



dente da ideia irrealista de que os seres humanos serão sempre infalíveis.

É precisamente por isso que as instituições têm o dever de desenvolver culturas organizacionais centradas na prevenção do risco. Tal como acontece na aviação, na saúde ou na indústria, também nos contextos educativos e desportivos devem existir mecanismos que reduzam a probabilidade de falha humana.

Algumas medidas são relativamente simples: listas de verificação obrigatórias no transporte de crianças; confirmação presencial da entrada e saída de cada criança; sistemas de dupla verificação por dois adultos; comunicação imediata quando uma criança prevista não chega ao local de destino; registos digitais automáticos; formação contínua dos profissionais sobre segurança e gestão do risco e do perigo.

Em alguns contextos, a tecnologia pode igualmente ser uma aliada, através de sensores, alarmes ou sistemas eletrónicos de monitorização dos transportes.

Mas nenhuma tecnologia substitui uma cultura de responsabilidade partilhada. As normas só são eficazes quando são conhecidas, compreendidas e cumpridas por todos os colabo-

radadores, sem exceções. A segurança das crianças tem de ser encarada como uma prioridade organizacional absoluta e não como um conjunto de procedimentos burocráticos.

Cada tragédia deve levar-nos a questionar não apenas o que falhou numa determinada pessoa, mas também que barreiras de proteção estavam – ou não estavam – implementadas para impedir que um erro individual tivesse consequências tão devastadoras.

A melhor forma de honrar a memória desta criança é garantir que as instituições reforçam os seus sistemas internos de proteção e cuidado. Porque as pessoas são humanas e, por isso mesmo, falíveis. É justamente essa realidade que torna indispensável a existência de normas preventivas robustas, capazes de proteger as crianças, mesmo quando alguém falha.

A segurança não pode depender apenas da memória de uma pessoa – tem de ser uma responsabilidade coletiva, sustentada por procedimentos que cuidem de quem cuida.

Psicóloga clínica e forense, terapeuta familiar e de casal



Tabuleiro global
Jorge Silva Carvalho

A guerra dos 'drones' ganha-se na fábrica

A guerra na Ucrânia ensinou-nos muita coisa, mas a mais incómoda é também a mais simples. O *drone* não mudou apenas as armas da guerra. Mudou quem se pode dar ao luxo de a fazer. Um aparelho que custa alguns milhares de euros obriga o adversário a gastar milhões para o abater. A aritmética não é sustentável. E é essa aritmética, não a coragem, nem a superioridade tecnológica, que decide uma guerra de atrito.

Convém, porém, olhar para além do engenho. A verdadeira lição desta guerra não é tática. É industrial. A Ucrânia passou das garagens para milhões de unidades por ano, a aperfeiçoar em semanas aquilo que os nossos sistemas de aquisição certificam em anos. O *drone* é a arma dos pobres, precisamente porque é barato de produzir e rápido de melhorar. E isso desloca o poder. Passa a estar do lado de quem produz e adapta depressa, não do lado de quem tem a plataforma mais sofisticada.

O próximo salto já não está no aparelho. Está no *software*. Quem dominar o algoritmo e a produção que o sustenta dominará a próxima década. É aqui que um país pequeno pode competir. Não tanto na massa, mas no nó inteligente, nos sensores, na integração.

A Europa acabou de o admitir. O muro anti-*drones* que se ergue no flanco leste existe porque alguém fez as contas: responder a engenhos baratos com caças e mísseis de milhões é insustentável. A curva de custo que aqui descrevi há um ano é hoje o problema central da Defesa aérea europeia. Uma Europa que não sabe produzir massa ba-

rata e integrá-la depressa é uma Europa que entregou a outros a sua própria Defesa.

Isso traz-nos a Portugal. E aqui há uma boa notícia, porque me recuso a terminar em lamento. Não nos faltam ideias, nem engenheiros. Falta-nos a interface, o mecanismo que transforma inovação em capacidade soberana, esse espaço intermédio onde o utilizador, a engenharia e a indústria trabalham em conjunto.

Há exemplos, e são tanto mais úteis quanto percorrem caminhos diferentes. O CTI nasceu do Estado. É a Força Aérea, o utilizador que sabe do que precisa, a organizar-se com parceiros privados. O mesmo poderiam fazer a Marinha, o Exército ou as forças de segurança. O CEiiA fez o

caminho inverso. Nasceu da indústria automóvel e foi evoluindo até desenhar e entregar à Marinha observatórios submarinos autónomos, os *Landers*, que aterram no fundo do mar para vigilância acústica. Duas direcções, o mesmo espaço intermédio. E nenhuma delas é fórmula única. Cada sector pode desenhar a sua.

Sobretudo, existe já uma indústria a que vale a pena chamar pioneira. Portugal produz *drones*, e à sua volta cresceu um ecossistema que merece ser alimentado, dos compósitos aos sensores, dos materiais ao *software*. É desse tecido, e não de uma encomenda avulsa, que nasce a capacidade soberana. Falta impedir que esse tecido morra entre a bancada e a fábrica.

É isso que estas estruturas resolvem. São parcerias público-privadas, com entidades públicas como sócias e accionistas, sob a forma de empresa sem fins lucrativos. É esse desenho que permite levar um projecto do protótipo à produção. Quem conhece o terreno sabe porque é que, entre nós, essa travessia quase nunca se completa.

Fica por dizer o óbvio. Temos a maior Zona Económica Exclusiva da União e responsabilidades atlânticas que não escolhemos. E é no mar que o *drone* está a reescrever a dissuasão.

A inovação não se compra. Constrói-se. E já a estamos a construir. Falta levá-la até ao fim e fazê-la chegar onde a geografia não nos deixa escolher.

Analista de Estratégia, Segurança e Defesa
Escreve sem aplicação do Acordo Ortográfico

“**A Europa acabou de o admitir. O muro anti-drones que se ergue no flanco leste existe porque alguém fez as contas: responder a engenhos baratos com caças e mísseis de milhões é insustentável. (...) Isso traz-nos a Portugal. (...) Existe já uma indústria a que vale a pena chamar pioneira.**”