

Gestão de Risco em Turismo: O caso do “Costa Concordia”

@2013, Pedro Simões, CEDTUR (FCT), Instituto Superior da Maia

Abstract

O risco é algo que está presente na vida humana e no quotidiano. Em actividades turísticas, existindo um conjunto de áreas e tecnologias ligadas à execução de inúmeras acções, poderá estar-se perante índices de risco mais elevados. A concretização de um desastre, como resultado de um nível elevado de risco, ambiental ou tecnológico, mas sem prevenção activa, ocorrido em determinada instalação turística, para além das perdas de vidas associadas e respectivas implicações de ordem sócio-ambiental em toda a área circundante, poderá resultar no fim dessa mesma actividade.

O acidente ocorrido em 2012 com o Costa Concordia, navio com a maior tonelagem e valor económico do Mundo, apesar de não se ter registado número elevado de vítimas, tendo à sua disposição a melhor tecnologia para navegação, um erro humano deu origem a um risco tecnológico e ao naufrágio envolvendo o maior navio até à altura. Falta de formação da tripulação, erros constantes de navegação, má-governança de riscos e menos boa condução a nível de comunicação estratégica e relações públicas poderão colocar em causa o futuro da empresa e também colocar uma imagem negativa nas viagens transatlânticas.

Risk is something that is present everyday's human life. In Tourism activities, there's lot of areas and technologies related to the implementation of numerous actions, may be up against higher levels of risk. The implementation of a disaster as a result of a high level of risk, environmental or technological, but no active prevention, occurred in certain tourist installation, in addition to the losses of lives and associated implications of social-environmental in the surrounding area, may result in the end of that same activity .

The accident, occurred in 2012, with the Costa Concordia ship with the largest tonnage and economic value of the world, despite not having registered high number of victims, having at its disposal the best for technology for navigation, human error led to a risk technological and involving the largest ship wreck so far. Lack of crew training , errors in navigation , bad governance risk and less good at driving the strategic communication and public relations may jeopardize the future of the company and put a negative image transatlantic trips.

Palavras-Chave (Key Words): *Safety and Security; Turismo; Naufrágio; Riscos; Ameaças; Governança*

O turismo é a principal fonte de rendimento para muitas comunidades locais. A maioria dos destinos turísticos estão localizados em áreas costeiras, montanhas e florestas, estando expostos a desastres naturais que podem ter graves impactos de longo prazo sobre as comunidades locais, ameaçando a imagem, seus recursos turísticos e sua fonte de emprego. Também riscos tecnológicos, que podem incluir desastres relacionados com equipamentos em destinos turísticos, podem afetar as tendências do turismo de todo um país, determinando avultadas perdas financeiras. Ao planear a ocorrência de eventuais desastres em destinos turísticos, é importante tentar acertar estrategicamente na altura precisa do seu acontecimento. É difícil prever a frequência de desastres naturais, e, se falarmos de acidentes relacionados com equipamentos indirectos ligados à indústria hoteleira, é impossível preconiza-los, apenas exercer acções contínuas de treinos para minimizar os seus efeitos. É preciso planear a prevenção, preparação e mitigação da gestão de desastres nessa instalação hoteleira.

O risco pode ser tomado como uma categoria de análise associada numa primeira análise às noções de incerteza, exposição ao perigo, perda e prejuízos materiais, económicos e humanos em função de processos de ordem "natural" (tais como os processos exógenos e endógenos da Terra) e/ou processos de ordem "tecnológica", ou seja, relacionados com aspectos mecânicos e com intervenção de máquinas, associados ao trabalho e às relações humanas.

O risco está ligado a um acontecimento que poderá ou não ocorrer, não se conhecendo a sua repetição futura. No entanto, a existência do risco apenas se constitui no caso de se verificar valorização de algum bem, material ou imaterial, uma vez que não existe risco sem a noção da eventual perda de algo. Dessa forma, não se pode pensar em risco sem considerar alguém que corra risco, ou seja, a sociedade. O risco (*lato sensus*) refere-se, portanto, à probabilidade de ocorrência de processos no tempo e no espaço, não-constantemente e não-determinados, e à forma como esses processos venham a afectar, de forma directa ou indirecta, a vida humana.

O risco é algo que está presente na vida humana e no quotidiano. Em actividades turísticas, existindo um conjunto de áreas e tecnologias ligadas à execução de inúmeras acções, poderá estar-se perante índices de risco mais elevados. A concretização de um desastre, como resultado de um nível elevado de risco, ambiental ou tecnológico, mas sem prevenção activa, ocorrido em determinada instalação turística, para além das perdas de vidas associadas e respectivas implicações de ordem sócio-ambiental em toda a área circundante, poderá resultar no fim dessa mesma actividade.

Adams (1995) foi um dos primeiros estudiosos a investigar sobre aspectos teóricos e diferenças formais entre "**risco**" e "**incerteza**", assumindo papel de termos técnicos na literatura desde 1921, quando através do clássico trabalho intitulado "Risk, uncertainty and profit" de Frank Knight, este anunciou que: "*if you don't know for sure what will happen, but you know the odds, that's risk, and if you don't even know the odds, that's uncertainty*" - (Adams, 1995).

Os investigadores Godard *et al.* (2002) atribuem a introdução da distinção entre risco (risques) e incerteza (*incertitude*) não somente a Frank Knight, mas também a John Maynard Keynes, que viçularam definições diferentes sobre risco, no mesmo ano de 1921. A perspectiva mais antiga, tem raízes na "Escola de Chicago" de Geografia, e a outra, foi desenvolvida por White (1945 *apud* Löfstedt & Frewer, 1998) na sua tese de doutoramento, e mais tarde por Burton *et al.* (1978 *apud* Löfstedt & Frewer, 1998).

Godard *et al.* (2002) discorrem sobre a definição e actuação da "sociedade do risco" e sobre os princípios de precaução, crise e segurança. Para estes autores, risco é conceituado concisamente como uma incerteza objetivamente definida por um carácter probabilístico, que não deve ser confundido como qualquer numerologia, ou estatística, estabelecendo-se uma distinção entre risco confirmado, passível de predições científicas, e risco potencial, que não pode ser definido de forma (tão) objetiva (Godard *et al.*, 2002).

O risco pode ser definido como a "possibilidade de ocorrência de um acontecimento" (Cerri & Amaral, 1998), ou por um acidente já definido como um "facto já ocorrido, onde foram registadas consequências sociais e económicas (perdas e danos)" (Cerri & Amaral, 1998). A definição de risco é associada, neste campo científico, a uma "situação de perigo ou dano.

Na abordagem desenvolvida por Susan Cutter, "*hazard*" é o termo mais abrangente, sendo considerado como ameaça a pessoas e a objectos por elas valorizados.

A ameaça surge da interação entre os sistemas social, natural e tecnológico, e é descrita, frequentemente, em função de sua origem (perigos ou "azares" naturais: terremotos, furacões, escorregamentos; tecnológicos: acidentes com viaturas, barcos, aviões, acidentes químicos, poluição, explosões), embora reconheça Susan Cutter, que esta classificação perde força dentro da comunidade científica, já que muitas destas ameaças possuem uma origem complexa (Cutter, 2001). Sobre o risco (*risk*), a mesma autora argumenta que este termo representa a probabilidade de ocorrência de um evento, de uma ameaça acontecer, afirmando que as análises de riscos dão ênfase à estimativa e à quantificação da probabilidade de ocorrência, para determinar níveis apropriados de segurança ou aceitabilidade. Por fim complementa: "*risk is a component of hazard*", risco é uma parte do perigo.

No mesmo sentido, Kovach (1995) desenvolve perspectiva semelhante, adoptando o risco como um componente do perigo (*hazard*), estando sua estimativa envolvida em três aspectos: o risco de danos ao homem, o risco de danos às propriedades humanas e o nível de aceitação do risco (Kovach, 1995). Por sua vez, Kenneth Hewitt (1997) argumenta que um conjunto de elementos influencia as condições de risco (*risk*) e de segurança (*safety*).

A avaliação de risco apresentada por Egler (1996) fundamenta-se na relação entre confiança e criticidade destes sistemas complexos, a partir de indicadores e variáveis dinâmicos. A avaliação do risco ambiental em diferentes escalas de análise contribui para a definição dos níveis de gestão e das intervenções necessárias pelos diversos atores envolvidos na mitigação destes riscos.

Segundo Giddens (1991), a confiança pode ser interpretada como a capacidade de os sistemas analisados funcionarem sem falhas, podendo ser entendida como o grau de vulnerabilidade e exposição da sociedade aos eventos danosos. Geralmente, a não percepção/identificação de riscos ou mesmo a aceitação de um nível de risco calculado devem ser creditadas à confiança, ideia presente, principalmente, nas perspectivas sociológicas ou ligadas ao processo produtivo e à tecnologia.

Para ser eficaz, a gestão de risco organizacional deve ser levada ao nível decisório (CEO) dos negócios principais, onde as decisões são tomadas e as informações devem ser conjugadas pela gestão de topo. Poucas organizações executam programas de gestão de risco ao nível da actividade dos processos corporativos. No caso de empresas norte-americanas, os programas de "Governança, Risco e Cumprimento" (*Governance, Risks and Compliment*, em inglês), estão fortemente concentrados no desempenho de estruturas fechadas, tais como, aspectos jurídicos, e casos relacionados com tecnologia da informação e auditoria interna, mas completamente alheios a controle de riscos operacionais e organizacionais. A verdade é que o risco operacional está em toda parte, e é geralmente mais prevalente nas áreas de predominância básica da organização.

Risco Tecnológico

Actualmente as pesquisas sobre riscos tecnológicos são bastante frequentes. O risco tecnológico circunscreve-se ao âmbito dos processos produtivos, da actividade industrial, e co-relacionados com actuação de máquinas. A noção de perigo tecnológico (*technological hazards*), segundo Hewitt (1997), surge principalmente da tecnologia industrial, a partir de falhas internas, ao contrário dos perigos naturais (*natural hazards*), percebidos como uma ameaça externa.

De acordo com Egler (1996) esta categoria de risco pode ser definida como o "potencial de ocorrência de eventos danosos à vida, a curto, médio e longo prazo, em consequência das decisões de investimento na estrutura produtiva". O critério metodológico para a avaliação desta categoria de risco deve fundamentar-se na densidade da estrutura produtiva e no seu potencial de expansão (Egler, 1996) e na gestão institucional e ambiental das empresas, principalmente no que concerne à utilização de dispositivos alocados em instalações turísticas e em meios de transporte, cujo mau funcionamento ou menos bom planejamento da sua execução pode causar elevadas perdas humanas.

Riscos tecnológicos em destinos turísticos, cuja magnitude seja de tal forma elevada, podem resultar em danos em número elevado de pessoas, e dessa forma dar lugar a riscos sociais.

Gestão de Risco e Crises

A gestão de riscos, crises e emergências no turismo nem sempre é exemplar. Segundo Ingeborg Porcar, diretor do centro de Psicologia da Universidade Autónoma de Barcelona, os cinco erros mais comuns na gestão de uma crise numa organização pública ou privada, são os seguintes: 1) - Lacunas na formação de pessoas envolvidas; em muitos dos casos, os funcionários de uma organização receberam formação teórica, sem ter qualquer apoio prático, com a agravante de que não conhecerem os protocolos de emergência na altura de deflagração da crise; 2) – Equipas mal coordenadas e dotadas de profissionais pouco experientes, que em muitos casos nunca trabalharam conjuntamente, muito menos em ambiente sob pressão ou emergências, não consegue um resultado positivo; 3) - Apesar de estarmos no século XXI e com os avanços tecnológicos disponíveis, ainda é comum, em situações de crise, acontecerem falta de sistemas de informação e comunicação. Esse é um caso muito grave, uma vez que a falta de sistemas de comunicação de emergência significa a falta de visão global da realidade por parte de quem deve tomar as decisões; 4) – Podem ser executados exercícios muito simples. Especialistas descobriram que, em geral, apesar de a execução de testes de crise regulares serem fáceis, existindo a tendência em planear apenas um ou dois tipos de exercícios: incêndios ou ataques terroristas; 5) – “Apendizagem zero” – Após execução de treinos ou uma crise real, as conclusões retiradas neste tipo de documento é frequentemente apresentada, sem ser compartilhado junto de quem está operacionalmente no terreno.

A Gestão de uma crise passa por três fases: pré-crise, de crise e pós-crise. A etapa inicial na prevenção de crises, estabelece as linhas de acção nos diferentes cenários. Estas linhas são estabelecidos num manual que define passo-a-passo as acções a serem tomadas durante a crise.

Um exemplo dessa fase, são as mensagens proferidas pela tripulação de cabina com instruções sobre saídas de emergência, localização de coletes salva-vidas e uso de máscaras de oxigênio em aviões. Mas, será que no "Costa Concordia" existiam coletes e botes salva-vidas em número suficiente? Será que as instruções de evacuação foram bem comunicadas e entendidas pelos tripulantes?

Durante a crise, a gestão da informação é um factor-chave. É aconselhável seguir, tanto quanto possível, as informações previstas no manual e replicar as medidas e acções tomadas durante treinos. A crise pode acontecer a qualquer hora, em qualquer lugar.

Finalmente, a pós-crise é caracterizada pelo risco de recuperação, procedendo-se ao resgate e à busca de desaparecidos, e recebendo-se ajuda e solidariedade e realizando-se a avaliação qualitativa e quantitativa dos danos ocasionados. Por fim, após a crise, recomenda-se como "feedback", uma análise das acções tomadas durante a crise e as disposições do manual de gestão de crises.

A Governança dos Riscos

A Governança dos Riscos é um conceito, que em termos gerais, engloba a identificação, a avaliação, a gestão e a comunicação de riscos.

A governança apela à participação de todos os cidadãos, empresas, organismos, ONG's, governos e organizações internacionais e intergovernamentais, procurando integrar nas decisões os contextos culturais e sociais, as opiniões e as preocupações das pessoas, assim coimo, todos os contributos especializados relevantes.

A Governança dos Riscos regula-se por vários princípios, tais como, a legalidade do enquadramento na legislação internacional comunitária, a legitimidade de regras e procedimentos normalmente aceites e respeitados; aceitabilidade social e ética; conformidade com os padrões sociais e éticos; responsabilização - sendo providenciados todos os registos e documentos relacionados com a prestação de contas e encargos; eficiência – as providencias de custos tomadas devem ser tomadas de forma efectivas; eficácia – as medidas devem atingir o objectivo a que se propõem; sustentabilidade – as medidas devem manter a adequabilidade ao longo do tempo; participação – todas as partes interessadas devem ser consultadas;

receptividade – os diferentes pontos de vista das partes devem ser tomados em devida conta; imparcialidade – riscos e eventuais benefícios devem ser distribuídos de forma equitativa.

A governança dos riscos tem que contar com as particularidades específicas de cada risco, entre elas, o facto de o grau de novidade poder ser emergente, sistémico, crescente, corrente ou estar institucionalizado; o risco poder resultar de uma nova tecnologia ou de uma descoberta científica; poder catalogar o acontecimento como um risco local, disperso, transfronteiriço ou global; tentar verificar a segurabilidade desse risco; se o mesmo pode ser transferido, e qual o seu grau de preocupação do público e dos directamente envolvidos.

Exemplos de boa e má-governança

Como exemplos de má-governança dos riscos, e numa análise global dos mesmos num passado próximo, podemos falar de alguns casos, de reputação global, que trouxe a todos um conjunto de desagradados comuns. Podemos indicar a crise da BSE, ou “doença das vacas loucas”, que causou ao Reino Unido prejuízos na ordem dos 4,4 milhões de libras e 165 mortos com a variante humana da doença de Creutzfeld-Jakob; da crise do crédito hipotecário de alto risco (*subprime mortgages*), que causou sérios riscos de colapso da economia global, e apesar de se ter iniciado nos EUA, ainda se fazem sentir um pouco por todo o Mundo. O aquecimento global, cuja existência não é reconhecida por todos, impede a tomada de decisões globais conjuntas, e, a pandemia da Gripe A (H1N1), com as medidas tomadas em termos de higienização e sanitização da população, podem ser vistos com exemplos de goevrnança positiva ou negativa, variando a fonte das opiniões.

Por fim, e como exemplos de boa-governança, podemos assinalar, a construção de novos aeroportos, cuja resolução tem acontecido através de auscultação das populações e da sua participação em debates públicos, e, a melhoria na gestão do tráfego marítimo, cuja governança nos mares tem sido decisiva na melhoria da segurança e na limpeza dos mares. Os acidentes com petroleiros reduziram-se drasticamente para menos de uma décima parte nos últimos 10 anos.

Não há segurança sem riscos

Wildavsky

O caso “Costa Concordia”

O incidente com o navio de cruzeiro Costa Concordia, que incluiu choque e posterior colapso parcial, aconteceu no dia 13 de Janeiro de 2012, depois de bater num recife ao largo da costa italiana. O navio encalhou perto da ilha de Giglio, na Toscana, exigiu a evacuação das 4.229 pessoas a bordo, entre passageiros e tripulantes. Como resultado do acidente, cerca de 32 pessoas morreram e 64 pessoas ficaram feridas, três em estado grave.

O Concordia entrou em serviço para a Costa Cruzeiros em 7 de julho de 2006, sendo o maior navio construído na Itália até hoje e com um valor de 450 milhões de euros. Com uma tonelagem de 114,5 mil toneladas, este é o naufrágio com navio de maior tonelagem na história, e especialistas acreditam tratar-se de perda total.

O comandante, com 30 anos de experiência, teria incorrido num erro grave, ao aproximar o navio da costa para saudar um colega aposentado, colocando o navio em rota de risco. A população da cidade confirmou a exibição do Comandante. Como resultado, a cidade flutuante de 17 andares batia nas pedras do costa italiana. O capitão, Francesco Schettino, e o primeiro oficial, Ciro Ambrosio, foram presos sob suspeita de homicídio. Quando ocorreu a tragédia, o navio deveria estar a 15 milhas náuticas da costa, estando apenas a nove, portanto completamente fora de rota. Assim como nos acidentes de avião, não existe uma única causa para as tragédias. Mesmo os erros humanos, como foi o caso, podem ser sanados ou minimizados se toda a tripulação estivesse atenta à boa navegação do navio.

Estima-se que um navio de passageiros desse porte deva ser evacuado totalmente em 20 minutos. A tripulação internacional deveria ter sido treinada para organizar a emergência em tempo recorde, tendo em conta variáveis importantes, como o mau tempo, as ondas, o movimento do barco. Infelizmente, não aconteceu. Além disso, os tripulantes deveriam falar e entender a língua de todos os passageiros, e com capacidade para atendimento especial a idosos, deficientes físicos e crianças. A tripulação deverá estar mais preparada para atender a situações que possam agravar os acidentes, como pessoas em pânico, eventuais queda na água ou, como no caso, inclinação do navio, que dificulta o socorro pelo deslocamento de objetos e inundação no seu interior.

A verdade é que nem o Comandante, nem a tripulação tinham formação para situações de emergência. A “pseudo-formação” oferecida a todos os passageiros, que deveria ter ocorrido antes da embarcação zarpar, como é praxe nos navios de passageiros, foi apenas para cumprir um ritual, não tendo tido qualquer resultado prático.

O que tornou a evacuação do Costa Concordia mais difícil foi a inclinação do navio, que praticamente impede caminhar por seu interior, devido ao deslocamento dos objectos. Para isso, parece não ter havido qualquer acção de formação. Provavelmente devido à inclinação do navio, os barcos salva-vidas também foram impedidos de serem utilizados, nesse cenário de horror, sem iluminação e sob a pressão do pânico. A formação regular é essencial. Existem centros internacionais de formação na Holanda, Austrália, Canadá e Inglaterra, onde são executadas simulações de acidentes com navios, em diferentes graus de inclinação, onde se preparam para resolver vários exercícios de evacuação em situações muito difíceis. Pelo que se viu no Costa Concordia, é pouco provável que a maioria dos tripulantes tivesse passado por esses centros.

No século XXI, com a possibilidade de utilização de equipamentos altamente sofisticados, não deveria ter ocorrido um acidente similar. Segundo Comandantes de navios experientes, esse tipo de embarcação é dotado de equipamentos de última geração e cartas náuticas moderníssimas que reduzem a hipótese de erro a praticamente zero. No entanto, aspectos humanos colocaram-se além das determinações tecnológicas, e a sua decisão prevaleceu dando lugar ao sucedido. Após terminadas as investigações sobre este acidente, são conhecidos os factores que levaram à sua concertização, conhecendo-se o que faltou e o que deveria ter acontecido por forma a minimizar os resultados deste acontecimento. A nível futuro, e tendo em linha de conta, a sofisticação de meios postos à disposição, a empresa proprietária do navio vai, com toda a certeza, apostar muito mais na prevenção de acontecimentos, gestão de riscos e formação da tripulação, por forma a que acidentes deste género não voltem a ocorrer.

As grandes empresas julgam-se poderosas e inatingíveis, minimizando o risco, desdenhando de acções de prevenção e formação, e como resultado, pode acontecer perda de vidas humanas, feridos e alterações negativas na imagem da empresa, causando elevados prejuízos financeiros.

Conclusões

Na gestão e governação dos riscos turísticos, falando de riscos tecnológicos, que em causa estejam decisões direta ou indiretamente oriundas do homem, podemos concluir que é fundamental um conhecimento aprofundado da forma como os diferentes intervenientes percebem e enquadram o risco para uma governança de sucesso, que a escolha da estratégia de gestão de risco e de envolvimento dos diversos parceiros depende fundamentalmente da categorização do risco em simples, complexo, incerto ou ambíguo, e, também conseguir uma avaliação que inclua uma análise de preocupações para que seja possível obter uma aceitabilidade do risco para resposta quer aos critérios científicos quer à percepção das pessoas.

Em relação ao estudo apresentado, após a ocorrência do acidente e as razões apuradas, se pode concluir que este acontecimento pode ter afectado de forma global a imagem do turismo marítimo e fluvial, e até da segurança nas viagens marítimas e transatlânticas. Assumindo-se como verdadeiras as indicações técnicas quanto à utilização de todo o aparato tecnológico disponível, para além do erro principal por parte da actuação do Comandante, houve muitas falhas humanas por parte da tripulação. A falta de treinos regulares, tidos como obrigatórios pelas leis da navegação, foram em parte decisórios para os resultados negativos obtidos.

A imagem do sucedido, tal como referenciado anteriormente, vai manchar em parte o nome da centenária companhia marítima. Apesar de terem sido utilizadas inúmeras formas de comunicação estratégica e relações públicas, por forma a minimizar os danos na utilização de embarcações turísticas e acima de tudo da imagem da multinacional “Costa Cruzeiros”, a verdade é que, para além de aspectos básicos de *safety* e *security* terem sido executados, falta muito ainda na gestão dos riscos e vulnerabilidade específicas de certas iniciativas turísticas e da diminuição da perigosidade das mesmas. É necessário, para além de tudo, uma maior formação profissional, maior relacionamento prático na gestão dos riscos relacionados com determinada atividade, e também, uma maior fiscalização internacional por forma a conseguir uma reação mais atempada e de resultados mais positivos na resposta a um desastre desta natureza. No fundo, manter as atividades turísticas seguras, minimizando os perigos na sua utilização e fazendo com que as mesmas continuem a ser um factor de segurança e de dinamização.

Apesar de terem sido utilizadas inúmeras formas de comunicação estratégica e relações públicas, por forma a minimizar os danos na utilização de embarcações turísticas e acima de tudo da imagem da multinacional “Costa Cruzeiros”, a verdade é que, para além de aspectos básicos de *safety* e *security* terem sido prontamente executados, falta ainda muito na gestão de riscos e na vulnerabilidade específicas de certas iniciativas turísticas e na diminuição da perigosidade das mesmas. É necessário, para além de tudo, uma maior formação profissional, amplo relacionamento prático na gestão dos riscos relacionados com determinada atividade, e também, uma maior fiscalização internacional por forma a conseguir uma reação mais atempada e de resultados mais positivos na resposta a um desastre desta natureza. No fundo, manter as atividades turísticas seguras, minimizando os perigos na sua utilização e fazendo com que as mesmas continuem a ser um factor de segurança e de dinamização.

Bibliografia

ADAMS, J; 1995, Risk, London, UCL Press

CUTTER, S.L; BARNES, M; BERRY, C; 2008, Perspectives of Hazard, Disasters, and Emergency Managment, Carri Research Report 1, Oak Ridge National Lab, USA

GIDDENS, A, 1991, As Consequências da Modernidade, UNESP, São Paulo, Brasil

HEWITT; Kenneth, 1997, Regions of Risks: A Geographical Introduction to Disasters, Longman

KOVASH, B; ROSENSTIEL, T; 2001, The Elements of Journalism, Random House, New York, USA