde a maioria das pessoas estabelece, entre si, uma relação de grande confiança e de à vontade, naturalmente cria-se espaço para facilitismos, por ignorância ou desconhecimento das normas e preceitos, criando brechas de segurança, que podem gerar grandes vulnerabilidades.

A segurança da aviação civil, no Grupo SATA é uma componente fundamental do *modus operandi* da empresa. Não obstante, existe a consciência de que a mitigação das ameaças transnacionais à segurança da aviação está implícita e é condicionada pelos padrões culturais<sup>4</sup> tradicionais que se encontram enraizados nas pessoas. A cumplicidade, simpatia e hospitalidade

---

<sup>4</sup> De acordo com a Declaração Universal sobre Diversidade Cultural da UNESCO, cultura define-se por um conjunto de características espirituais, materiais, intelectuais e emocionais distintas da sociedade ou de um grupo social, e que abrange, além da arte e da literatura, estilos de vida, formas de viver juntos, sistemas de valores, tradições e crenças (UNESCO, 2001) . São estes padrões culturais que por vezes condicionam a aceitação, a mudança e adoção de novas formas de agir, de pensar e até mesmo de trabalhar.

são valores inerentes à genuinidade cultural, e característicos da cultura empresarial. A desconstrução destes padrões com preservação da essência positiva, é fundamental para que as pessoas atuem de forma consciente, em prol da segurança. Isto implica a execução de medidas de uma cultura de segurança de proximidade e envolvimento, criadas por quem desempenha, na sua implementação, um papel ativo.

Portanto, é necessária a criação de uma política comum que, simultaneamente, respeite a essência do negócio e das suas pessoas, sem descuidar as potenciais ameaças que essa essência possa encobrir. Sendo que o processo de criação de uma estratégia única para a cultura interna de segurança, não é estanque, uma vez que as metodologias, os processos e as ameaças têm



evoluído de modo permanente (IATA, 2019), as linhas de ação genérica, correspondem aos objetivos gerais do sistema de gestão da segurança da aviação civil, implementado na empresa. Como tal incidem na identificação das ameaças, na definição de medidas de prevenção e de proteção de pessoas e bens e no desenvolvimento de um plano de mitigação.

O mote da política comum de cultura de segurança, no Grupo SATA é envolver as pessoas, tornando-as parte integrante do processo, através de mensagens simples e facilmente concretizáveis. O envolvimento é a chave para o sucesso da implementação da cultura de segurança e tem por base a estrutura e dimensão da empresa, sem que seja necessário recorrer a recursos adicionais para a sua concretização (ANAC, 2020). Da gestão de topo, aos operacionais, parceiros e prestadores de serviço as melhores práticas de segurança e os mecanismos para alcançá-las têm de ser comunicados como um todo. Só assim, cada qual poderá ser portador de voz ativa na prossecução dos objetivos de segurança com noção da importância vital da segurança (ICAO, 2017), para a subsistência do negócio.

#### Desenvolver e implementar

O sistema de gestão de segurança, é dinâmico e interdependente de outras áreas, os seus intervenientes têm responsabilidade de executantes pelos seus descritivos de funções, pelos procedimentos implementados nos manuais, pela divulgação e partilha dos objetivos de segurança. O envolvimento das pessoas tem um sentido prático e multilateral que não se limita aos gabinetes de segurança, nem às pessoas com funções operacionais de segurança.

---

*Em todas as vertentes das operações de aviação, promover a segurança da aviação civil (security), irá ajudar a alcançar o equilíbrio com o safety, com a facilitação e com a experiência dos passageiros, para suportar a continuidade do negócio. (ICAO, 2021)*

---

A formação é o momento privilegiado para se ouvir falar em segurança da aviação. Este momento deve ser transversal a todas as pessoas e a todos setores da empresa, independentemente das funções que desempenham, seja em formato de ação de formação pedagógica, *workshops*, ações de sensibilização ou *Webinar*. Pessoas conhecedoras das ameaças e vulnerabilidades da sua organização, tornam-se pessoas vigilantes e proactivamente participativas na promoção da cultura de segurança (ICAO, 2021). Novos públicos-alvo, conteúdos específicos, focados nas matérias essenciais de segurança irão gradualmente impor a cultura que a empresa pretende alcançar.

A divulgação e promoção da cultura de segurança comum praticada na empresa, mais do que pretender envolver as pessoas, visa proporcionar maior atenção e foco na integração do sistema de segurança. Para incentivar a integração deverão existir canais de comunicação permanentes, de simples leitura e acesso, que incentivam também a partilha e o *feedback*, de forma voluntária e proativa. Estes mecanismos deverão ser implementados, de acordo com as características orgânicas da empresa e as aptidões dos intervenientes. No Grupo SATA estes mecanismos incluem campanhas anuais, *newsletters*, questionários sectoriais e ainda mecanismos de reporte inclusivos.

Para a mudança de comportamentos e adoção de novas práticas de segurança, no contexto da aviação, é importante o envolvimento da gestão de topo (ICAO, 2021), designadamente na criação de um ambiente empresarial motivador, que privilegia e reconhece a proatividade dos colaboradores, quer seja no reporte, na sugestão de melhorias, ou no



desenvolvimento de projetos que contribuam de forma consistente para a melhoria da segurança. Este ambiente pode ser promovido através de mensagens individuais e personalizadas, entrevistas, bónus e prémios simbólicos.

Sempre que os mecanismos de controlo de qualidade, questionários ou reportes assim o sugiram, a política deverá ser revista, sem descurar o alinhamento com os principais vetores estratégicos, definidos pela indústria<sup>5</sup>. As medidas de implementação da cultura de segurança são sujeitas a um processo de avaliação contínuo, devido a uma realidade operacional muito diversificada.

### Segurança, uma responsabilidade de todos

A política comum de cultura de segurança é resultado do contributo e envolvimento de toda a organização, não é um documento estanque. Não sendo a conjuntura, nem a ameaça, variáveis

---

<sup>5</sup> *Global Aviation Security Plan (GASeP)* da ICAO, 2017 e Referência à Etapa 4 da ISAC nº 1863, da metodologia de definição de uma Política Interna de Cultura de Segurança.

estáveis a avaliação da implementação da política deve ser periódica, tendo em vista resultados positivos.

A cooperação entre os estados e as organizações é determinante para a melhora contínua do sistema de segurança da aviação civil. A partilha atempada de informação, a fluidez dos canais de comunicação, a flexibilidade da mensagem são responsabilidade comum. A proteção e salvaguarda permanente de pessoas e bens é uma prioridade que todos pretendem alcançar, dentro e fora da indústria.

Em suma, os resultados da implementação de uma política comum de cultura de segurança serão tão mais positivos, quanto mais envolvidas e comprometidas estiverem as entidades. Numa organização onde as operações são diversificadas, a ambição é fazer chegar a mensagem a todas as audiências, numa linguagem comum que consciencialize os seus destinatários e os faça colaborar com o sistema, por intuição, não apenas por necessidade. Afinal, a segurança é uma responsabilidade individual e coletiva.



## Referências

- ANAC. (2020, julho 13). Instrução de Segurança da Aviação Civil. *Política Interna de Cultura de Segurança(1836)*. Autoridade Nacional da Aviação Civil.
- Bakr, H. (2019, December 18). Persisting Security Risks and Emerging Threats to Civil Aviation: illuminating considerations for the forthcoming decade. *Aviation Security International Magazine*. Retrieved May 16, 2021, from <https://www.asi-mag.com/persisting-security-risks-and-emerging-threats-to-civil-aviation-illuminating-considerations-for-the-forthcoming-decade/>
- Baylis, J., Smith, S., & Owens, P. (2008). *The Globalization of World Politics* (4th ed.). New York: Oxford University Press.
- COMMISSION IMPLEMENTING REGULATION (EU) 2019/103 of 23 January 2019 amending Implementing Regulation (EU) 2015/1998 as regards clarification, harmonisation and simplification as well as strengthening of certain specific aviation security measures. (2019). European Union .
- CPNI. (2021, May 8). *Center for The Protection of Nation Infrastructure*. Retrieved from CPNI: <https://www.cpni.gov.uk/security-culture>
- IATA. (2018, June). *Insider Threat in Civil Aviation*. Retrieved from <https://www.iata.org/contentassets/e55ae27b2fc34343a1143fca5129c8dd/insider-threats-position.pdf>
- IATA. (2019). *Air Transport Security 2040 and Beyond*. IATA. Retrieved from <https://www.iata.org/contentassets/a7065984fea6447fa3b738c844c97ebb/iata-blue-skies-white-paper-2019.pdf>
- ICAO. (2017). *Security Aviation Plan*. Montréal: INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION.
- ICAO. (2021, April 20). *Security and Facilitation*. Retrieved from ICAO: <https://www.icao.int/Security/Security-Culture/Pages/default.aspx>
- SATA Azores Airlines. (2020). *Relatório de Atividades do 1º Semestre de 2020*. Retrieved 05 16, 2021, from [https://www.azoresairlines.pt/sites/default/files/2020-07/RelatorioSemestral\\_GrupoSATA\\_2020.pdf](https://www.azoresairlines.pt/sites/default/files/2020-07/RelatorioSemestral_GrupoSATA_2020.pdf)
- Security Council. (2016). *S/RES/2309* . United Nations.
- UNESCO. (2001). *UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity*. General Confernce of UNESCO, Paris. Retrieved April 15, 2021, from [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/pdf/5\\_Cultural\\_Diversity\\_EN.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/pdf/5_Cultural_Diversity_EN.pdf)